

مجموعة الأدوات رقم 2  
وضع مدونات قواعد  
أفضل ممارسات  
حوكمة الشركات

المنتدى  
العالمي  
لحوكمة  
الشركات



المجلد 2

العملية (الخطوات)



حقوق الطبع 2005

البنك الدولي للإنشاء والتعمير/  
البنك الدولي  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433

جميع الحقوق محفوظة

للحصول على إذن بعمل نسخ ضوئية أو  
إعادة الطبع، رجاء إرسال طلب يحتوي على  
المعلومات الكاملة إلى:

The World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433

أو إلى:

The Copyright Clearance Center, Inc.  
222 Rosewood Drive  
Danvers, MA 01923  
فاكس: 978-750-4470

يجب توجيه جميع الاستفسارات عن الحقوق  
والتراخيص بما في ذلك الحقوق الفرعية إلى:

The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
فاكس: 202-522-2422

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي  
يتم التعبير عنها في هذه المطبوعة يجب  
ألا تنسب على أي وجه إلى البنك الدولي. أو  
المنظمات المنتسبة له، أو إلى أعضاء مجلس  
مديره التنفيذيين. أو البلدان التي يمثلونها.  
ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة  
في هذه المطبوعة ولا يتحمل مسؤولية أي  
عواقب تنجم عن استخدامها.

المواد المدرجة في هذا العمل محمية بحقوق  
الطبع. قد يمثل نسخ و/أو نقل أجزاء  
من هذا العمل أو كله انتهاكا للقوانين  
السارية. ويشجع البنك الدولي على نشر  
وتوزيع أعماله وبموجب هذا يمنح الإذن  
لمستخدم هذا العمل بنسخ أجزاء من هذا  
العمل للاستعمال الشخصي غير التجاري  
للمستخدم. دون أي حق في إعادة بيع أو  
إعادة توزيع أو خلق أعمال مشتقة منه. وأي  
نسخ أو استخدام آخر لهذا العمل يتطلب  
إذنا كتابيا صريحا من البنك الدولي.

## البدء

### نظرة سريعة على الوحدة 1:

يمكن بنجاح بدء عملية وضع مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات إما من القمة إلى القاعدة وإما من القاعدة إلى القمة، وذلك حسب الأوضاع والظروف السائدة. ومن المحتمل أيضا أن يكون للأطراف والأفراد المشتركين في المراحل الأولى من عملية وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات تأثير كبير على طبيعة ونطاق ومحتوى مدونة القواعد وجأحها في نهاية المطاف.

تستعرض هذه الوحدة:

- الأطراف المشتركة في المراحل الأولى من عملية وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات
- تشكيل لجنة الصياغة
- تعيين ووظائف الأعضاء الأفراد الرئيسيين



## بدء وقيادة العملية

عمليات وضع مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات بدأها القطاع الخاص والمؤسسات العامة على حد سواء. ذلك أن لجانا حكومية، وهيئات لأسواق رأس المال، وبورصات، ومؤسسات استثمار، وجمعيات لرجال الأعمال، وجمعيات للمديرين (أعضاء مجالس الإدارة)، ومنظمات مهنية قامت جميعها بوضع وإصدار مدونات لقواعد حوكمة الشركات.

### بدء (عملية وضع) مدونات قواعد أفضل الممارسات

تقنية

”أصبحت منظمات عديدة تابعة للقطاع الخاص ومنظمات ذات صلة بالحكومة، ومؤسسات استثمار، وبورصات، في السنوات العشر الماضية، نشطة في دفع عجلة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات. وكان من بين جهودها الأكثر تأثيراً إصدار إرشادات (تسمى أيضاً مبادئ أو توصيات أو مدونات لقواعد أفضل الممارسات). وهذه الإرشادات ومدونات القواعد، المكيفة حسب الثقافة (التقاليد) وهياكل العمل الخاصة بكل من هذه المنظمات، تشجع بصورة عامة الممارسات التي تستهدف تحسين المساءلة أمام المساهمين، وتحسين استقلال مجلس الإدارة، وتعزيز تحمل الشركات للمسؤولية.“

—Holly Gregory، عولة حوكمة الشركات، 2002

البادئ هو الشخص أو المنظمة الذي يكون أول من يحدد الحاجة إلى تحسين ممارسات حوكمة الشركات داخل البلد المعني. والمنظمة القائدة هي المنظمة التي تنسق عملية صياغة مدونة القواعد، بينما المنظمة المنفذة هي المنظمة التي تعتمد (تبنى) مدونة القواعد رسمياً في نهاية العملية. وقد تكون المنظمة البادئة والمنظمة القائدة والمنظمة المنفذة منظمة واحدة. وفي بعض الحالات، تكون هناك أكثر من منظمة منفذة، ويمكن جداً أن تصبح المنظمة البادئة هي المنظمة القائدة لعملية الصياغة، ولكن هذه العملية يمكن أيضاً أن تسلم إلى منظمة مختلفة. وفي بعض الحالات، مثلما حدث في تركيا، قد تسفر مبادرة من القطاع الخاص عن وضع مسودة أولى لمدونة قواعد تشكل بعد ذلك أساساً لعملية أكثر اتساقاً بالصيغة المؤسسية. وفي هذه الحالات، فإن المنظمة التي تأخذ زمام المبادرة تصبح عادة المؤسسة التي تعتمد المدونة رسمياً. وحتى لو لم تكن مدونات القواعد تحمل دائماً أسماء المنظمات البادئة، فإنها تلعب دوراً جوهرياً لأنها تعتبر المجموعات التي لا تدرك وحسب الحاجة إلى تحسين

مارسات حوكمة الشركات وإنما تخلق أيضا قوة الدفع اللازمة لوضع مدونة القواعد. (يقدم المجلد 1، الملحق 5 قائمة مقارنة لمدونات القواعد، بما في ذلك المنظمات التي وضعت مدونات قواعد حوكمة الشركات أو اعتمدت مدونات قواعد مطبقة حاليا.)

لا يوجد نوع واحد من المنظمات يكون الأنسب لبدء عملية وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات أو وضع المدونة. وقد أدت أية تركيبة ممكنة من المنظمات تقريبا إلى اعتماد مدونات قواعد متنازة. والأمر الجوهرى هو أن تشترك جميع الأطراف المعنية في العملية وأن تكون ممثلة في لجنة الصياغة. ومن الأهمية بمكان أن تتشاور المنظمة القائدة مع المؤسسات والمنظمات المختلفة وأن تبحث إسهامها الممكن في عملية صياغة مدونة القواعد. والاختيار المدقق للأطراف المشتركة لا يضمن وحسب أن تؤخذ جميع القضايا الهامة في الاعتبار في محتوى مدونة القواعد وإنما يساعد أيضا على ضمان الحصول على المساندة من هذه الأطراف عندما يأتي وقت تنفيذ مدونة القواعد. (للاطلاع على مناقشة بشأن التشاور مع أصحاب المصلحة، أنظر المجلد 2، الوحدة 3. أما عملية تنفيذ مدونة القواعد فإنها تناقش في المجلد 2، الوحدة 5.)

### دور مؤسسات أسواق رأس المال

تقدم هيئات الأوراق المالية والبورصات أعضاء مهمين في اللجنة أو فريق العمل الخاص المكلف بصياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات. وعندما تكون التوصيات موجهة بشكل خاص إلى الشركات المقيدة في البورصة، فإن اشتراك هذه المؤسسات بنشاط يعتبر أمرا حاسم الأهمية لضمان اعتماد الصيغة النهائية لمدونة القواعد رسميا وتنفيذها. وليست الهيئات المنظمة للأسواق هي التي تبدأ دائما عملية وضع مدونات قواعد أفضل الممارسات. ولكن عددا كبيرا من هذه المدونات وضع تحت قيادة هيئات أسواق رأس المال والبورصات، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، المدونات التي وضعت في أستراليا والصين وإندونيسيا وباكستان والجمهورية السلوفاكية.

### بدء العملية من جانب الهيئات المنظمة للأسواق أستراليا

شكلت البورصة الأسترالية مجلسا لحوكمة الشركات، ضم (مثلي) جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين لوضع واعتماد مجموعة من معايير أفضل ممارسات حوكمة الشركات بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة في أستراليا. وقد حدد المجلس عدة قضايا هامة تتطلب وضع معايير لها. تمت معالجتها فيما بعد في مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات والتوصيات الخاصة بأفضل الممارسات، التي نشرتها البورصة في عام 2003.

### دور الحكومة

مع تحسن إدراك أهمية حوكمة الشركات، ترغب الحكومات بصورة مطردة في تشجيع وضع ممارسات جيدة، على أساس أن هذه الممارسات ترتبط بخلق مناخ استثماري جذاب، والإسهام في النمو الاقتصادي، وتحسين القدرة الوطنية على المنافسة. (الاطلاع على مناقشة لأهمية حوكمة الشركات للاقتصاد بشكل أوسع، أنظر المجلد 1، الوحدة 1.)

في حالات كثيرة، بدأت الحكومة عملية وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات عن طريق تعيين منظمة أو فريق عمل خاص لإعداد تقرير عن التوصيات التي تستهدف تحسين ممارسات حوكمة الشركات في البلد المعني. ومع ذلك، فإن الحكومة لم تلعب بالفعل دوراً قيادياً في وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات، إلا في حالات قليلة، مفضلة أن تلعب دوراً أقل أهمية تاركة الساحة للقطاع الخاص.

وبغض النظر عن مستوى اشتراك الحكومة، فإن التصور دائماً هو أن تكون الحكومة مصدراً أساسياً للمساعدة. وفي بعض الحالات، كانت الحكومة مقدماً هاماً للتمويل والموظفين اللازمين. ففي المملكة المتحدة، على سبيل المثال، كلف موظفون من وزارات حكومية مختلفة بما فيها وزارة التجارة والصناعة ووزارة الخزانة، بمساعدة Derek Higgs في إعداد التقرير عن فعالية المديرين غير التنفيذيين، الذي صدر في عام 2003.

**نقطة تفكير**  
ما الدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في بدء عملية صياغة مدونة القواعد؟

### دور الحكومة

#### الصين

الصين مثال على حكومة تولت قيادة عملية وضع مدونة قواعد لأفضل الممارسات. فقد تولت وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة في الصين اللجنة الحكومية الاقتصادية والتجارية (المعروفة الآن باسم اللجنة الحكومية لإدارة الأصول) والهيئة الصينية المنظمة للأوراق المالية.

## دور الحكومة

### ألمانيا



قادت الحكومة جهود عديدة لإصلاح الشركات في ألمانيا. ففي شهر سبتمبر 2001، عين المستشار (رئيس الوزراء) لجنة Baum لاستعراض إدارة الشركات والسيطرة عليها وتحديث قانون شركات الأسهم. وقد أوصى تقرير اللجنة بوضع مدونة ألمانية لقواعد أفضل الممارسات، وهي المدونة التي اعتمدت في شهر فبراير 2002 وعدلت في شهر مايو 2003.

### الدانمرك

شكلت وزارة الشؤون الاقتصادية وشؤون نشاط الأعمال في الدانمرك لجنة Norby في شهر مارس 2001 لتقييم ممارسات حوكمة الشركات والتوصية بتحسينات من شأنها إعداد الشركات الدانمركية للمنافسة في الأسواق العالمية.

### جمهورية كوريا

بناء على طلب من وزارة المالية والاقتصاد الكورية، تم تشكيل لجنة معنية بحوكمة الشركات كهيئة غير حكومية في شهر مارس 1999 لوضع مدونة قواعد لأفضل الممارسات. وتألّفت اللجنة من 14 عضواً من مجالات نشاط الأعمال، والتمويل، والمحاسبة، والقانون، والجامعات. إلى جانب مجموعة استشارية ضمت 13 إخصائياً في القانون والأوراق المالية والشؤون المالية.

### نيوزيلندا

في شهر يونيو 2003، طلب وزير التجارة النيوزيلندي من هيئة الأوراق المالية وضع مبادئ لحوكمة الشركات في البلاد. وبعد عملية مشاورات عامة موسعة، صدرت مدونة لقواعد حوكمة الشركات في شهر فبراير 2004 بينت أفضل الممارسات لمختلف المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات، بما في ذلك تشكيل وعمل لجان مجلس الإدارة، ومستحقات أعضاء مجلس الإدارة، وقواعد السلوك الأخلاقي.



### دور المنظمات الخاصة والنقابات المهنية

كثيرا ما تلعب المنظمات المهنية القائدة دورا رئيسيا في وضع مدونات قواعد حوكمة الشركات، وكثيرا ما تشكل أغلبية أعضاء لجنة وضع المدونة. ويجب النظر في وجود تمثيل للمهنة التالية في اللجنة:

- **مهنة القانون.** كثيرا ما يلعب المحامون دورا رئيسيا في وضع مدونات قواعد حوكمة الشركات. ويمكن بصورة خاصة أن يكون إلمامهم بالحدود القانونية التي تعمل في إطارها الشركات مفيدا جدا. حتى لا تتعارض المدونة مع القوانين المطبقة حاليا أو تكون تكرارا لها. كما أن المحامين المهرة في صياغة التشريعات يمكن أيضا أن يكونوا مفيدين للغاية للجنة صياغة مدونة القواعد.
- **مهنة المحاسبة.** للمحاسبين دراية متخصصة بالإبلاغ والإفصاح عن البيانات المالية، وهو أمر قد تكون له أهمية بالغة لعملية وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات.
- **مهنة المراجعة.** للمراجعين أيضا دراية متخصصة وبالغة القيمة بالإبلاغ والإفصاح عن البيانات المالية، ودور لجنة مراجعة الحسابات، والضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر.
- **معاهد أعضاء مجالس الإدارة (المديرين).** يمكن لهذه المعاهد المساعدة في ضمان أن تغطي لجنة الصياغة مصالح أعضاء مجالس إدارة الشركات، خاصة في مجالات الواجبات الائتمانية، والقرارات المتعلقة بنشاط الأعمال، والمخاطر، والرقابة الداخلية.
- **جمعيات سكرتيري الشركات/التؤسسات.** يمتلك أعضاء هذه الجمعيات معلومات بالغة القيمة عن مصالح سكرتيري الشركات، خاصة في مجالات تسجيل الشركات، ومسؤوليات تقديم الطلبات والإقرارات، وقضايا التقيد.
- **جمعيات المساهمين.** يمكن لهذه الجمعيات أن تقدم الخبرة بمصالح المساهمين، خاصة في مجالات سياسة الإفصاح، وإدارة الجمعيات العمومية (للمساهمين)، وأنظمة التصويت.
- **النقابات العمالية.** في بعض البلدان، كألمانيا، حيث ينضم ممثلون عن الموظفين إلى عضوية مجالس الإدارة، قد يكون من المفيد أيضا ضم ممثلين عن النقابات العمالية للجنة الصياغة.



## دور المجموعات المهنية الخاصة

### بنغلاديش

كان معهد Enterprise في بنغلاديش، وهو مؤسسة خاصة لا تستهدف الربح، أول منظمة في البلاد تدرك الحاجة إلى صياغة مدونة لقواعد حوكمة الشركات، وتشجع على صياغتها.

### البرازيل

كان المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وهو منظمة خاصة مستقلة ذاتية التمويل، هو الذي بدأ عملية وضع أول مدونة برازيلية لقواعد حوكمة الشركات.

### سري لانكا

كانت مدونة قواعد حوكمة الشركات في سري لانكا مبادرة من معهد المحاسبين القانونيين في سري لانكا. وقد لعب المعهد دورا قياديا طوال عملية وضع وصياغة المدونة. وعلى الرغم من أن عددا آخر من أصحاب المصلحة أعربوا عن اهتمامهم في أوقات مختلفة بوضع مدونة قواعد كجزء من عملية إصلاح أشمل، فلم يتم أي عمل فعلي قبل أن يروج المعهد بنشاط لمبادرته.

### المملكة المتحدة

كان تقرير Turnbull عن الرقابة الداخلية مبادرة أعدها معهد المحاسبين القانونيين لأجلترا وويلز بناء على طلب من بورصة لندن. وقام المعهد بدور قيادي مرة أخرى في عام 2005، عندما قاد عملية مراجعة تقرير Turnbull.

## دور مجتمع رجال الأعمال والقطاع المالي

في بلدان كثيرة، كان قطاع الشركات والقطاع المالي أول من أدرك أن إدخال تحسينات على أنظمة حوكمة الشركات يمكن أن يؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية للشركات وإلى تحسينات في كفاءة الأسواق المالية. ويمكن أن تلعب جمعيات رجال الأعمال والمؤسسات المالية أو مؤسسات الاستثمار الكبرى دوراً رئيسياً في وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات. وتشير بعض هذه المبادرات إلى أنه لا يلزم بالضرورة أن يقتصر وضع مدونات قواعد حوكمة الشركات على الهيئات الوطنية وأن الأطراف المهتمة اهتماماً مباشراً يمكن أيضاً أن تأخذ زمام المبادرة في إدخال أفضل ممارسات حوكمة الشركات. وثمة مثال على ذلك وهو مجموعة الإرشادات التي وضعها في عام 1998 نظام تقاعد الموظفين الحكوميين في كاليفورنيا الذي وضع الأساس لضمان مساهمة جهاز إدارة أي شركة أمام مالكيها.

### دور مجتمعات رجال الأعمال والمال



#### كندا

في شهر يناير 2004، وضع الائتلاف الكندي للحوكمة الجيدة، الذي يدير أعضاؤه أصولاً تبلغ قيمتها حوالي 500 بليون دولار نيابة عن المشتركين في صناديق معاشات، ومالكي الأسهم في صناديق استثمار جماعية، ومستثمرين أفراد آخرين، إرشادات لحوكمة الشركات من أجل بناء مجالس إدارة عالية الأداء. (للاطلاع على مزيد من المعلومات عن هذه الإرشادات، رجاء الرجوع إلى موقع الإنترنت [www.ccgcc.ca](http://www.ccgcc.ca)).

#### الجمهورية السلوفاكية

كان البنك الوطني (الأهلي) السلوفاكي واحداً من المساندين الرئيسيين للمدونة الوطنية لقواعد حوكمة الشركات.

#### تركيا

بدأت الجمعية التركية لرجال الصناعة والأعمال وقادت عملية وضع أول مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تركيا. وتتألف هذه المنظمة من كبار مديري الشركات الصناعية والخدمية الكبرى في تركيا. بما فيها عدة شركات تدرج ضمن قائمة مجلة Fortune لأكبر 500 شركة في العالم ( global fortune 500 companies ).

## دور مجتمعات رجال الأعمال والمال

### رومانيا

كان التحالف الاستراتيجي لجمعية رجال الأعمال هو الهيئة القائدة لجهود وضع مدونة قواعد بورصة بوخارست. وقد وفرت القيادة من هذه المنظمة مكانة هامة وتقديرا للمبادرة الخاصة بحوكمة الشركات.

### تشكيل لجنة الصياغة

- تلعب المنظمة القائدة دورا رئيسيا في تشكيل لجنة الصياغة ووضع العملية على المسار السليم. وتنفذ عادة عدة خطوات قبل الاجتماع الأول للجنة. وتشمل هذه المهام ما يلي:
- التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
  - تعيين رئيس للجنة.
  - تعيين مدير للمشروع. كثيرا ما يكون مدير المشروع موظفا في المنظمة القائدة. يمنح إجازة للعمل على تنفيذ المبادرة.
  - تعيين فريق المشروع. قد تنظر المنظمة القائدة في توفير أعضاء لفريق المشروع (غالبا على أساس عدم التفرغ).
  - تعيين سكرتير وتنظيم خدمات السكرتارية وتوفير أماكن الاجتماعات. قد تكون لدى المنظمة القائدة خدمات سكرتارية وأماكن اجتماعات يمكن أن توفرها للجنة بأسعار مدعومة، أو بسعر التكلفة، أو ( في بعض الحالات) مجانا.
  - ضمان التمويل.
  - تنظيم المناقشات السابقة للاجتماعات بين رئيس اللجنة وكل عضو من أعضائها.

### اختيار رئيس اللجنة

لرئيس اللجنة دور محوري في خلق الأوضاع اللازمة لتحقيق الفعالية العامة لعملية صياغة مدونة القواعد، ولذلك فإن اختياره (أو اختيارها) يجب أن يتم بعناية وترو. ويكون رئيس اللجنة عادة هو أول عضو في اللجنة يتم تعيينه، خاصة عندما تبدأ الحكومة عملية وضع مدونة القواعد. في بعض الحالات،

يمكن أيضا أن يعين أعضاء اللجنة الممثلون لمؤسسات مختلفة رئيسا للجنة من بينهم. وفي معظم الحالات الأخرى، يتم اختيار الرئيس من بين صفوف المنظمة القائدة. والمنظمة القائدة الحكيمة هي التي تتشاور مع الأطراف الأخرى قبل تعيين الرئيس لتسهيل العلاقات المستقبلية مع هذه المنظمات.

يقدم الجدول الوارد أدناه أمثلة على رؤساء لجان قادوا عملية صياغة مدونة القواعد وبيّن خلفيتهم المهنية وقت رئاستهم للجنة الصياغة.

### رؤساء اللجان ومناصبهم المهنية

البلد	الرئيس	المدونة/التقرير	المنصب
بلجيكا	Daniel Cardon de Lichtbuer	تقرير Cardon البلجيكي	رئيس مجلس إدارة بنك Lambert Bruxelles
بلجيكا	البارون Maurice Lippens	تقرير Lippens البلجيكي	رئيس مجلس إدارة شركة Fortis
كندا	Peter Dey	تقرير Dey	شريك في شركة Osler, Hoskin, and Harcourt LLP
فرنسا	Marc Vienot	تقريراً Vienot الأول والثاني	رئيس مجلس إدارة الشركة العامة
فرنسا	Daniel Bouton	تقرير Bouton	رئيس الشركة العامة
ألمانيا	Gerard Cromme	تقرير Cromme	رئيس مجلس الرقابة، شركة Thyssen Krupp
إيطاليا	Stefano Preda	تقرير Preda	المدير التنفيذي الرئيسي، البورصة الإيطالية
هولندا	Morris Tabaksblat	تقرير Tabaksblat	رئيس مجلس إدارة شركة Reed Elsevier
جنوب أفريقيا	Mervyn King	تقريراً King الأول والثاني	قاض سابق بالمحكمة العليا
إسبانيا	Enrique de Aldama	تقرير Aldama	رئيس اتحاد منظمات الموظفين ورئيس مجلس إدارة شركة Obralia
سويسرا	Peter Bockli	تقرير Bockli	عضو مجلس إدارة شركة Nestle SA واتحاد البنوك السويسرية
المملكة المتحدة	Adrian Cadbury	تقرير Cadbury	الرئيس السابق لمجلس إدارة مجموعة Cadbury، وعضو مجلس إدارة بنك إنجلترا

**نقطة تفكير**  
كيف تعرّف دوري كل  
من رئيس اللجنة ومدير  
المشروع؟

حالما يتم اختيار رئيس اللجنة، يجب منحه المساندة الضرورية لإرشاد اللجنة خلال العملية المقبلة الصعبة والحافلة بالتحديات. ورئاسة اللجنة نشاط شخصي بدرجة عالية ولا تحكمه أي مجموعة من القواعد الثابتة. فكل رئيس ناجح يمارس هذا النشاط بطريقته (بطريقتها) الشخصية. وهذه الطرق يمكن أن تختلف بشدة، وهي فعلا كذلك. ولذلك فلا يمكن إلا أن نشرح بصورة عامة الطريقة التي يجب أن يؤدي بها رئيس اللجنة دوره. (تناقش إدارة عملية صياغة مدونة القواعد في المجلد 2، الوحدة 2.)

رئيس اللجنة مسؤول عن قيادة اللجنة في تحديد قيم ومعايير المشروع والحفاظ على علاقة مبنية على الثقة مع مدير المشروع، والسكرتارية، وأعضاء اللجنة. كما يجب أن يقيّم الرئيس أداء الأفراد واللجنة ككل على أساس منتظم. (الاطلاع على مناقشة لتقييم أداء اللجنة، أنظر المجلد 2، الوحدة 2.)

يجب أن يكون رئيس اللجنة مطلعاً وذا خبرة وموثوقاً به ومسانداً لمدير المشروع. غير أنه يمكن في أوقات معينة أن تكون لقدرة من الابتعاد عن مدير المشروع قيمة بالغة لضمان النقاش الموضوعي للمسائل المثيرة للجدل.

### تعيين مدير للمشروع

حالما يتم اختيار رئيس اللجنة، تحتاج لجنة صياغة مدونة القواعد عادة إلى تحديد شخص مناسب لإدارة عمل اللجنة. وتمثل العلاقة القوية بين رئيس اللجنة ومدير المشروع جوهر وجود لجنة فعالة. ويتفاوت دورا كل من رئيس اللجنة ومدير المشروع من لجنة إلى أخرى ويتوقفان على مدى اشتراك الرئيس. وكثيرا ما تعمل هذه العلاقة على أفضل نحو حينما تتوفر لرئيس ومدير المشروع معا مزيج متكامل من المهارات والخبرات.

### دور مدير للمشروع جنوب أفريقيا

عين Phil Armstrong في منصب الداعي الرئيسي (مدير المشروع) لانعقاد لجنة صياغة مدونة القواعد التي ترأسها Mervyn King. وكانت إحدى المهام الرئيسية للداعي تنسيق أنشطة خمسة فرق عمل خاصة شكلت لتقديم بحوث ومشورة متخصصة عن كل من الموضوعات التي كلفتها بها اللجنة.

بشكل عام، يجب ألا يسعى رئيس اللجنة إلى تحميل المسؤولية الإدارية ويجب أن يتيح لمدير المشروع أن ينسب لنفسه (لنفسها) إنجازاته (إنجازاتها).

يتمثل دور مدير المشروع عادة فيما يلي:

- وضع خطة العمل والجداول الزمني الرئيسي، اللذين يظهران الأهداف والأولويات المحددة في وثيقة المهام والصلاحيات
- إقامة حوار مستمر مع رئيس اللجنة لوضع خطة العمل موضع التنفيذ.
- التأكد من أن جميع الأطراف يفهمون الأهداف ومعايير الأداء
- تطبيق خطط عملية وضوابط مالية كافية للمشروع
- المتابعة الوثيقة لأنشطة المشروع للتأكد من التقيد بالخطط
- المتابعة الوثيقة لإنفاق المشروع مقابل الموازنة
- المحافظة على استمرار أداء العمل، وهو ما يحتمل أن يتطلب مراقبة أي أنشطة بحثية والإشراف على صياغة مدونة القواعد
- اتخاذ إجراءات علاجية عندما تحدث مشاكل غير متوقعة وإبلاغ اللجنة حسب الحاجة

### الصفات المرغوبة في مدير المشروع

<p><b>التفاعل مع الآخرين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الثقة بالنفس</li> <li>• التنسيق</li> <li>• المرونة</li> <li>• الحضور</li> <li>• النزاهة</li> <li>• القدرة على التعلم</li> <li>• القدرة على التحفيز</li> <li>• القدرة على الإقناع</li> <li>• الحساسية</li> </ul>	<p><b>النظرة الاستراتيجية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• البصيرة (بعد النظر)</li> <li>• القدرة على الابتكار</li> <li>• الوعي التنظيمي</li> <li>• النظرة المستقبلية الطويلة الأمد</li> <li>• الإدراك الاستراتيجي</li> <li>• القدرة على اتخاذ القرارات</li> <li>• ملكة النقد</li> <li>• الحسم</li> <li>• القدرة على الحكم على الأمور</li> </ul>
<p><b>التحليل واستخدام المعلومات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالتفاصيل</li> <li>• العقلية المتفتحة</li> <li>• المهارة الحسابية</li> <li>• القدرة على تحديد القضايا</li> </ul>	<p><b>التواصل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات الإنصات</li> <li>• الانفتاح</li> <li>• الفصاحة</li> <li>• مهارات العرض</li> <li>• مهارات التواصل الكتابية</li> <li>• سرعة الاستجابة</li> </ul>
<p><b>تحقيق النتائج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحافز</li> <li>• المرونة</li> <li>• قبول المخاطر</li> <li>• التشبث</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإلمام بأنشطة الأعمال</li> <li>• مهارات التفويض</li> <li>• القدوة</li> </ul>	

الصفات المرغوبة في مدير المشروع مدرجة في القائمة التي تظهر في الجدول الوارد في الصفحة 11. ويمكن أن تكون هذه القائمة مفيدة عند إعداد التوصيف الوظيفي لمدير المشروع.

### تعيين سكرتير اللجنة

يمكن أن يسفر وضع مدونة قواعد عن حجم كبير من الوثائق. ولضمان التسجيل المنظم لجميع العمليات (الخطوات). يجب تنظيم هذه الوثائق لتوفير سجل كامل لجميع الاجتماعات، والمشاورات، والمراسلات، والمناقشات. ويجب وضع نظام توثيق مستند إلى الإشارات المرجعية المتقاطعة وأن يديره شخص ذو خبرة. وكثيراً ما يتولى سكرتير قانوني هذا الدور في البلدان التي لديها تقاليد قانونية أجلو-سكسونية.

هدف نظام التوثيق هو توفير ما يلي:

- مساندة كافية لعمليات النقاش واتخاذ القرارات
- تقرير متسلسل زمنياً للأحداث التي وقعت
- ملخصات مكتوبة للمناقشات والقرارات التي يتم التوصل إليها

- موجز لجميع التعليقات والتوصيات التي قدمت إلى اللجنة
- سهولة الاطلاع على نتائج البحوث ووثائق المعلومات المرجعية

من الأهمية بمكان وجود سجل واضح لكافة الاجتماعات. فقد حدث في بعض الحالات اعتراضات (تشكيكية) على التوصيات التي تضمنتها مدونة لقواعد أفضل الممارسات. واضطر أعضاء اللجنة إلى الدفاع عن القرارات التي اتخذوها. في مثل هذه الحالة، يمكن أن تشكل مذكرات النقاش ومحاضر الاجتماعات أدلة مفيدة بشأن عملية التفكير التي أدت باللجنة إلى التوصل إلى توصيات معينة.

إضافة إلى ذلك، لا تصل بعض الاقتراحات إلى مرحلة أن تصبح "توصيات" في مدونة القواعد لأسباب متنوعة. ويمكن أن يكون توثيق هذه الأسباب مفيداً، بل وربما كان ضرورياً، إذا أثير تساؤل بشأن كيفية توصل اللجنة إلى قرار بشأن موضوع معين.



### اختيار أعضاء اللجنة

على الرغم من أن عددا من أصحاب المصلحة قد يؤيدون علانية عملية صياغة مدونة القواعد، فإن قلة من الأشخاص الرئيسيين داخل عدد قليل من المؤسسات هم الذين يحتمل أن ينفذوا المهام المرهقة المرتبطة بوضع مدونة القواعد. ولذلك فمن المستحسن تحديد هؤلاء الأشخاص الرئيسيين والمؤسسات الرئيسية والحصول منهم على المساندة المطلوبة في أبكر وقت ممكن.

يجب أن يكون أعضاء لجنة صياغة مدونة القواعد على دراية بأفضل ممارسات حوكمة الشركات على المستويين الوطني والدولي. كما يجب أن تتضمن العوامل التي تراعى في اختيارهم قدرتهم على:

- تقديم إسهام بالغ القيمة في عملية اتخاذ القرارات الفعالة والنقاش البناء.
- ويجب أن يكون أعضاء اللجنة قادرين على طرح الأسئلة بذكاء، والاعتراض بقوة، واتخاذ القرارات بموضوعية
- التمسك بأعلى معايير النزاهة والاستقامة وتشجيع أعلى معايير حوكمة الشركات
- إقامة علاقات فعالة واتصالات مفتوحة داخل وخارج اللجنة
- إقامة علاقة وثيقة مبنية على الثقة مع رئيس اللجنة، ومدير المشروع، والسكرتارية، وأعضاء اللجنة الآخرين
- فهم وتمثيل وجهات نظر القطاعات والمصالح وأصحاب المصلحة المهمين

وجد بعض رؤساء اللجان أنه من المفيد إقامة قدر من التواصل والألفة مع كل عضو من أعضاء اللجنة قبل الاجتماع الأول للجنة حتى يمكن إقامة علاقات شخصية طيبة قبل أن تبدأ عملية الصياغة رسمياً. ذلك أن التفاعل بين مجموعة متنوعة من الأشخاص، الذين ربما تكون لهم مصالح متضاربة أو متنافسة، يمكن أحيانا أن يشكل وضعا تصعب معالجته، والترابط (التصادق) المبكر بين أعضاء اللجنة والرئيس، ربما على أساس غير رسمي، يمكن في أحيان كثيرة أن يساعد في تسهيل العملية من البداية.

أثناء عملية الصياغة، ربما يتعين تحدي بعض المصالح المكتسبة، ويجب أن تكون لدى الأعضاء القدرة على إقناع منظماتهم بمنافع التغييرات المقترحة. ومن الأهمية بمكان الحصول على مساندة واسعة النطاق عبر مجتمع الأعمال عند إعداد مبادرة وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات. فإذا ساند أصحاب المصلحة الرئيسيون المبادرة منذ البداية وتم التشاور معهم وإشراكهم أثناء مرحلة وضع المدونة، فمن الأرجح كثيرا أن يكونوا نصراء ومؤيدين مهمين للمبادرة عند إطلاقها وتنفيذها. غير أن كثيرا من لجان صياغة المدونات اكتشفت وجود مزايا هامة ترتبط باختيار بعض أعضاء اللجنة المستقلين في حكمهم

### نقطة تفكير

ما هي المنظمات التي يجب أن تمثل في لجنة الصياغة؟

على الأمور والذين لا يحتمل أن يكون لديهم تضارب في المصالح أو مصالح مكتسبة يتعين عليهم حمايتها.

من الأهمية بمكان النظر بعناية في المؤسسات التي يجب أن تشترك اشتراكاً كاملاً منذ بداية عملية وضع مدونة القواعد وتلك التي يجب الاكتفاء بالتشاور معها في مرحلة لاحقة. وبطبيعة الحال، تتوقف مثل هذه القرارات على أهداف المدونة وبيئة نشاط الأعمال في كل بلد. ولأنه يتعين على لجنة الصياغة التوصل إلى توافق في الآراء بشأن كل توصية، فإن وجود عدد أكبر من اللازم من الأطراف الفاعلة في مرحلة مبكرة من العملية يمكن أن يكون له أثر عكسي هو شل العملية. (للاطلاع على وصف مفصل لعملية التشاور، أنظر المجلد 2، الوحدة 3.)

## المنظمات التي تمثل في لجنة صياغة مدونة القواعد

### سري لانكا

تألقت لجنة صياغة مسودة مدونة القواعد في سري لانكا من ممثلين عن هيئة الأوراق المالية والبورصة، وبورصة كولومبو، وهيئة تسجيل الشركات، ومجلس مراقبة معايير المحاسبة والمراجعة في سري لانكا، ومعهد سري لانكا للمحاسبين القانونيين، والغرف التجارية، ونقابة المحامين. وكذلك عدة ممثلين عن البنك المركزي والبنوك الكبرى.

### بيرو

كانت هيئة الرقابة الوطنية للشركات والأوراق المالية هي المنظمة القائدة في عملية وضع مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات في بيرو. وشمل أعضاء اللجنة الآخرون ممثلين عن:

- وزارة الاقتصاد والمالية
- إدارة الرقابة على الأنشطة المصرفية والتأمينية
- بورصة ليما
- جمعية البنوك
- الاتحاد الوطني لمؤسسات أنشطة الأعمال الخاصة
- جمعية شركات تشجيع أسواق رأس المال
- مركز الدراسات الخاصة بأسواق رأس المال والأسواق المالية

## المنظمات التي تُمثل في لجنة صياغة مدونة القواعد

أ

### أوكرانيا

تولى صياغة مدونة القواعد فريق عمل خاص معني بحوكمة الشركات وحقوق المساهمين. وهو فريق تم تشكيله تحت رعاية الهيئة الحكومية للأوراق المالية والبورصة. وضم فريق العمل ممثلين عن مختلف الوزارات والهيئات الحكومية. وممثلين عن المنظمات غير الحكومية. وممثلين عن منظمات دولية مثل مؤسسة التمويل الدولية.

### ألمانيا

ضمت لجنة صياغة مدونة القواعد ممثلين عن البورصة الألمانية وعن المنظمات المهنية (خاصة هيئات المحاسبة). كما ضمت أعضاء من جمعيات المساهمين. ومؤسسات الاستثمار. والبنوك الكبرى. والنقابات العمالية.

## الاستعانة باستشاريين وخبراء

تقرر لجان كثيرة الاستعانة بخدمات استشاري محلي أو دولي ذي خبرة للمساعدة في إجراء بحوث عن محتوى مدونة القواعد وصياغة هذا المحتوى أو متابعة وضع المدونة. قبل اتخاذ قرار بشأن الاستعانة باستشاري. من الأهمية بمكان أن تقيم اللجنة احتياجاتها وأن تعد المهام المحددة المتوقعة من الاستشاري. ويمكن أن تكون مهمة الاستشاري مركزة حصرا على إجراء بحوث عن المدونة وصياغتها. وكبديل عن ذلك. يمكن أن يكون دور الاستشاري أوسع كثيرا من ذلك وأن يشمل أنشطة مساندة الإدارة أو تقديم مشورة بشأن التسويق. (للاطلاع على شرح للمهام الرئيسية في وثيقة المهام والصلاحيات التي وضعت للاستعانة باستشاري في سري لانكا للمساعدة في وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات. أنظر المجلد 2، الملحق 1. للاطلاع على نموذج خطاب للاستعانة باستشاري. أنظر المجلد 2، الملحق 2.)

## الاستعانة باستشاري بنغلاديش

قدم استشاري من هيئة تنمية دولية مشورة بشأن تشكيل وتكوين فريق العمل الخاص الذي صاغ مدونة قواعد أفضل الممارسات في بنغلاديش. وإضافة إلى ذلك، قدم الاستشاري مشورة بشأن إعداد مسودات المدونة.

قد يكون بوسع الهيئات الدولية إرشاد لجنة صياغة مدونة القواعد بشأن تحديد الاستشاريين الملائمين وكذلك تمويل جزء من التكاليف. ويجب توخي الحرص للتأكد من أن الاستشاري الذي يتم اختياره حساس إزاء القيم الوطنية والثقافية في البلد المضيف. وعلاوة على ذلك، من الأهمية بمكان، عند إشراك منظمات دولية أو الاستعانة بخبراء دوليين مشهورين، أن تتولى منظمة محلية قيادة المبادرة حتى تخلق ملكية محلية فعالة ولكي تضمن التنفيذ الفعال لمدونة القواعد.

## إدارة العملية

### نظرة سريعة على الوحدة 2:

ريادة مبادرات حوكمة الشركات، بما في ذلك وضع مدونات قواعد لأفضل الممارسات، قد تميل عادة إلى الابتعاد عن مسارها ما لم يفرض قدر من الانضباط للمساعدة في إدارة المشروع. ولذلك يجب أن تضع لجنة صياغة مدونة القواعد معالم رئيسية، محددة نتائج قابلة للتحديد يجب تحقيقها في فترات زمنية محددة، بحيث يمكن لمدير المشروع، ورئيس اللجنة، وأعضائها متابعة التقدم المحرز. وتقدم هذه الوحدة إرشادا بشأن إدارة ومتابعة عملية صياغة المدونة وتناقش أهمية الاحتفاظ بجدول زمني رئيسي لإبقاء المشروع على المسار السليم.

تستعرض هذه الوحدة:

- إعداد جدول زمني رئيسي
- تحديد مهام وأهداف عمل اللجنة
- التصدي للتحديات الداخلية والخارجية



## بدء العمل

عادة ما يكون أعضاء لجنة صياغة مدونة القواعد قادة أو خبراء مشغولين وذوي نفوذ ليس لديهم سوى قدر محدود من الوقت الذي يمكن تخصيصه لشؤون ومهام اللجنة. ولذلك يجب إعطاء الأشخاص المحتمل اختيارهم لعضوية اللجنة تقديرا للوقت الذي سيتطلبه منهم المشروع قبل أن يطلب منهم تقديم التزامهم بالعمل في اللجنة.

ويجب أن تناقش في الاجتماع الأول للجنة الإجراءات التنظيمية العملية، وكذلك إطار وضع محتويات مدونة القواعد. وعادة ما ينصب محور التركيز في أول اجتماع للجنة على تواريخ وجدول أعمال الاجتماعات التالية، وخطة العمل، وأهداف ومهام وصلاحيات اللجنة. ولذلك فمن الأهمية بمكان أن يحضر جميع أعضاء اللجنة الاجتماع الأول.

### إعداد جدول زمني رئيسي

كثيرا ما يكون وضع مدونة قواعد لحوكمة الشركات أكثر تعقيدا مما يتخيل المرء ويتضمن الكثير من المهام بالإضافة إلى الصياغة، مثل إجراء البحوث، والتشاور مع أصحاب المصلحة، وزيادة الوعي. ولذلك، وكما هو الحال بالنسبة لمعظم المشروعات الهامة، فإن اعتماد خطة عمل، أو جدول زمني رئيسي، يعتبر أمرا جوهريا لمساعدة اللجنة على إدارة مجموعة متنوعة من الأنشطة التي كثيرا ما يتعين أن تتم في نفس الوقت. وإلى جانب تحقيق "القبول" الفعلي من جانب جميع الأطراف، يمكن للجدول الزمني الرئيسي أن يساعد اللجنة على الوفاء بالمواعيد النهائية الضيقة، وتوقع النزاعات والصعوبات المحتملة، وتفادي التعثرات التي يمكن أن تخرج المشروع عن مساره السليم.

ويوصى بشدة بتكليف كل عضو من أعضاء اللجنة على انفراد بمسؤولية التأكد من إنجاز أنشطة محددة في الموعد النهائي المتفق عليه في الجدول الزمني الرئيسي. ولا يضمن ذلك النهج وحسب الوفاء بالمواعيد النهائية وإنما يساعد أيضا مدير المشروع على متابعة التقدم المحرز في إنجاز مختلف أجزاء المشروع. ويقدم الجدول الوارد في الصفحة التالية نموذجا لجدول زمني رئيسي.

يمكن أن يتفاوت التوقيت والمحتوى المقترحان في هذا النموذج للجدول الزمني الرئيسي حسب الوضع السائد والقضايا الخاصة التي تواجهها اللجنة. فقد يتعين على اللجنة، على سبيل المثال، أن تجتمع بوتيرة أكثر أو أقل لاستعراض المسودات المتعاقبة لمدونة القواعد، ومناقشة نتائج البحوث والملاحظات التقييمية الناجمة عن المشاورات، والتعامل مع القضايا غير المتوقعة. ويجب تخصيص وقت كاف فيما بين الاجتماعات لجميع أجزاء عملية التشاور - خاصة إذا كانت المساندة لوضع مدونة القواعد ضعيفة، أو لم تكن أهمية حوكمة الشركات مفهومة بصورة جيدة.

### نقطة تفكير

كيف يجب على  
اللجنة تنظيم جوانب  
عملها المختلفة؟

## نموذج جدول زمني رئيسي

الاجتماع	الشهر	جدول أعمال الاجتماع	الأنشطة اللاحقة
الاجتماع الأول	الشهر 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة الجدول الزمني الرئيسي</li> <li>• الاتفاق على مهام وصلاحيات اللجنة</li> <li>• بحث التحديات التي تواجهها اللجنة</li> <li>• بحث هدف ونطاق مدونة القواعد</li> <li>• بحث آليات التنفيذ وطبيعة أحكام مدونة القواعد</li> <li>• اتخاذ قرار بشأن تعيين استشاري</li> <li>• الاتفاق على البيان الصحفي الأول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الجدول الزمني الرئيسي في صيغته النهائية</li> <li>• الاستعانة باستشاري</li> <li>• استعراض أفضل الممارسات الدولية</li> <li>• استعراض القوانين واللوائح التنظيمية والممارسات الخاصة بالحوكمة والمطبقة حالياً في البلد المعني</li> <li>• استعراض احتياجات وأولويات تطوير أنظمة حوكمة الشركات في البلد المعني</li> <li>• إصدار بيان صحفي يشرح العملية ومهام وصلاحيات اللجنة</li> </ul>
الاجتماع الثاني	الشهر 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتفاق على الصيغة النهائية لجدول الزمني الرئيسي</li> <li>• استعراض احتياجات وأولويات أنظمة حوكمة الشركات في البلد المعني</li> <li>• استعراض النتائج العامة للبحوث</li> <li>• استعراض الخطوط العامة لمدونة القواعد</li> <li>• بحث الحاجة إلى تشكيل لجان فرعية</li> <li>• تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بحث طرق التشاور</li> <li>• صياغة وثيقة التشاور</li> </ul>
الاجتماع الثالث	الشهر 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة مسودة وثيقة التشاور</li> <li>• الاتفاق على استراتيجية وطرق التشاور</li> <li>• تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع وثيقة التشاور في صيغتها النهائية</li> <li>• تنظيم عملية التشاور</li> <li>• بدء إجراء بحوث عن المحتوى المحدد لمدونة القواعد</li> </ul>
الاجتماع الرابع	الشهر 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتفاق على وثيقة التشاور</li> <li>• مناقشة النتائج المحددة للبحوث والمحتوى المحدد لمدونة القواعد</li> <li>• تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مواصلة إجراء البحوث عن المحتوى المحدد لمدونة القواعد</li> <li>• بدء التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين</li> <li>• بدء صياغة مسودة القواعد</li> </ul>



## نموذج لجدول زمني رئيسي

الاجتماع	الشهر	جدول أعمال الاجتماع	الأنشطة اللاحقة
الاجتماع الخامس	الشهر 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة الملاحظات التقييمية من عملية التشاور</li> <li>مناقشة نتائج البحوث</li> <li>مناقشة المسودة الأولى لمدونة القواعد</li> <li>تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مواصلة التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين</li> <li>وضع المسودة الأولى لمدونة القواعد في صيغتها النهائية</li> <li>وضع استراتيجية النشر والتنفيذ</li> </ul>
الاجتماع السادس	الشهر 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة المسودة الثانية</li> <li>مناقشة الملاحظات التقييمية من عملية التشاور</li> <li>الموافقة على استراتيجية النشر والتنفيذ</li> <li>تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعديل المسودة الثانية</li> <li>صياغة التصدير والديباجة</li> </ul>
الاجتماع السابع	الشهر 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاتفاق على الصيغة النهائية لمدونة القواعد</li> <li>الاتفاق على تواريخ أحداث الإطلاق (التدشين)</li> <li>الموافقة على تصميم وشكل المدونة</li> <li>الاتفاق على البيان الصحفي</li> <li>تقييم عمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المراجعة اللغوية النهائية لمدونة القواعد</li> <li>تنظيم عملية الإطلاق</li> <li>إصدار البيان الصحفي</li> <li>توزيع مدونة القواعد</li> <li>الاتصال بوسائل الإعلام</li> <li>الاتصال بأصحاب المصلحة الرئيسيين</li> </ul>
الاجتماع الثامن	الشهر 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم أثر الإطلاق</li> <li>الاتفاق على الإطار الزمني لتقييم أثر مدونة القواعد وطرق التقييم</li> <li>التقييم النهائي لعمل اللجنة والتقدم المحرز</li> </ul>	

الأطر الزمنية لوضع مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات يمكن أن تتفاوت بشدة. في معظم الحالات، تستغرق العملية حوالي ستة أشهر. على الرغم من أن بعضها وضع في صيغته النهائية في ثلاثة أشهر وبعضها استغرق عاما ونصف العام لإجازه. فعلى سبيل المثال، شكلت اللجنة الكورية المعنية بحوكمة الشركات في شهر مارس 1999 واجتمعت ثماني مرات على مدى فترة ستة أشهر. كما وضعت المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات على مدى فترة ستة أشهر، فيما بين شهر سبتمبر 2001 وشهر فبراير 2002. (للاطلاع على إرشاد بشأن كل خطوة من خطوات عملية الصياغة والتنفيذ التي تناقش في هذه المجموعة من الأدوات، رجاء الرجوع إلى دليل المستخدم.)

## إعداد المهام والصلاحيات

إحدى المهام الأولى للجنة صياغة مدونة القواعد هي مناقشة وتحديد مهام وأهداف المشروع. والاتفاق على المهام والأهداف يمكن أن يساعد في تجنب حدوث سوء فهم أو نزاعات في وقت لاحق بشأن أهداف ونطاق مدونة القواعد. ويمكن أن تشمل المهام والأهداف ما يلي:

- الأهداف العامة لمدونة القواعد
- الأهداف المحددة أو غرض المدونة
- شرحا للظروف التي أدت إلى وضع مدونة القواعد
- نطاق المدونة أو نوع الشركات التي تستهدفها المدونة
- المجالات الرئيسية التي ستغطيها توصيات مدونة القواعد
- شرحا لآليات التقيد التي يوصى بها بالنسبة للمدونة

تتفاوت المهام والأهداف حسب إطار حوكمة الشركات في البلد المعني. والأسباب الداعية إلى وضع مدونة قواعد. ومن الذي أخذ زمام المبادرة في وضع المدونة. فالمبادرات التي يقودها القطاع الخاص تركز عادة بدرجة أكبر على أهداف محددة للمدونة وأثر حوكمة الشركات على أداء الشركات. أما المبادرات التي تقودها الحكومة فإنها تشدد عادة على الأهداف العامة للمدونة وأهمية تحسين ممارسات حوكمة الشركات بالنسبة للبلد ككل. وكلا الجانبين هام. (للاطلاع على مناقشة بشأن بدء وقيادة وضع مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 1.)

**نقطة تفكير**  
ما هي الأهداف المحددة  
لمدونة القواعد؟

توجد مهام وأهداف المشروع عادة في مقدمة أو ديباجة مدونة القواعد. ويمكن أن تكون شديدة التفصيل أو شديدة العمومية. وفي معظم الحالات، فإنها لا تكتفي بأن تقدم للجنة إطارا لوضع توصيات بشأن أفضل الممارسات وإنما تقدم أيضا للمستخدمين وأصحاب المصلحة الخلفية التي أدت إلى صياغة المسودة ومبررات اعتمادها وفرض تنفيذها. (للاطلاع على مناقشة لأسباب أهمية حوكمة الشركات، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 1.)

أثناء استعراض المهام والأهداف، يجب على لجنة الصياغة أن تنهك أيضا في مناقشات مبدئية بشأن ما إذا كانت المدونة ستكون بيانا عاما بالمبادئ أو وثيقة أضيق نطاقا تركز على التفاصيل. ويمكن أن تقرر اللجنة أيضا أنها تريد وضع توصيات لتحسين القوانين واللوائح التنظيمية استنادا إلى نتائج البحوث التي تجريها. فعلى سبيل المثال، يمكن وضع علامات أمام أحكام معينة في المدونة لإدراجها في الإطار القانوني للبلد المعني أو اعتمادها كمتطلبات للتقيد في البورصة. ويمكن أن يكون هذا النهج مفيدا بصورة خاصة في البلدان التي يكون إطار حوكمة الشركات فيها لا يزال ضعيفا.

## نموذج للمهام والأهداف



### الهند

حددت لجنة Shri Kumar Mangalam Birla، التي اعتمدت توصياتها الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة، الأهداف التالية في الوثيقة المفصلة لمهام اللجنة وصلاحياتها:

- التوصية بتعديلات ملائمة في اتفاقية القيد التي تيرمها البورصات مع الشركات المقيدة في البورصة وأي إجراءات أخرى ملائمة لتحسين ممارسة حوكمة الشركات في الشركات المقيدة في البورصة. وشملت مجالات الحوكمة التي سيتم بحثها توفير المعلومات، المالية وغير المالية على حد سواء؛ وطريقة وتواتر عمليات الإفصاح هذه؛ ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين.
- صياغة مدونة قواعد لأفضل ممارسات الشركات.
- اقتراح إجراءات وقائية تعتمد عليها الشركات وتنظم استخدام المعلومات المتاحة للمطلعين على بواطن الأمور وتداول الأسهم من جانب المطلعين على بواطن الأمور.

### جنوب أفريقيا

في عام 2001، اعتمدت لجنة King الثانية المعنية بحوكمة الشركات المبادئ المرشدة التالية بمثابة مهام وصلاحيات لها:

- استعراض تقرير King الأول وتقييم الحاجة إلى إجراء تنقيحات في ضوء التطورات المحلية والعالمية التي حدثت منذ اعتماد التقرير في عام 1994.
- استعراض وتوضيح التوصية الواردة في تقرير King الأول الخاصة باتباع "نهج إشراكي" لاستيعاب مصالح مجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة من أجل النجاح المستدام للشركات (دون تقويض المصالح الرئيسية للمساهمين حسبما ينص عليها قانون الشركات في جنوب أفريقيا).
- إدراك الأهمية المتزايدة الممنوحة للقضايا غير المالية في مختلف أنحاء العالم وبحث قضايا الإبلاغ المرتبطة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية في قضايا المحاسبة والمراجعة والإبلاغ. وقضايا السلامة والصحة والبيئة. وتقديم توصيات بشأنها.
- التوصية بكيفية قياس تقييد الشركات بمدونة جديدة لقواعد حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا ومقارنتها من خلال نهج "بطاقات الدرجات التقييمية المتوازن".

## نموذج للمهام والأهداف

### بلجيكا

شكلت لجنة برئاسة Maurice Lippens لصياغة مدونة واحدة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات لجميع الشركات المقيدة في البورصة. وكان هدف اللجنة هو صياغة مدونة قواعد تتسق مع الممارسات الدولية وتوصيات الاتحاد الأوروبي.

يجب على اللجنة أيضا أن تبحث قضايا التقيد. هل يجب أن يكون التقيد بمدونة القواعد طوعية بصورة كاملة، أو هل يجب على اللجنة أن تقدم توصيات بتشجيع وفرض تنفيذ التقيد؟ من بين المناهج الشائعة آلية "تقيد أو اشرح"، التي أدخلتها لجنة Cadbury في المملكة المتحدة. بموجب هذا النهج، يطلب من الشركات التقيد بالمدونة (أو أحكام معينة فيها) أو شرح أسباب عدم تقيدها. (الاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا بشأن نطاق مدونات القواعد وآليات التقيد بها، راجع الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 2.)

من المرجح أن تثار هذه الأسئلة مرة أخرى مع تقدم صياغة مدونة القواعد. ولكن مناقشة هذه القضايا في البداية قد تساعد كثيرا في إعداد الجدول الزمني الرئيسي وكذلك إجراء بحوث عن محتوى المدونة. (الاطلاع على مناقشة بشأن إجراء بحوث عن محتوى مدونة القواعد، راجع الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 4.)

## مستويات التقيد

### النمسا

تتضمن المدونة النمساوية لقواعد حوكمة الشركات أحكاما تقع ضمن الفئات الثلاث التالية:

- المتطلبات القانونية. هي عبارة عن أحكام يتعين على الشركات المقيدة في بورصة النمسا التقيد بها أو مواجهة عقوبات قانونية.
- تقيد أو اشرح. هي أحكام في المدونة يتعين على الشركات إما التقيد بها أو إعطاء أسباب لعدم التقيد.
- التوصيات. هذه الأحكام طوعية تماما. ولا يتطلب عدم التقيد الإفصاح أو شرح الأسباب.

## التصدي للصعوبات

أثناء عملية الصياغة، من المحتمل أن يتعين على رؤساء اللجان ومديري المشروعات التصدي لقضايا وتحديات لم يكونوا قد توقعوها. فالمشاكل يمكن أن تنشأ إما مع أصحاب المصلحة من خارج اللجنة وإما من داخل اللجنة نفسها. ولذلك فمن المستحسن توقع المشاكل الممكنة واعتماد أساليب إدارة ومتابعة يمكن أن تساعد في معالجة أية قضايا يمكن أن توقف مسيرة عملية صياغة مدونة القواعد. وكقاعدة عامة، يجب دائماً إضافة قدر معين من وقت "الركود" في جميع مراحل المشروع لإتاحة الفرصة لحل المشاكل وتسوية النزاعات.

## التصدي للمعارضة الخارجية

أي مبادرة جديدة يمكن أن تواجه قدراً معيناً من المعارضة والتشكك إضافة إلى العقبات العملية. وتواجه معظم لجان صياغة مدونات القواعد واحدة على الأقل من المشاكل التالية:

## عدم الفهم والتشكك

أهمية حوكمة الشركات وأغراض مدونة قواعد أفضل الممارسات لا تفهم دائماً بصورة جيدة. واللجان الناجحة هي التي تعد مبررات قوية لعملية وضع المدونة وتضيف وقتاً كافياً إلى الجدول الزمني للتشاور مع أصحاب المصلحة المهمين.

## التعامل مع التشكك العام: بولندا

اقتباس

"عند وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات البولندية المقيدة في البورصة... في عام 2002، تمثل التحدي الرئيسي في كسب المشاركة النشطة من جانب المشتركين في الأسواق. وتمثل جزء من المشكلة في انعدام المعرفة والإلمام بالقضية. كما أن تباطؤ الاقتصاد الكلي وهبوط أسعار الأسهم في السوق لعبا دوراً: فقد اعتقد كثيرون أن المشكلة هي نقص فرص الاستثمار أكثر منها سوء نظام حوكمة الشركات، الذي اعتقد كثيرون أنه يمكن أو يجب أن يتم تحسينه على أساس فردي. كما كان هناك قدر من التشكك فيما إذا كان تنفيذ معايير حوكمة الشركات سيحقق النتائج الاقتصادية المتوقعة أو في القدر الذي يمكن تحقيقه من خلال مدونات قواعد حوكمة الشركات - والإرشادات الطوعية.... وعلاوة على ذلك، كانت هناك شكوك فيما إذا كانت المشاكل والحلول المنطبقة على النموذج الأجلو-سكسوني يمكن أن تكون ملائمة لبولندا التي يستند قانون الشركات الخاص بها إلى النموذج الألماني. وكان الرأي الشائع هو أن العقبة الرئيسية أمام تطوير نظام حوكمة الشركات البولندي هو ضعف فرض التنفيذ والجهاز القضائي، الذي لا يمكن معالجته بمدونة لقواعد حوكمة الشركات."

—Maciej Dzierzanowski، معهد جدانسك لاقتصاديات السوق، و Piotr Tamowicz، المنتدى البولندي لحوكمة

الشركات

## نقص المساندة

من الشائع بالنسبة للجان ألا تجد إلا قدرا ضئيلا من المساندة المتحمسة من قادة مجتمع الأعمال والمستثمرين. إذ يمكن لهذه المجموعات، بصورة خاصة، أن تربط التغييرات في أنظمة حوكمة الشركات بـ "الروتين" البيروقراطي وتسييد الخانات. ولذلك من الضروري أن تتمكن اللجنة من إقناع أصحاب المصلحة الرئيسيين بالمزايا والمنافع المرتبطة بإصلاح أنظمة حوكمة الشركات واعتماد مدونة قواعد لأفضل الممارسات. (للاطلاع على مناقشته بشأن زيادة الوعي والتشاور مع أصحاب المصلحة، رجااء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 3).

### نقص المساندة: سري لانكا

"كان هناك في البداية رد فعل فاتر نسبيا تجاه عملية صياغة مدونة القواعد وبالتالي كان من الضروري إثارة الاهتمام بها في أوساط مجتمع الأعمال. وحققت هذا من خلال جلسات إعلامية منتظمة عقدتها اللجنة للصحافة ووسائل الإعلام مما ساعد على إثارة الاهتمام بالحاجة إلى مدونة القواعد والمنافع التي ستحققها."

— Ajith Nivard Cabraal، رئيس لجنة حوكمة الشركات

### عدم كفاية الإطار القانوني المطبق حاليا

تعاني بلدان نامية كثيرة وأخرى سائرة على طريق التحول إلى نظام اقتصاد السوق من عدم كفاية الإطار القانوني. ويتعين على لجان صياغة مدونات القواعد في هذه البلدان عادة التركيز على وضع توصيات يمكن أن تشكل خطوة أولى نحو إصلاح البيئة القانونية لحوكمة الشركات مع بحث إجراءات التقيد الممكن وفرض التنفيذ. وقد عاجلت بعض اللجان، كما حدث في أوكرانيا، هذه المشكلة بالتوصية بأن تتحول مدونة القواعد في نهاية المطاف إلى قانون. وفي هذه الحالات، من الأهمية بمكان أن تميز اللجنة بين أفضل الممارسات، التي يجب أن يظل التقيد بها طوعيا، وبين الحد الأدنى من المعايير التي يجب تبنيها قانونيا.

### نقص الأموال

لا يتطلب وضع مدونة قواعد لحوكمة الشركات إنفاق مبالغ ضخمة من المال، ولكن العملية يمكن أن تصبح أكثر تكلفة مما هو متوقع. ويمكن لضمان توفير الأموال قبل وقت طويل من بدء العملية أن يكون مفيدا للغاية في تخطيط أحداث التشاور مع أصحاب المصلحة، والترويج لمدونة القواعد، والاستعانة باستشاريين. في بداية المشروع، يجب أن يكون مدير المشروع على دراية بمبلغ

التمويل المتاح ومصادره. ويمكن السعي للحصول على تمويل من المنظمات الدولية، والجمعيات المهنية، والشركات الخاصة، والبنوك، وكذلك من البورصات. ويتم عادة توجيه الشكر للمنظمات التي تقدم المساعدة المالية للجنة صياغة العملية في المقدمة أو التصدير الذي يظهر في أول المدونة. وبالنسبة لبعض المنظمات، قد يشكل ارتباطها علانية بمبادرة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات ووضع مدونة قواعد لأفضل الممارسات حافزا هاما لتقديم الأموال أو المساعدة العينية.

## التمويل



### بنغلاديش

قدمت عدة هيئات تنمية دولية مثل وزارة التنمية الدولية البريطانية، وسكرتارية الكومنولث، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات مساندة مالية لوضع مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش. كما حظيت المبادرة بمساندة من بنك بنغلاديش (البنك المركزي).

### هنغاريا

مولت التوصيات الخاصة بحوكمة الشركات التي وضعتها بورصة بودابست بمساندة كبيرة من صندوق الخبرة التابع للحكومة البريطانية.

## التمويل: جمهورية كوريا



”قدمت المساعدة المالية للجنة من بورصة كوريا، والجمعية الكورية لسماسة الأوراق المالية، وجمعية الشركات الكورية المقيدة في البورصة، والجمعية الكورية لشركات إدارة أموال الاستثمار، ومساندتهم محل تقدير صادق.“

—Jae-Chul Kim، مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات.

1999

للمساعدة في تحديد المشاكل المحتملة ومعالجتها في مرحلة مبكرة من المبادرة، يجد بعض مديري المشروعات أن من المفيد إجراء تحليل ”نقاط القوة والضعف

والفرص والأخطار». وحالما يتم إجراء هذا التحليل، يمكن وضع خطة واضحة للتغلب على الصعوبات التي يتم تحديدها وتقليل ردود الفعل السلبية إلى أدنى حد. ويبين الجدول التالي رسماً توضيحياً لتحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والأخطار.

### نموذج لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس لجنة متحمس ويحظى بالاحترام</li> <li>• قوة أعضاء اللجنة</li> <li>• القبول من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين</li> <li>• المساندة الحكومية</li> <li>• المساندة من هيئات التنمية والمنظمات الدولية، مثل مجموعة البنك الدولي أو البنك الآسيوي للتنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة الاهتمام أو عدم الاكتراث من جانب مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين</li> <li>• عدم كفاية الإطار القانوني المطبق حالياً</li> <li>• انخفاض مستوى التمويل</li> <li>• انخفاض مستوى اهتمام وسائل الإعلام</li> <li>• وجود مبادرات متنافسة</li> </ul>
الفرص	الأخطار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أزمة مالية أو فضيحة من فضائح الشركات، تولد دعوات لاتخاذ إجراءات تصحيحية</li> <li>• حكومة جديدة وقوة دفع من أجل الإصلاح</li> <li>• نشر تقرير البنك الدولي عن حوكمة الشركات بشأن التقيد بالمعايير والقواعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أوضاع سياسية مجهولة، مثل انتخابات عامة وشيكة</li> <li>• وجود نزاعات داخل لجنة الصياغة</li> </ul>

### التصدي للتحديات الداخلية

لا تأتي المشاكل دائماً من الخارج. إذ يمكن أن تنشأ الصعوبات أيضاً من داخل لجنة الصياغة وأن تؤدي إلى إبطاء عملية وضع مدونة القواعد. فقد يختلف الأعضاء على عملية وضع مدونة القواعد وكذلك على محتواها.



## التصدي للتحديات

## ألمانيا

”التحديات الرئيسية التي كانت ماثلة أثناء عملية الصياغة كانت التغلب على الآراء المختلفة لأعضاء اللجنة نتيجة دورهم كممثلين لمجموعات مصالح محددة. مثل المستثمرين والشركات والنقابات والدوائر الأكاديمية. وتمثل أحد الحلول في إدخال نوعين من المعايير: توصيات إلزامية (”يلتزم بتنفيذها”) واقتراحات طوعية (”يفترض تنفيذها”). ولذلك صنفت بعض القضايا البالغة الأهمية التي لم يكن بالإمكان الاتفاق عليها ضمن فئة الاقتراحات التي يفترض تنفيذها.“

—Christian Strenger. اللجنة الحكومية المعنية بحوكمة الشركات الألمانية وشركة DWS Investment. مارس 2003.

## بنغلاديش

أثناء وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببنغلاديش. واجه فريق العمل الخاص بالتحديات التالية:

- نقص الفهم بشأن طبيعة مدونات القواعد مقابل القوانين واللوائح التنظيمية: ”حاولنا أن نقول إن مدونة القواعد يمكن أن تشدد على جوانب معينة من القوانين. وستطلب من الشركات في حالات كثيرة أن تتجاوز القانون (أي ترتقي بالمعايير). وببطء فهم فريق العمل الخاص وبعض المسؤولين الحكوميين ذلك المفهوم.“
  - عدم وجود توافق في الآراء بشأن المهام والصلاحيات: ”كثيرا ما ركز أعضاء فريق العمل الخاص على الإصلاحات الضرورية في السياسات والبنية الأساسية والقانون والنظام. أكثر من التركيز على أفضل الممارسات بالنسبة للشركات والمنظمات.“
  - انعدام الاستقرار: ”السرعة التي يغير بها الموظفون المدنيون والمسؤولون الحكوميون مناصبهم تجعل من الصعب عليهم اكتساب خبرة بحوكمة الشركات ودور الحكومة. وفهمهما. إضافة إلى ذلك. من الصعب إقامة علاقة داخل الوزارات الحكومية.“
  - عدم وجود توافق في الآراء بشأن طبيعة التوصيات: ”تمثلت إحدى الصعوبات الخاصة في صياغة مدونة القواعد في الاختيار فيما بين المبادئ العامة أو الإرشادات الأكثر اتجاها نحو التفاصيل. ونظرا لنقص الفهم بشأن ماهية حوكمة الشركات. بدا أن وضع توصيات محددة سيكون مفيدا وأكثر احتمالا في أن يؤدي إلى التقيد. ... غير أنه ربما كان من الأسهل لتحقيق توافق في الآراء وضع إرشادات أعم أو وثيقة أعم مستندة إلى المبادئ. وكان السؤال هو ما إذا كان مثل هذا التوافق في الآراء سيعني شيئا؟“
- Wendy Werner. معهد Enterprise في بنغلاديش

لمنع تراكم النزاعات داخل اللجنة، يجب أن يضمن رئيس اللجنة ومدير المشروع:

- أن جدول أعمال اللجنة يراعي بصورة كاملة القضايا والاهتمامات الخاصة بجميع أعضاء اللجنة.
- أن جدول أعمال اللجنة مستقبلي النظرة ويركز على مناقشة القضايا الهامة وليس مجرد المصادقة على الاقتراحات التي يقدمها قائد المشروع.
- أن وقتا كافيا يتاح لمناقشة القضايا المعقدة أو المثيرة للخلاف.
- أن اجتماعات غير رسمية ترتب مسبقا إذا لزم الأمر لإتاحة استخدام الوقت بكفاءة في مناقشات اللجنة. ومن المهم بوجه خاص أن يفهم أعضاء اللجنة أن لديهم وقتا كافيا لبحث القضايا الحاسمة الأهمية وأنهم لا يواجهون مواعيد نهائية غير واقعية لاتخاذ القرارات.
- أنه يتم تشجيع المشاركة النشطة من جانب جميع أعضاء اللجنة.
- أن رئيس اللجنة يشجع على إقامة علاقات فعالة واتصالات مفتوحة بين مدير المشروع، والسكرتارية، وأعضاء اللجنة.
- أن قادة المشروع يقدمون لأعضاء اللجنة معلومات دقيقة وواضحة وجيدة التوقيت.

### نقطة تفكير

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها لجنة صياغة مدونة القواعد في بلدك؟

لتفادي أي نزاعات محتملة وتحديد المشاكل المحتملة، وكذلك لمتابعة تقدم عمل اللجنة، يمكن أن ينظر رؤساء اللجان في تقييم عمل اللجنة وأداء الأعضاء المنفردين. وقد يكون من المفيد إتاحة بضع دقائق في نهاية كل اجتماع لإجراء هذا التقييم. يمكن عادة أن يبدأ رئيس اللجنة بتلخيص ما دار في جلسة العمل والإنجازات التي تحققت حتى تاريخه قبل مناقشة قضايا محددة. وتكون عملية التقييم على أعلى درجة من الفعالية عندما تبنى على الملاحظات التقييمية من جميع أعضاء اللجنة. وبيحث التقييم عادة مجموعتين من الأسئلة:

- هل تعمل اللجنة بصورة جيدة؟ هل الأعضاء أكفاء ومتوازنون في نهجهم إزاء صياغة مدونة القواعد؟ هل تجتمع اللجنة بانتظام؟ هل تساعد جداول العمل على تحقيق تقدم في عمل اللجنة؟ هل محاضر الاجتماعات دقيقة؟
- هل تمتلك اللجنة أي سمات لها علاقة بسوء إدارة اجتماعات اللجنة؟ هل اللجنة كبيرة جدا بحيث لا يمكن السيطرة عليها أو صغيرة جدا بحيث لا تكون ممثلة؟ هل نطاق خبرات الأعضاء ضيق أكثر من اللازم؟ هل ينظر الأعضاء إلى دورهم على أنه حماية مصالحهم المكتسبة الخاصة؟ هل المعلومات التي يقدمها أعضاء اللجنة غير كافية؟

الطريقة التي تتخذ بها القرارات يمكن أيضا أن توجي بمدى جودة عمل اللجنة. فاللجنة تدار إدارة سيئة إذا كانت القرارات تتخذ دون نقاش أو اعتراض جدي، أو إذا كانت تتخذ من جانب عصبية أو أكثر داخل اللجنة أو خارجها. أو إذا كان يمكن لفرد مهيم أن يسقطها. كما أن العجز عن اتخاذ القرارات الصعبة أو غير المستساغة، وإن كانت ضرورية، يعتبر أيضا علامة على وجود مشاكل. وتتضمن المؤشرات الأخرى عدم مراقبة الشؤون المالية للجنة وعدم الالتزام بالجدول الزمني (وهو ما يحدث كثيرا عندما لا تكون المواعيد النهائية والمسؤوليات قد حددت بوضوح في بداية العملية أو إذا كان قد تم التهوين من نطاق المشروع).

(للاطلاع على دليل لتقييم أداء اللجنة، أنظر المجلد 2، الملحق 3.)



## التشاور مع أصحاب المصلحة

### نظرة سريعة على الوحدة 3:

للتشاور مع أصحاب المصلحة أهمية حاسمة في وضع مدونة ناجحة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات. والحصول على ملاحظات تقييمية من جميع مجموعات أصحاب المصلحة المشتركين في وضع وتنفيذ وفرض تنفيذ إطار حوكمة الشركات ضروري لما يلي:

- تقييم احتياجات إصلاح نظام حوكمة الشركات في البلد المعني
- المصادقة على مهام وصلاحيات اللجنة
- وضع واختبار محتوى مدونة القواعد
- ضمان المساندة للمدونة، وحسن تنفيذها، وفي نهاية المطاف ضمان مستوى أعلى للتقيد بأحكامها

هناك طرق عديدة للتشاور مع أصحاب المصلحة، ومن الأهمية بمكان أن تضع اللجنة استراتيجية للتشاور في مرحلة مبكرة من عملية صياغة مدونة القواعد وأن تختار طرق إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.

تستعرض هذه الوحدة:

- أصحاب المصلحة الرئيسيين ومستوى اشتراكهم
- طرق التشاور



## أصحاب المصلحة ومستوى اشتراكهم

المساندة الواسعة النطاق من المسؤولين عن وضع السياسات والهيئات التنظيمية ومجتمع الأعمال جوهرية لنجاح وضع وتطبيق مدونة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات. فإذا كان أصحاب المصلحة الرئيسيون يساندون المبادرة منذ البداية ويتم التشاور معهم وإشراكهم أثناء مرحلة وضع المدونة، فالأرجح كثيرا أن يكونوا مناصرين مهمين للمبادرة عند إطلاقها (تدشينها) وتنفيذها.

### إشراك أصحاب المصلحة

يتطلب وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات اتباع نهج إشراكي. ويجب مراعاة تصورات واهتمامات جميع الأطراف المهتمين: ويجب عدم استبعاد أي مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح من العملية. يحتمل في بعض الأحيان أن تتضارب آراء بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين مع آراء الآخرين. وفي مثل هذه الحالات، يتمثل التحدي أمام لجنة صياغة مدونة القواعد ورئيسها في تحقيق حل وسط قابل للتطبيق ودمج تعليقات أصحاب المصلحة مع الالتزام بأهداف المدونة واحتياجات إصلاح نظام حوكمة الشركات في البلد المعني. (فيما يتعلق بدمج الملاحظات التقييمية من عملية التشاور، أنظر المجلد 2، الوحدة 4.)

لا يمكن المبالغة في تأكيد أهمية الحفاظ على علاقات طيبة مع أصحاب المصلحة بالنسبة للجنة. فإذا حدث لسبب ما أن أصحاب المصلحة الرئيسيين لم يصبحوا جزءاً من العملية أو أن آراءهم لم تطلب، فقد يصبحون باطراد أكثر انتقاداً، أو حتى عداءً، لعملية صياغة المدونة. وفي مثل هذه الظروف، يمكن لتصرفاتهم أن تؤخر أو توقف العملية.

وقد يجد مديرو المشروعات أنه من المفيد وضع قائمة مرجعية تحدد من هم الأطراف الفاعلون الرئيسيون. ويمكن أن يتفاوت أصحاب المصلحة والمساندون الرئيسيون لعملية صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات حسب نطاق وهدف المدونة، ولكنهم يشملون عادة:

- الهيئة المنظمة لسوق الأسهم والأوراق المالية
- البورصات
- وزارة التجارة أو هيئة تسجيل الشركات
- البنك المركزي
- الجمعيات المهنية، بما فيها جمعيات المحاسبين والمراجعين ومحامي الشركات والمصرفيين وسكرتيري الشركات
- جمعيات المستثمرين والمساهمين
- معاهد المديرين (أعضاء مجالس الإدارة)
- الغرف التجارية والنقابات العمالية وجمعيات رجال الأعمال

(للاطلاع على مناقشة لأصحاب المصلحة المختلفين الذين يمكن إشراكهم في عملية وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 1).

## التشاور مع أصحاب المصلحة: البرازيل

أثناء عملية التشاور، تشاورت لجنة صياغة مدونة القواعد البرازيلية

مع هيئات كثيرة، من بينها:

- الهيئة البرازيلية للأوراق المالية والبورصة
- بورصة ساو باولو
- بنك التنمية الوطني
- جمعية الشركات المقيدة في البورصة
- جمعية المساهمين مالكي حصص الأقلية

إضافة إلى ذلك، استخدمت الزيارات الشخصية ورسائل البريد الإلكتروني والإنترنت للتشاور مع أصحاب المصلحة الآخرين.

يتعين إشراك أصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل عملية صياغة مدونة القواعد، ومع ذلك، يمكن أن تقرر اللجنة إشراك أصحاب مصلحة منفردين بصورة مختلفة وأن تسعى للحصول على مستويات مختلفة من الملاحظات التقييمية. ويوجد عادة ثلاثة مستويات لإشراك أصحاب المصلحة:

- الإخطار والإعلام. قد ترغب اللجنة في إخطار وإعلام بعض الأطراف بشأن تقدم المبادرة لزيادة الوعي العام، وإتاحة فرص لتقديم ملاحظات تقييمية، وضمان ألا تدعي أي منظمات أو أفراد أنهم لم يكونوا على علم بالمبادرة.
- التشاور. قد ترغب اللجنة في السعي النشط إلى الحصول على مشورة وخبرة أطراف معينة في مراحل محددة من عملية الصياغة لتحسين محتوى مدونة القواعد، والتثبت من توصيات معينة وقياس أثرها، وضمان ألا يتمكن أطراف مهمون من ادعاء أنهم لم يستشاروا أثناء عملية صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات.
- الإشراف. قد ترغب اللجنة في إشراك بعض مجموعات أصحاب المصلحة بنشاط لضمان الحصول على مساندتهم واستعدادهم لتبني المدونة حالما يتم نشرها.

وقد تجد لجان صياغة مدونات القواعد أنه من المفيد وضع جدول لإدارة عملية التشاور لرصد خطط التواصل مع أصحاب مصلحة معينين في مراحل مختلفة من عملية وضع المدونة. ويقدم الجدول الوارد في الصفحة 33 نموذجاً لما يمكن أن يكون عليه هذا الجدول.



## نموذج لجدول إدارة المشاورات مع أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة	خبر المبادرة الجديدة لحكومة الشركات	تشكيل لجنة صياغة المدونة	رئاسة اللجنة	وثيقة التشاور/ مسودة المدونة	نشر واعتماد المدونة
الشركات، منظمات الأعمال	إعلام	إشراك	تشاور	إشراك	إعلام وإشراك
المؤسسات المالية	إعلام	إشراك	تشاور	إشراك	إعلام وإشراك
مؤسسات الاستثمار	إعلام	إشراك	تشاور	تشاور وإشراك حسب الضرورة	إعلام وإشراك
المجلس التشريعي	إعلام	تشاور	تشاور	إعلام وتشاور حسب الضرورة	إعلام وإشراك
السلطة التنفيذية	إعلام	تشاور	تشاور	إعلام وتشاور حسب الضرورة	إعلام وإشراك
الهيئات التنظيمية	إعلام	تشاور	تشاور	إعلام وتشاور حسبها هو ملائم	إعلام وإشراك
البورصات	إعلام	إشراك	تشاور	إعلام وتشاور حسبها هو ملائم	إعلام وإشراك
الهيئات المهنية	إعلام	إشراك	تشاور	إشراك	إعلام وإشراك
الجامعات	إعلام	إشراك	-	إشراك	إعلام
وسائل الإعلام	إعلام	إعلام	-	-	إعلام وإشراك حسبها هو ملائم
المحامون	إعلام	إشراك	-	إشراك	إعلام
النفقات العمالية	إعلام	إعلام	-	-	إعلام
جمعيات المساهمين	إعلام	إعلام	-	إشراك	إعلام
المنظمات الدولية	إعلام	إعلام أو تشاور أو إشراك حسب الضرورة	-	-	إعلام

## ترتيب أصحاب المصلحة

قد يكون من الصعب أحياناً اتخاذ قرار بشأن مدى إشراك مجموعة محددة في عملية صياغة مدونة القواعد. يمكن لمصفوفة القوة/الاهتمام أن تكون آلية مفيدة لبحث المستوى الملائم لتواصل اللجنة مع مجموعات أصحاب المصلحة المختلفين. ترتب هذه المصفوفة أصحاب المصلحة حسب مستوى القوة التي يمتلكونها ومدى الاهتمام الذي يحتمل أن يبدهم بمبادرة حوكمة الشركات. وبعد ذلك يمكن للجنة اتخاذ قرارات بشأن العلاقة التي ترغب في إقامتها مع كل صاحب مصلحة محدد.

### مصفوفة قوة/اهتمام أصحاب المصلحة

مستوى اهتمام مرتفع	مستوى اهتمام منخفض
مستوى قوة مرتفع	حافظ على رضائهم (شاور)
مستوى قوة منخفض	أدنى جهد (أخطر)
حافظ على إشراكهم (أشرك)	حافظ على إعلامهم (أعلم)

في هذا السياق، ترتبط القوة بالآليات التي تتمكن بها أنشطة أصحاب المصلحة من التأثير على عملية وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات (أي مدى قدرة الأفراد ومجموعات الأشخاص على إقناع أو إغراء أو إجبار واضعي المدونة على اتباع مسارات عمل معينة). ومن الواضح أن أصحاب المصلحة الذين يعتبرون مالكيين لمستويات مرتفعة من القوة والاهتمام يجب اعتبارهم فاعلين رئيسيين لاشتراكهم في العملية أهمية حاسمة. ويؤدي استيفاء المصفوفة عادة إلى مزيد من بحث الاستراتيجيات والخطط الخاصة بما يلي:

- الاتصالات والتشاور مع أصحاب المصلحة المختلفين
- آليات إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط
- التأثير على أصحاب مصلحة محددين، خاصة إذا كان من الضروري زيادة مستوى مساندتهم
- من الأهمية بمكان بحث عدة قضايا عند وضع أصحاب المصلحة في مصفوفة القوة/الاهتمام. وتشمل هذه القضايا ما يلي:
- المساندة اللازمة أو المطلوبة أو المتوقعة من أي مجموعة من أصحاب المصلحة
- مستوى النفوذ الذي يتمتع به أصحاب المصلحة ومدلولات انسحابهم أو عدم تعاونهم المحتمل
- الأساليب السياسية لموازنة مجموعة متنوعة من مصالح أصحاب المصلحة
- الحاجة إلى رعاية بعض كبار الأطراف الفاعلين والسيطرة عليهم

يبين الجدول الوارد أدناه كيفية وضع مجموعات محددة من أصحاب المصلحة في مصفوفة القوة/الاهتمام في إطار تصور معين.

### نموذج لتصور مصفوفة قوة/اهتمام أصحاب المصلحة

مستوى اهتمام مرتفع	مستوى اهتمام منخفض
مستوى قوة مرتفع مجتمع الأعمال البورصات الهيئة المنظمة للأوراق المالية	وسائل الإعلام
مستوى قوة منخفض -	وزارة التجارة الخارجية جمعية المساهمين

يقدم هذا الجدول تصورا حددت فيه وسائل الإعلام باعتبار أن مستوى اهتمامها بمبادرة نظام حوكمة الشركات منخفض. غير أنه إذا كانت اللجنة تعتبر الصحفيين صناعا رئيسيين للرأي، فقد ترغب في اتباع نهج تفاعلي لتثقيفهم فيما يتعلق بحوكمة الشركات. ويمكن لهذا النهج ضمان أن وسائل الإعلام ستمنح لقضايا حوكمة الشركات أولوية أكبر ودعاية أعظم.

كما يبين الجدول أن لدى وزارة التجارة الخارجية مستوى مرتفعا من الاهتمام بمبادرة نظام حوكمة الشركات. غير أن الحكومة قد لا ترغب في أن يكون لها أي اشتراك في مداوالات لجنة صياغة مدونة القواعد.

ثمة أداة تحليلية أخرى يشيع استخدامها هي مصفوفة القوة/عدم القدرة على التنبؤ (أنظر الجدول الوارد في أعلى الصفحة 36). تحدد المصفوفة أصحاب المصلحة الذين يتطلبون اهتماما خاصا ومستوى مرتفعا من التواصل. وكما في الحالة السابقة، تعني القوة مدى قدرة الأفراد ومجموعات الأشخاص على إقناع أو إغراء أو إجبار واضعي المدونة على اتباع مسارات عمل معينة. وتشير عدم القدرة على التنبؤ بمدى توقع أن يتصرف أصحاب المصلحة بطريقة معينة أثناء عملية وضع وتنفيذ مدونة القواعد. ويجب بقدر الإمكان تفادي وجود أصحاب مصلحة أقوياء لا يمكن التنبؤ بتصرفاتهم. ويمكن في أحيان كثيرة تخفيض مستوى عدم القدرة على التنبؤ عن طريق تحسين التواصل مع هذه الفئة من أصحاب المصلحة.

يبين الجدول الثاني في الصفحة 36 كيفية استخدام مصفوفة القوة/عدم القدرة على التنبؤ في إطار هذا التصور. حددت وسائل الإعلام والشركات باعتبارهما بالغي الأهمية لنجاح تنفيذ مسودة المدونة، ولكن هناك قدرا

### نقطة تفكير

من هم أصحاب المصلحة الذين يحتمل أن يكون لهم تأثير في عملية صياغة مدونة القواعد في بلدك؟

### مصفوفة قوة/عدم القدرة على التنبؤ (برد فعل) أصحاب المصلحة

عدم القدرة على التنبؤ	القدرة على التنبؤ	
هناك قدر مرتفع من الحاجة إلى تواصل اللجنة	هناك قدر معتدل من الحاجة إلى تواصل اللجنة	مستوى قوة مرتفع
هناك قدر معتدل من الحاجة إلى تواصل اللجنة	هناك قدر منخفض من الحاجة إلى تواصل اللجنة	مستوى قوة منخفض

كثيراً من عدم القدرة على التنبؤ برد فعلهما إزاء المبادرة. في ظل هذا الوضع، يجب أن تركز اللجنة جهودها على نقل هاتين الفئتين من أصحاب المصلحة إلى عمود القدرة على التنبؤ في المصفوفة، إلى جانب المؤسسات المالية والحكومة. ويحتمل أن تكون الاستراتيجية المفضلة هي تحسين التواصل مع هاتين الفئتين من أصحاب المصلحة. ومن شأن هذا زيادة فهم اللجنة لوجهات نظر أصحاب المصلحة ويجعل من الأرجح أن تلبية تصرفات اللجنة مصالح وسائل الإعلام والشركات.

### مصفوفة قوة/عدم القدرة على التنبؤ (برد فعل) أصحاب المصلحة

عدم القدرة على التنبؤ	القدرة على التنبؤ	
وسائل الإعلام، الشركات (قدر مرتفع من الحاجة إلى التواصل)	الحكومة، المؤسسات المالية (قدر معتدل من الحاجة إلى التواصل)	مستوى قوة مرتفع
النقابات العمالية (قدر معتدل من الحاجة إلى التواصل)	جمعية المساهمين (قدر منخفض من الحاجة إلى التواصل)	مستوى قوة منخفض

#### الوقت والموارد

يجب على اللجنة أن تبحث بعناية حجم الوقت والموارد التي يتعين تخصيصها لكل واحد من أصحاب المصلحة. كما يجب بحث تحديد الشخص داخل اللجنة الذي سيكون مسؤولاً عن الحفاظ على العلاقة مع أصحاب مصلحة رئيسيين محددتين. يقدم الجدول التالي نموذجاً لأداة يمكن استخدامها لتخصيص الموارد للتواصل مع مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

**نقطة تفكير**  
ما هي الموارد المتاحة  
للجنة للتشاور مع  
أصحاب المصلحة؟

## نموذج لجدول إدارة وقت المشاورات

المسؤولية (اسم عضو اللجنة)	قدر صغير من الوقت/الموارد	قدر معتدل من الوقت/الموارد	قدر كبير من الوقت/الموارد	
Mr. Jones			x	الشركات
Mr. Jones		x		المؤسسات المالية
Mr. Jones		x		مؤسسات الاستثمار
Mr. Smith				المجلس التشريعي
Mr. Smith	x			السلطة التنفيذية
Mr. Bond			x	الهيئات التنظيمية
Mr. Bond			x	البورصات
Ms. Jackson		x		الهيئات المهنية
Dr. Roberts	x			الجامعات
Mr. Jones			x	وسائل الإعلام
Ms. Jackson		x		المحامون
Mr. Smith	x			النقابات العمالية
Ms. Jackson		x		جمعيات المساهمين
Mr. Jones	x			المنظمات الدولية

## طرق التشاور

يمكن استخدام أنواع مختلفة من طرق التشاور، إما منفردة أو كمجموعة، طوال عملية صياغة مدونة القواعد. واللجنة الناجحة هي التي تحدد قبل وقت طويل من بدء عملها أي الطرق ستحقق أكبر قدر من النجاح عند أي نقطة أثناء العملية. وعند تصميم خطة المشاورات، يجب على اللجنة بحث ما يلي:

- السياق الثقافي في البلد المعني وأسلوب التواصل المفضل لدى أصحاب المصلحة المختلفين

- الموارد المتاحة للجنة ( الموظفين والموازنة )
- نوع الملاحظات التقييمية المطلوبة والمتوقعة
- تكنولوجيات الاتصال المتاحة لأصحاب المصلحة وأعضاء اللجنة

يعرض الجدول الوارد أدناه أكثر طرق التشاور استخداما. إلى جانب مزايا وعيوب كل منها.

## مزايا وعيوب أشكال التشاور المختلفة

نوع المشاورات	المزايا	العيوب
× وثيقة التشاور	• تثير الاهتمام • تتيح للمستجيبين تقديم إجابة متروية	• انخفاض معدل الاستجابة • يمكن لجماعات الضغط تنسيق الإجابات • الإجابات قد لا تكون مثله
× استطلاعات الآراء بالبريد	• تثير الاهتمام • ملائمة • تتيح للمستجيبين تقديم إجابة متروية • رخيصة التكلفة	• قد لا تحفز على عدد كاف من الإجابات • قد لا تحقق عينة مثله • قد لا تحفز على إجابة من أصحاب المصلحة الرئيسيين • قد تعاني من الحمل الزائد للاستطلاع
× استطلاعات الآراء بالبريد الإلكتروني واستقصاءات الآراء عن طريق الإنترنت	• تثير الاهتمام • سريعة • ملائمة • تتيح للمستجيبين تقديم إجابة متروية • رخيصة التكلفة	• قد لا تحفز على عدد كاف من الإجابات • الإجابات قد لا تكون مثله • قد لا تحفز على إجابة من أصحاب المصلحة الرئيسيين
× استطلاعات الآراء تليفونيا	• تثير الاهتمام • ملائمة • سريعة	• تستهلك وقتا طويلا من المستجيب ومدير المقابلة • الإجابات قد لا تكون مثله • توجد مشاكل تتعلق بتشفير وتسجيل الإجابات الشفهية
× المقابلات الشخصية	• تثير الاهتمام • يمكن أن تعالج القضايا المثيرة للجدل بطريقة مفصلة وفردية	• يمكن أن تستهلك وقتا طويلا • الآراء التي يتم التعبير عنها كثيرا ما تكون شخصية أكثر منها مثله • توجد مشاكل في تشفير وتسجيل الإجابات إذا استخدمت المقابلات شبه المنظمة أو غير المنظمة
× الأحداث (مثل ورش العمل ومجموعات التركيز والمؤتمرات)	• تثير الاهتمام • يمكن أن تركز على القضايا المثيرة للجدل	• يمكن أن تستهلك وقتا طويلا • الإجابات قد لا تكون مثله • قد لا تحقق عينة مثله • يمكن أن يتطلب تنظيمها مساندة إدارية كبيرة
× المناظرات في وسائل الإعلام	• تثير الاهتمام • يمكن أن تركز على القضايا المثيرة للجدل • يتم التعبير عن الآراء التي تتمتع بالشعبية • يمكن أن تحفز على إبداء ملاحظات تقييمية انتقادية مفيدة	• يمكن تشويه القضايا وتحويلها إلى مادة مثيرة • الإجابات قد لا تكون مثله • التركيز المفرط على الموضوعات التي يسهل فهمها: وجاهل الموضوعات المعقدة • التركيز المفرط على الموضوعات المثيرة للجدل

### أدوات التشاور

يمكن استخدام وثائق وأدوات مختلفة ذات صلة بعملية التشاور لطلب ملاحظات تقييمية ومساندة أثناء وضع مدونة قواعد لأفضل الممارسات. وتشمل هذه الوثائق عادة البيانات الصحفية، ومسودات العرض، واستطلاعات الآراء، واستقصاءات الآراء.

ويجب أن تراقب اللجنة جميع وثائق التشاور الرئيسية التي سيتم استخدامها. ويجب توزيع نسخ من جميع الوثائق المقترحة على جميع أعضاء اللجنة مع إتاحة متسع من الوقت للأعضاء لقراءة المسودات والنظر بعناية فيها قبل مناقشتها في اجتماعات اللجنة. وحين تتقرر مناقشة مسائل هامة وتتعلق بالمبادئ، يمكن لرؤساء اللجان اقتراح أن يقدم الأعضاء تعليقاتهم كتابة إلى سكرتير اللجنة.

### وثيقة التشاور، أو مسودة العرض

أداة التشاور الرئيسية أثناء وضع مدونة قواعد لأفضل الممارسات هي وثيقة التشاور، التي تعرف أيضا باسم مسودة العرض. وهدف هذه الوثيقة هو استطلاع الآراء بشأن مسودة مدونة القواعد قبل وضعها في صيغتها النهائية. ويجب أن تشرح وثيقة التشاور باختصار مهام وصلاحيات اللجنة وغرض المبادرة ونطاقها. ويمكن أن تكون الوثيقة أكثر أو أقل تعقيدا، حسب المرحلة من العملية التي توزع فيها وحجم البحوث المرجعية التي أجرتها اللجنة بالفعل. ومع ذلك، فإن المسودة الأولية من المدونة يجب على الأقل أن تتضمن الهيكل البدئي والإرشادات العامة لمدونة القواعد. (للاطلاع على مزيد من المعلومات عن البحوث المرجعية اللازمة قبل صياغة المدونة، راجع الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 4.)

الميزة الرئيسية لوجود وثيقة تشاور جاهزة في المراحل المبكرة من عملية الصياغة هي التواصل مع أصحاب المصلحة بشأن تحديد الأهداف العامة لمدونة القواعد. غير أن توزيع مسودة مبكرة ينطوي على خطر تشجيع قدر أكبر من اللازم من النقاش والجدل وإبطاء العملية. ويمكن لتوزيع مسودة عرض أكثر تعقيدا في مرحلة لاحقة من العملية اجتذاب ملاحظات تقييمية فنية أكثر تحديدا، غير أن بعض أصحاب المصلحة قد يشعرون بأنهم استبعدوا من العملية إذا لم يطلب منهم الاشتراك في المناقشات الأولية بشأن التوجه العام لمدونة القواعد والقضايا المثارة. ولحل تلك المشاكل، يمكن للجان بحث إصدار وثيقة تشاور بسيطة في مرحلة مبكرة من العمل ثم إصدار مسودة ثانية أكثر تفصيلا قبل وضع مدونة القواعد في صيغتها النهائية والاتفاق عليها.

كقاعدة عامة، يجب أن تكون وثيقة النشاور قصيرة بقدر الإمكان وأن تستخدم لغة بسيطة لتشجيع ارتفاع معدل الاستجابة. ومع ذلك، فكثيرا ما يكون معدل الاستجابة منخفضا كما وكيفا، ولذلك ربما تكون هناك حاجة إلى أشكال تشاور تكميلية لزيادة معدل الاستجابة والمساعدة في الحصول على ملاحظات تقييمية أكثر تحديدا.

### التشاور مع أصحاب المصلحة: تركيا

مثل إشراك جميع المشتركين في السوق في عملية التشاور تحديا رئيسيا للجنة صياغة مدونة القواعد في تركيا، ولكن معدل الاستجابة الأولية لوثيقة التشاور كان أشد انخفاضا بكثير مما كان متوقعا. وقد أعدت طرق تشاور إضافية للحصول على قدر أكبر من الإجابات. وكان أبرزها قيام اللجنة بتنظيم اجتماعات متواترة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين واجتمعت اللجنة لمدة يومين مع ممثلي أنشطة الأعمال، وخبراء الأوراق المالية، والأكاديميين لوضع مدونة القواعد في صيغتها النهائية وتوحيد التوصيات.

### استقصاءات واستطلاعات الآراء

استقصاءات واستطلاعات الآراء هي أدوات مفيدة ومكاملة يمكن أن يسترشد بها أصحاب المصلحة في إجاباتهم وأن توفر للجنة ملاحظات تقييمية أكثر توجيهها ودقة.

عند إعداد استقصاء آراء واسع النطاق، يجب أن تحصل اللجنة على مشورة خبراء في بحوث السوق والإحصاء بشأن الحصول على إجابات مثلة. ولهذه المشورة أهمية خاصة حيثما تكون هناك جماعات مصالح هامة بينها اختلافات متوقعة في وجهات النظر. فالقطاعات المختلفة لمجتمع الأعمال بالذات يمكن أن تتسم بخصائص متباينة تؤثر في وجهات نظرها، فعلى سبيل المثال، من شأن اللجنة التي تسعى للحصول على ملاحظات تقييمية من نطاق واسع من الشركات أن ترغب في بحث الخصائص التالية:

- مدى تطور الشركة. كثيرا ما تكون للشركات المقيدة في عدد من البورصات في بلدان مختلفة وجهات نظر أكثر تطورا من وجهات نظر الشركات غير المقيدة. والأرجح أن تكون لدى الشركات المقيدة في البورصة أنظمة رقابة داخلية أكثر تقدما تمكنها من التقيد بالمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح.
- حجم الشركة. من الشائع وجود اختلافات هامة في الإجابات بين الشركات الكبيرة والشركات الأصغر حجما المقيدة في البورصة. فالشركات الأكبر



- حجما. على سبيل المثال، كثيرا ما تكون أكثر تحيذا لفصل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي من الشركات الصغيرة.
- القطاع. توجد عادة اختلافات هامة في وجهات نظر القطاعين العام والخاص. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المؤسسات المملوكة للدولة أكثر اهتماما بمعايير السلامة العامة من القطاع الخاص.
  - دور المستجيب. في إطار مشاورات معينة، قد تختلف إجابة رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات عن إجابة المدير التنفيذي الرئيسي، على سبيل المثال؛ وآراء المساهمين مالكي حصص السيطرة يحتمل أن تختلف عن آراء المساهمين مالكي حصص الأقلية. ولذلك من المستحسن للجان أن تسعى للحصول على إجابات من مجموعة متنوعة من شاغلي المناصب والمساهمين.
  - الاختلافات الجغرافية. قد يتعين أيضا أخذ الاختلافات الإقليمية في الاعتبار. فعلى سبيل المثال، قد تختلف إجابات سكان المناطق الريفية عن إجابات سكان المناطق الحضرية.

### استطلاعات الآراء بالبريد

تعد لجان كثيرة استطلاعا للآراء يغطي النقاط والقضايا الرئيسية المرتبطة بمدونة القواعد المقترحة. يجب ألا تكون هذه الاستطلاعات أطول مما يجب أو مرهقة للأشخاص الذين يطلب منهم استيفؤها. وفي بعض البلدان، اشتمت منظمات رئيسية - خاصة المؤسسات المالية - من "الحمل الزائد للاستقصاءات". وفي مثل هذه الأوضاع كانت معدلات الاستجابة في أحيان كثيرة أدنى كثيرا مما كان متوقعا.

وقد وجدت لجان كثيرة أن من المفيد اختبار استطلاع الآراء على بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين على أساس "شخصي". ويمكن لهذا الاختبار أن يقدم إشارات تحذيرية مبكرة للجان بأن الأسئلة لا تجتذب إجابات مفيدة أو أن المستجيبين قد لا يكونون مرتاحين لجوانب محددة في مدونة القواعد المقترحة.

يجب تجهيز الإجابات على استطلاعات الآراء بطريقة منهجية، ويجب الاعتناء بالكيفية التي يتم بها تحليل النتائج على أفضل نحو. والتحليل الإحصائي للإجابات على استطلاعات الآراء عمل يتطلب مهارة كبيرة ويجب أن يقوم به شخص ذو كفاءة ومعرفة في هذا المجال. في بعض الحالات، استخدمت اللجان أساندة جامعة لقيادة البحوث. (الاطلاع على مناقشة لدى إمكانية التعويل على نتائج استطلاعات واستقصاءات الآراء، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 4.)

### التشاور عن طريق الإنترنت

أصبحت الإنترنت أداة هامة لجمع ملاحظات تقييمية أثناء عملية صياغة مدونات القواعد. ويمكن توزيع وثيقة التشاور، والمسودات اللاحقة، واستطلاعات

### نقطة تفكير

ما هي طرق التشاور التي يمكن أن تساعد على أفضل نحو على اشتراك أصحاب المصلحة في بلدك؟

الآراء بالبريد الإلكتروني، واستقصاءات الآراء عن طريق مواقع الإنترنت، من خلال شبكة الإنترنت. ويمكن أن يكون استخدام الإنترنت اقتصاديا من حيث التكلفة والوقت وأن يساعد في الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص. كما تتميز الإنترنت بأنها تتيح للمستجيبين الإجابة في الوقت الملائم لهم.

هناك طريقتان لاستخدام الإنترنت. يمثل إرسال رسائل البريد الإلكتروني طريقة موجهة وتفاعلية للوصول إلى أصحاب مصلحة أو أفراد محددين والتواصل معهم. ولتنظيم عملية تشاور أوسع نطاقا، يمكن للمنظمة القائدة وكذلك المنظمات الأخرى الممثلة في لجنة صياغة المدونة بحث جمع ملاحظات تقييمية عن طريق وضع وثائق التشاور، أو مسودات مدونة القواعد، أو استطلاعات واستقصاءات الآراء على موقع كل منها على شبكة الإنترنت. وقد اختارت معظم البلدان استخدام الإنترنت لتوزيع مسودات مدونات القواعد الخاصة بها والحصول على ملاحظات تقييمية. فعلى سبيل المثال، جمعت جمهورية كوريا وبولندا وتركيا آراء كثيرين من أصحاب المصلحة من خلال هذه القناة. غير أن بعض العيوب ترتبط بهذه الطريقة، من بينها عدم الحصول على عدد كاف من الإجابات، وتلقي إجابات غير ذات صلة بالموضوع، وتلقي إجابات قليلة أو عدم تلقي أي إجابات من أبرز أصحاب المصلحة.

### إرسال رسائل البريد الإلكتروني: جنوب أفريقيا

لتعظيم عملية التشاور، أرسلت رسالة بالبريد الإلكتروني إلى مجموعة واسعة ومتنوعة من الأفراد والمؤسسات الذين كانوا على إلمام بقضايا حوكمة الشركات أو يشعرون بالقلق إزاءها. وكان من بين من استشيروا أكاديميون وأصحاب شركات وجمعيات أعمال ومؤسسات شركات.

### استطلاعات الآراء تليفونيا

يمكن أيضا لاستطلاعات الآراء تليفونيا إثارة قدر كبير من الاهتمام بمبادرة حوكمة الشركات. ويمكن أن يكون استخدام التليفون طريقة ملائمة للغاية، ورخيصة التكلفة، وشعبية للحصول على المعلومات. غير أنها تستهلك قدرا كبيرا من وقت مدير المقابلة والمستجيب. وعلاوة على ذلك، وما لم يكن مدير المقابلات ذوي خبرة وتدريب جيد، فإن تشفير وتسجيل الإجابات على نحو سليم يمكن أن يمثل مشكلة. (يمكن الاطلاع على نموذج خطاب تغطية لمقابلة تليفونية في المجلد 2، الملحق 4.)

إضافة إلى ذلك، تفرض ممارسات البحوث الجيدة توخي العناية لضمان إجراء مقابلات مع عينة ممثلة للمجموعات المستهدفة. وتمثل الحصص إحدى طرق تحديد العينة الممثلة إحصائياً، ونشرح في إطار المثال نموذجاً لأحد أنظمة الحصص المعمول بها.

### المقابلات التليفونية: المملكة المتحدة

٥٢

أثناء صياغة تقرير Higgs (2002)، أجريت 605 مقابلات تليفونية خلال فترة خمسة أسابيع مع مديري (أعضاء مجالس إدارة) شركات مقيدة في البورصة في المملكة المتحدة. وكان يتعين أن تتسق صورة العينة مع مجموعة المديرين بشكل عام. ولجعل العينة ممثلة، حددت حصص تطلبت إجراء مقابلات مع:

- 72 رئيس مجلس إدارة (12 في المائة من العينة).
- 257 مديراً تنفيذياً (42 في المائة). و
- 276 مديراً غير تنفيذي (46 في المائة).

وقد نظمت العينة بحيث تضمن عدم إجراء مقابلة مع أكثر من رئيس مجلس إدارة واحد ومدير تنفيذي واحد ومدير غير تنفيذي واحد من نفس الشركة. (إذا كان المستجيبون يشغلون أكثر من منصب مدير واحد، طلب منهم التعليق على المنصب الذي يستهلك أكبر نسبة من وقت عملهم.)

كما حددت الحصص لعدد المقابلات مع مديري من:

- 62 شركة من الشركات المدرجة في مؤشر FTSE 100 (10 في المائة من العينة)
- 131 شركة من الشركات المدرجة في مؤشر FTSE 250 (22 في المائة)
- 412 شركة من الشركات الأخرى المقيدة في البورصة (68 في المائة)

كما حددت الصورة الديموغرافية للأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات بحيث تكون متمشية مع مجموعة المديرين ككل:

- تعين أن يكون 35 مستجيباً من النساء (6 في المائة من العينة)
- تعين أن يكون 7 مستجيبين من أعضاء مجموعة أقلية عرقية (1 في المائة)

### المقابلات الشخصية

يمكن أن تكون المقابلات الشخصية مفيدة للغاية في الحصول على ملاحظات تقييمية مفصلة من مجموعة مختارة من الأفراد البارزين بشأن الجوانب الفنية أو المثيرة للجدل في مدونة القواعد. ويمكن أن تكون المقابلات شبه منظمة، بحيث يشترك مدير المقابلة والمستجيب في حديث حر تقريبا. هذا النوع من المقابلات

يساعد في توضيح أي أسئلة قد تعن للمستجيب بشأن محتوى المدونة ويتيح لمدير المقابلة تقديم تفسيرات إضافية بشأن إرشادات وأحكام مقترحة محددة. غير أنه كلما كانت المقابلة منظمة، زادت درجة تحديد الإجابات وزادت سهولة تسجيلها. ويمكن أن تكون المقابلات الشخصية شديدة الاستهلاك للوقت ولذلك يجب تخصيصها للحصول على ملاحظات تقييمية من الخبراء وأصحاب المصلحة الذين يتمتعون بأكبر قدر من النفوذ. وكثيرا ما تكون الآراء التي يعرب عنها المستجيبون في هذه الأنواع من المقابلات شخصية أكثر منها مثلة.

### أحداث التشاور

يمكن أن تتخذ أحداث التشاور أشكالا مختلفة. إذ يمكن تنظيم بعض الأحداث في المراحل المبكرة من عملية التشاور؛ ومن الأمثلة على ذلك ورش العمل والاجتماعات العامة لبناء المساندة من أصحاب المصلحة أو لزيادة الوعي العام. أما الأشكال الأخرى من الأحداث، مثل منتديات أصحاب المصلحة ومجموعات التركيز، فيمكن تنظيمها في مراحل لاحقة من عملية صياغة المدونة للحصول على ملاحظات تقييمية محددة بشأن الأحكام المقترحة في المدونة.

يجب تخطيط هيكل أحداث التشاور بعناية:

- يجب أن يتلقى المشتركون إخطارا كافيا بالحدث. (يمكن أن تتفاوت مدة الإخطار حسب البلد المعني ولكنها يجب أن لا تقل عن ثلاثة أسابيع)
- يجب أن يحدد الإخطار بوضوح أنه يتم تنظيم الحدث للحصول على آراء المشتركين فيما يتعلق بعملية التشاور. وترفق وثيقة التشاور عادة بأي إخطار بعقد اجتماع.
- يجب تحديد موعد ملائم للاجتماع، ويجب عادة ألا يزيد الوقت الكلي المخصص للحدث على ساعتين.
- في بداية الحدث، يجب أن يقدم رئيس اللجنة أو أحد أعضائها عرضا عاما لعملية التشاور، ويجب طلب الآراء والتعليقات والاقتراحات من الحاضرين. ويجب إتاحة الفرصة لإجراء مناقشة واسعة النطاق ومتنوعة دون فرض أي قيود على المتحدثين. ومن المستحسن أيضا أن يحضر الحدث مقرر يمكن أن يدون ملاحظات وأن يعد ملخصا للآراء المقدمة لكي يستخدمه أعضاء اللجنة في مناقشاتهم للمدونة.
- قرب نهاية الحدث، يجب أن يشكر رئيس اللجنة المشتركين وأن يؤكد لهم أن اللجنة ستأخذ آراءهم في الاعتبار.
- بعد بضعة أيام من الحدث، يجب إرسال خطاب تقدير إلى جميع المشتركين، يوجه لهم فيه الشكر مرة أخرى على اشتراكهم. (يوجد نموذج لخطاب تقدير في المجلد 2، الملحق 5.)
- يجب أن يقدم للجنة تقرير كامل عن جميع أحداث التشاور.

### الاجتماعات وورش العمل الأولية

تنظم الاجتماعات وورش العمل الأولية عادة عندما تناقش لأول مرة فكرة صياغة مدونة قواعد لأفضل الممارسات وتختبر بين أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتضم هذه الاجتماعات عادة الفاعلين الرئيسيين في السوق وقادة الإصلاح وتركز على القضايا الأساسية المتعلقة بحوكمة الشركات في البلد المعني والتحسينات العامة المطلوبة في ذلك البلد.

## اجتماعات التشاور الأولية

### كينيا



في شهر نوفمبر 1998، رعت وساندت المنظمات الكينية الرئيسية المهمة بحوكمة الشركات ورشة عمل. وشملت هذه المنظمات:

- بورصة نيروبي
- هيئة أسواق رأس المال
- معهد المحاسبين العاميين القانونيين
- الفرع الكيني لجمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين
- مشتركين من كثير من منظمات الشركات الرئيسية.

واتفق على عقد منتدى ثان في شهر مارس 1999 لمناقشة الموضوعات والمبادئ الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات. وفي تلك الندوة تم اتخاذ قرار بصياغة مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات في كينيا. وبعد ذلك شكلت لجنة وخولت مهمة تحديد إمكانية تشكيل هيئة دائمة للإشراف على تنفيذ مدونة القواعد.

### بنغلاديش

في عام 2003، شكل معهد Enterprise في بنغلاديش فريق عمل خاصا لوضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات. وكان من أول الإجراءات التي اتخذها فريق العمل تنظيم ندوة بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات في بنغلاديش". حضرها وزير القانون والعدل ومحافظ بنك بنغلاديش (البنك المركزي). وقد أبرزت هذه الندوة ضعف هياكل الحوكمة السائدة في البنوك والشركات الأخرى مما كان يسهم في عدم استقرار القطاع المالي وقطاع الشركات في البلاد. كما نوهت الندوة إلى المخالفات الناجمة عن ذلك والتي أدت إلى ارتفاع تكلفة رأس المال وإلى صعوبات حادة في ممارسة أنشطة الأعمال. مما أدى بدوره إلى ضعف القدرة على المنافسة. وقد اتفق المشتركون رفيعو المستوى في الندوة بالإجماع على أن هناك حاجة ملحة إلى وضع مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات للمساعدة في علاج هذه المشاكل.

## منتديات أصحاب المصلحة

يمكن استخدام منتديات أصحاب المصلحة لدعوة أصحاب المصلحة المهتمين للاجتماع مع أعضاء اللجنة لمناقشة موضوعات محددة ستعالجها مدونة القواعد. والموضوعات التي تناقش هي عادة القضايا المثيرة للجدل التي لم يتم بعد التوصل إلى توافق في الآراء بشأنها. وقد وجدت بلدان كثيرة أن منتديات أصحاب المصلحة تمثل طريقة مفيدة لبناء توافق في الآراء والحصول على ملاحظات تقييمية من مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

### منتديا أصحاب المصلحة

#### بولندا

نظمت لجنة صياغة مدونة القواعد ثلاثة اجتماعات ووجهت نحو مجموعات مختلفة من المشاركين في السوق - المستثمرين، والشركات العامة، وأعضاء مجالس الإدارة.

#### سري لانكا

عقدت لجنة صياغة مدونة القواعد اجتماعات منفصلة مع كل من أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم للحصول على تعليقاتهم الصريحة بشأن محتوى المدونة. وأتاحت هذه الاجتماعات محفلاً لتبادل الآراء بحرية وأتاحت مسرحاً هاماً لفهم وتقدير اهتمامات واحتياجات وأهداف كل مجموعة من المجموعات.

## مجموعات التركيز

تعقد اجتماعات مجموعات التركيز عادة حالما ينتهي وضع المبادئ والإرشادات الرئيسية لمدونة القواعد في صيغة مسودة وتشعر اللجنة بأنها تحتاج إلى مزيد من الصقل. وتتألف مجموعات التركيز عادة من خبراء محددين وممثلين عن مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين تدعوهم اللجنة إلى اجتماع لمناقشة قضايا محددة وفنية.

### الاجتماعات العامة

يمكن أن تتيح الاجتماعات العامة لمجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة الفرصة لطرح أسئلة والتعبير عن أسباب قلقهم ومعرفة المزيد عن أهداف وغرض مدونة القواعد. ويمكن أن تعقد هذه الاجتماعات في مرحلة مبكرة من عملية التشاور لشرح أهداف المبادرة. ثم حالما توضع المدونة في صيغتها النهائية للترويج لتنفيذها وشرح محتواها.

### الاجتماعات العامة



#### مقدونيا

استخدمت لجنة صياغة مدونة القواعد في مقدونيا عملية إشراكية مفتوحة في إدارة عملية التشاور. فنظمت أكثر من 27 مناظرة عامة. جذبت ثلاث منها أكثر من 500 مشترك.

#### أوكرانيا

كخطوة أولى، نظمت سلسلة من الندوات وورش العمل في خمس مدن رئيسية في مختلف أنحاء أوكرانيا لتوعية القطاع الخاص بدور مدونات قواعد حوكمة الشركات ولطلب ملاحظات تقييمية وتوصيات بشأن ما يعتقد القطاع الخاص أنه سيكون مفيدا لمدونة قواعد خاصة بأوكرانيا.

### زيادة الوعي من خلال وسائل الإعلام

يمكن أن تكون وسائل الإعلام أداة فعالة للغاية في زيادة الوعي العام بعملية صياغة مدونة القواعد. كما يمكن أن تكون مفيدة في مساندة تنفيذ المدونة نفسها وتحسين ممارسات حوكمة الشركات بشكل عام. ولذلك فإن الحفاظ على علاقات طيبة مع وسائل الإعلام وتزويد الصحفيين بالمعلومات الملائمة يعتبر إحدى مهام اللجنة الهامة.

وكثيرا ما يكون إصدار بيان صحفي أول يشرح غرض وآليات مبادرة صياغة مدونة القواعد واحدا من أولى الوثائق التي تعدها لجنة صياغة المدونة. ويجب أن يستند البيان الصحفي إلى مهام وصلاحيات اللجنة وأن يتضمن المعلومات التالية:

- أهداف اللجنة
  - تفاصيل عضوية اللجنة ( يجب ذكر أسماء ممثلي أصحاب المصلحة الرئيسيين)
  - اقتباسات من أقوال رئيس اللجنة والأشخاص الآخرين ذوي النفوذ بشأن الحاجة إلى تحسين نظام حوكمة الشركات في البلد المعني والمنافع التي ستتحقق من ذلك.
  - تفاصيل الاتصال بسكرتارية اللجنة للصحفيين الذين يحتاجون إلى معلومات إضافية.
- (الاطلاع على مناقشة للمهام والصلاحيات، أنظر المجلد 2، الوحدة 1.)

سعي كثيرون من مديري المشروعات إلى الحصول على مشورة من مدير الاتصالات في الوزارات الحكومية أو المنظمات الكبرى بشأن إعداد البيان الصحفي. (يمكن الاطلاع على نموذج لبيان صحفي في المجلد 2، الملحق 6.)

ويمكن أيضا أن تنظر اللجان في التواصل مع وسائل الإعلام من خلال أحداث صحفية ومناظرات إعلامية. ومع ذلك، يجب ألا ينصرف رؤساء اللجان وأعضاؤها (عن مهامهم) بفعل الجاذبية الإغرائية لوسائل الإعلام أثناء عملية الصياغة. إذ يجب أن ينصب التركيز الرئيسي للجنة على صياغة محتوى مدونة القواعد. وفي بعض الحالات، يمكن أن تزيد التقارير الإعلامية من حدة الجدل الدائر بشأن قضايا محددة وأن تولد جدلا عاما حول مبادرة صياغة المدونة نفسها. ويمكن تشويه القضايا العامة وتحويلها إلى مادة مثيرة، بينما يتم تجاهل الموضوعات المعقدة. وحين تناقش القضايا المثيرة للجدل من خلال وسائل الإعلام، كثيرا ما تشعر اللجان بأنها وضعت في موقف الدفاع ورد الفعل بدلا عن القيام بدور تفاعلي.

حالما يتم التوصل إلى اتفاق حول مدونة نهائية، يمكن للجنة أن تركز كل اهتمامها على الدعاية للوثيقة النهائية. وهذا هو الوقت الذي يمكن فيه للتغطية الإعلامية المساعدة في تنفيذ المدونة وبناء قوة دفع تحفز على التقيد بالإصلاحات الموصى بها. (الاطلاع على مناقشة بشأن تنفيذ مدونة القواعد، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 5. للاطلاع على معلومات إضافية بشأن التشاور، أنظر المقتطفات من مدونة قواعد الممارسة الخاصة بالتشاور، التي وضعتها وحدة الأثر التنظيمي في المملكة المتحدة، في المجلد 2، الملحق 7.)



## إجراء البحوث وصياغة المسودة

### نظرة سريعة على الوحدة 4:

إجراء البحوث بشأن محتوى مدونة جديدة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات ثم صياغة هذا المحتوى هو الهدف النهائي لأي لجنة ويشكل أساساً لجميع أنشطتها. حالما تحدد لجنة صياغة مدونة القواعد مهامها وصلاحياتها وتقرر غايات وأهداف المدونة، يجب عليها إجراء بحوث بشأن محتوى المدونة والشروع في عملية الصياغة. واللغة التي تصاغ بها مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات لا تأتي جاهزة سلفاً، ولذلك يشكل إجراء البحوث الأساسية الدقيقة العامل الرئيسي في إعداد مدونة قواعد ناجحة. وأثناء معالجة احتياجات إصلاح نظام حوكمة الشركات في البلد المعني، يجب أن تتبع المدونة النهائية أفضل الممارسات الدولية ولكن دون أن تتعارض مع القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة حالياً. وتناقش هذه الوحدة الخطوات المختلفة التي يتطلبها إجراء البحوث بشأن محتوى المدونة، ودمج الملاحظات التقييمية من أصحاب المصلحة، واعتماد الأسلوب والشكل الملائمين، والاتفاق على مدونة القواعد النهائية.

تستعرض هذه الوحدة:

- إجراء بحوث عن أفضل الممارسات والنماذج الدولية المطبقة حالياً
- تقييم الإطار القانوني واحتياجات الإصلاح في البلد المعني
- دمج الملاحظات التقييمية من عملية التشاور
- اعتماد الأسلوب والشكل الملائمين
- الاتفاق على مدونة القواعد النهائية



## إجراء بحوث على محتوى مدونة القواعد

لوضع مدونة قواعد فعالة، يجب على اللجنة إجراء بحوث أساسية دقيقة تستند إلى مهامها وصلاحياتها والنطاق والأهداف المتفق عليها للمدونة. (للاطلاع على مناقشة لمهام وصلاحيات اللجنة وأهداف مدونة القواعد، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الوحدتين 2 و3 والمجلد 2، الوحدة 2.)

يتطلب جمع معلومات أساسية ما يلي:

- استعراض أفضل الممارسات الدولية
- فهم القوانين واللوائح التنظيمية والممارسات المطبقة حالياً داخل البلد المعني
- استعراض احتياجات إصلاح نظام حوكمة الشركات في البلد المعني

## تشكيل لجان فرعية أو مجموعات عمل

من السهل أن يفرق أعضاء اللجنة في الكم الهائل من المعلومات التي يتعين استعراضها وجمعها على المستويين الدولي والمحلي من أجل الترجمة الكافية للمعايير الدولية إلى أفضل ممارسات قطرية. ولذلك وجدت بعض لجان صياغة مدونات القواعد أن من المفيد تشكيل مجموعات عمل أو لجان فرعية لزيادة كفاءة ونوعية عملية إجراء البحوث.

يجب بحث قرار تشكيل لجان فرعية في المراحل المبكرة من مبادرة صياغة مدونة القواعد لتفادي أي التباس في المراحل اللاحقة. ومن الأهمية بمكان أن يتم التنسيق جيداً بين مجموعات العمل وأن تقدم تقاريرها المتضمنة النتائج الرئيسية إلى اللجنة بكامل هيئتها لضمان إلمام جميع الأعضاء بالصورة العامة للنتائج. ولضمان ألا تؤدي عملية إجراء البحوث إلى توقف (تعطيل) عملية الصياغة، يجب على رئيس اللجنة أن يكون على استعداد للحيلولة دون إجراء مناقشات مفصلة أثناء اجتماعات اللجنة بشأن النتائج المراهقة التي يمكن أن تنشأ في بعض الأحيان من عمل اللجان الفرعية. ويجب أن يظل انتباه اللجنة مركزاً على محتوى المدونة التي يجري وضعها.

للمساعدة في إجراء البحوث بشأن خلفية ومحتوى مدونة القواعد، يمكن أيضاً للجان الاستعانة باستشاريين أو خبراء دوليين وطلب المساعدة من أكاديميين. وفي جميع الأحوال، من الأهمية بمكان أن تجرى البحوث بطريقة منتظمة، وأن يجربها أفراد لهم دراية بالقضايا العامة والمحددة الخاصة بحوكمة الشركات. (للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن الاستعانة باستشاريين، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 1.)

**نقطة تفكير**  
هل يجب أن تشكل  
لجنتك لجاناً فرعية  
محددة؟

## تشكيل لجان فرعية

جنوب أفريقيا

تم توزيع الاستعراض الذي أجرته لجنة King الثانية على خمسة فرق عمل خاصة ركزت على:

- **مجالس الإدارة والمديرين (أعضاء مجالس الإدارة).** بحث فريق العمل هذا مجموعة واسعة ومتنوعة من القضايا في مجال حوكمة مجالس الإدارة وسلوك المديرين مع إشارة خاصة إلى التطورات الدولية ومتطلبات مؤسسات الاستثمار. وبحث الفريق بصورة خاصة القضايا المتعلقة بممارسات مجالس الإدارة؛ ووضع المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين والمسؤوليات المرتبطة بهم؛ ومستحقات المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. كما أعادت بحث "قاعدة الحكم على نشاط الأعمال" التي تعتبر مجالس إدارة الشركات غير مسؤولة عن القرارات المتعلقة بنشاط الأعمال التي تتخذ بعناية وحسن نية.
  - **المحاسبة والمراجعة.** بحث فريق العمل هذا التطورات المحيطة بخدمات المراجعة والخدمات الاستشارية غير خدمات المراجعة. والمعايير المحاسبية فيما يتعلق بالتطورات الدولية. ومهارات المراجعين المرتبطة بتقارير الإبلاغ غير المالية. وتوصيات لجنة King السابقة بشأن المساندة القانونية للمعايير المحاسبية في جنوب أفريقيا.
  - **المراجعة الداخلية، والرقابة، وإدارة المخاطر.** استعرض فريق العمل هذا وأجرى تحديداً للإرشادات التي تتناول ممارسات مجالس الإدارة والشركات المتعلقة بإدارة المخاطر والإبلاغ.
  - **الإبلاغ المتكامل عن الاستدامة.** بحث فريق العمل هذا التوصيات الخاصة بدمج المسائل غير المالية المتعلقة بالشركات في الإطار العام للحوكمة والإبلاغ الخاص بالشركات في جنوب أفريقيا. وشملت المجالات التي تمت تغطيتها قضايا الصحة والسلامة والبيئة والمصلحة العامة والمجتمع. وأثرها الاقتصادي أو ملاءمتها الاقتصادية.
  - **التقيد وفرض التنفيذ.** بحث فريق العمل هذا الرقابة على القواعد واللوائح التنظيمية المطبقة حالياً والتي تنظم عمل الشركات في جنوب أفريقيا وفرض تنفيذها والتوصيات الرامية إلى تحسين التقيد بإرشادات حوكمة الشركات.
- عمل حوالي 50 شخصاً في فرق العمل الخاصة. وقد تم اختيارهم بعناية بحيث شملوا مجموعة واسعة ومتنوعة من المصالح من القطاعين الخاص والعام. ومؤسسات الاستثمار والمساهمين. والمجتمع المدني. والحكومة. والهيئات التنظيمية. واستهدف هذا التمثيل العريض القاعدة ضمان إتاحة مرجعية واسعة النطاق لتقصي وبحث التوصيات الناجمة عن الاستعراض.

### طلب مشورة الخبراء: المملكة المتحدة



معظم البحوث التي استند إليها تقرير Higgs عن فعالية المديرين غير التنفيذيين، الذي صدر في عام 2004، أجراها ثلاثة خبراء تم اختيارهم بعناية وهم: الدكتور Terry McNulty من كلية الأعمال بجامعة ليدز، والدكتور John Roberts والدكتور Philip Stiles، من معهد Judge للإدارة، التابع لجامعة كمبرج.

### استعراض أفضل الممارسات الدولية

على نقيض الوضع في عام 1992 حين صدرت مدونة قواعد Cadbury الرائدة، وضعت بلدان كثيرة الآن مدونات قواعد خاصة بها لحوكمة الشركات، واعتمدت معايير دولية، وأُجْز قدر هائل من العمل في مجال حوكمة الشركات. ويعتبر الرجوع إلى أفضل الممارسات الدولية المطبقة حالياً أمراً في غاية الأهمية لأي لجنة تعمل على وضع أو مراجعة مدونة قواعد حوكمة الشركات ويجب أن يتم في بداية العملية. ومن الضروري إجراء استعراض كامل لأفضل الممارسات الدولية لعدة أسباب:

- أولاً، يتعين على اللجنة أن تلم بأفضل الممارسات الدولية المطبقة حالياً حتى تحقق واحداً من الأغراض الرئيسية لإصدار مدونة قواعد حوكمة الشركات، ألا وهو الارتقاء بمعايير حوكمة الشركات على المستوى القطري.
- على مستوى أكثر عملية، من شأن الرجوع إلى أفضل الممارسات الدولية أن يساعد اللجنة أيضاً في اختيار نموذج مطبق حالياً يمكن أن تؤسس عليه هيكل مدونة القواعد الخاصة بها.
- وأخيراً، عن طريق فحص الأحكام المفصلة الواردة في مدونات قواعد مختلفة، يمكن للجنة توفير وقت ثمين عن طريق تحديد التوصيات الهامة واستعارة صياغة محددة يمكن إدراجها في المدونة الجديدة أو استخدامها كأساس لها.

بالنظر إلى عدد مدونات القواعد المطبقة حالياً والتوصيات الخاصة بأفضل الممارسات المتاحة اليوم، يحتمل أن يتمثل التحدي الرئيسي أمام اللجنة في اتخاذ قرار بشأن أي من مدونات القواعد والتوصيات والأحكام المطبقة حالياً هو الأنسب للبلد المعني. ويمثل استعراض المبادئ أو المعايير الدولية لحوكمة الشركات نقطة بداية جيدة للبحوث الأساسية التي تجربها اللجنة ويمكن أن

يساعد اللجنة في وضع إطار عام أو معايير قياسية إرشادية يمكن على أساسها هيكلة مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها.

على سبيل المثال، يمكن أن تبدأ اللجنة ببحث ما إذا كانت مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يمكن أن تشكل أساساً لمدونة القواعد الوطنية. وهذه المبادئ، التي اعتمدت في عام 1999 ونقحت في عام 2004، تشكل معايير مشتركة لأفضل الممارسات التي يمكن للبلدان التي لديها ثقافات وهياكل حوكمة وبيئات قانونية مختلفة أن تتفق عليها دون أن تكون إجبارية أكثر من اللازم. وقد أصدرت هذه المبادئ لمساعدة الحكومات في جهودها لتقييم وتحسين أطرها الخاصة بحوكمة الشركات، وهي تشكل أكثر النماذج استخداماً لوضع مدونات قواعد قطرية. كما يجب الرجوع إلى النماذج الإقليمية الأخرى، مثل الإرشادات التي وضعتها رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات أو مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببلدان الأنديز، خاصة عند وضع مدونة قواعد في البلدان الأفريقية الناطقة بالإنجليزية أو بلدان أمريكا الجنوبية. (للاطلاع على مناقشة بشأن المعايير والإرشادات الدولية، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 2.)

**نقطة تفكير**  
هل يمكن أن تمثل مدونات القواعد المطبقة حالياً معايير قياسية إرشادية أو نماذج لمدونة القواعد الخاصة بك؟

كما يمكن للجنة أن تجد من المفيد الرجوع إلى أهداف السياسات التي وضعها Ira Millstein في عام 1997 في تقرير قدم إلى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بعنوان "وجهات نظر لتحسين السياسات العامة". وقد وضعت هذه الأهداف لمساعدة المسؤولين عن وضع السياسات والهيئات التنظيمية في تشكيل بيئة حوكمة الشركات ووضع معايير قياسية إرشادية لمقارنتها بممارساتهم الخاصة بحوكمة الشركات، وهي لا تزال ملائمة ومثيرة للتحدي الآن بقدر ما كانت عندما صيغت لأول مرة وتقدم إرشادا ممتازا لوضع مدونة قواعد. (أهداف السياسات هذه واردة في المجلد 2، الملحق 8.)

كخطوة ثانية، يجب على اللجنة أن تجري بحوثاً على مدونات القواعد القطرية المطبقة حالياً. وبالنظر إلى عدد المدونات المطبقة حالياً، قد يكون من المفيد هيكلة البحوث عن طريق مقارنة قائمة المحتويات والنطاق والأهداف الخاصة بمدونات مختلفة قبل تحليل أحكام محددة. ويمكن لهذا الإجراء أن يساعد اللجنة على استبعاد النماذج غير الملائمة وتفادي الاستيراد المتعجل لمدونات قواعد أو أحكام "أجنبية" غير كافية. واللجنة الحكيمه هي التي تختار المدونات النموذجية المستندة إلى القيم والقضايا والاهتمامات والممارسات المماثلة لتلك الموجودة في بلد اللجنة. ويوصى أيضاً بأن تمنح اللجنة أشد اهتمام لأحدث المدونات، لتفادي إدراج أي أحكام "عتيقة" في مدونة القواعد الجديدة. (للاطلاع على قائمة مقارنة لمدونات القواعد القطرية الرئيسية، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الملحق 5.)

## استخدام نماذج أفضل الممارسات الدولية

## أوكرانيا

استندت مسودة مدونة القواعد إلى مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. التي كلفتها لجنة الصياغة فيما بعد للاستجابة للسلمات الفريدة لتشريعات وأنشطة الشركات في أوكرانيا.

## مقدونيا

في مدونة قواعد أفضل الممارسات الخاصة بمقدونيا. حدثت بعض عمليات "زرع" لقضايا حوكمة الشركات من مصادر دولية (خاصة من النماذج الأجلو-سكسونية). وشملت عمليات الزرع هذه ما يلي:

- قرار التوصية بمستوى واحد لمجلس الإدارة
- التوصية بأن تبقى المحاكم خارج دائرة اتخاذ القرارات التجارية وتلك المتعلقة بنشاط الأعمال بقدر الإمكان (هذا هو ما يسمى قاعدة الحكم على نشاط الأعمال)
- قرار تشجيع التنظيم الذاتي داخل سوق رأس المال

وقد استعرضت اللجنة الوثائق التالية قبل صياغة مدونة القواعد الخاصة بها:

- مسودتي قانوني الشركات في مقدونيا لعامي 1996 و 2002
- التوجيهات واللوائح التنظيمية الخاصة بالاتحاد الأوروبي بشأن الشفافية
- تقرير Winter البريطاني
- خطة عمل الاتحاد الأوروبي لتحديث قوانين الشركات وتشجيع اعتماد مدونات قواعد حوكمة الشركات
- التوصيات الصادرة عن المنتدى الأوروبي لحوكمة الشركات
- مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
- الكتاب الأبيض الذي أصدرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والخاص بحوكمة الشركات في جنوب شرق أوروبا
- الدراسات القطرية عن الأنظمة القانونية
- قانون Sarbanes-Oxley الأمريكي الذي ينظم ممارسات المحاسبة والمراجعة

## بنغلاديش

استخدم عدد من مدونات القواعد والإرشادات كمصادر في عملية صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش. وقد تم اختيار النماذج على أساس مدى انطباقها على الوضع الراهن في بنغلاديش ونطاق مدونة القواعد. الذي غطى المؤسسات المملوكة للدولة وكذلك المؤسسات المالية. وحيثما رئي أن الممارسات المطبقة في بنغلاديش تفتقر إلى التطور. استخدمت مدونات قواعد أجنبية لتوفير إرشادات. فعلى سبيل المثال. "استعيرت" أحكام محددة بشأن الواجبات الائتمانية للمديرين وكذلك بشأن متطلبات الإبلاغ والإفصاح من مدونات قطرية أخرى أو استندت إلى الصياغة المستخدمة في تلك المدونات.

## استخدام نماذج أفضل الممارسات الدولية

### البرازيل

استندت أول مدونة قواعد برازيلية إلى المقارنة الدولية لأفضل ممارسات مجالس الإدارة التي أعدها Gregory Forminand ومدونة قواعد Cadbury. ومدونتي قواعد أفضل الممارسات الخاصتين بشركة General Motors والجمعية الوطنية لمديري الشركات. واستندت مدونة القواعد الثانية إلى المبادئ الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. والسبب في اختيار هذه النماذج بالذات هو أن لجنة صياغة مدونة القواعد اعتبرت هذه المدونات بمثابة معايير قياسية إرشادية.

### ألمانيا

تأثرت أحدث مدونة قواعد بمدونة القواعد الموحدة البريطانية وأول مدونة ألمانية لقواعد أفضل الممارسات. وهي المدونة التي اعتمدت في عام 2000. كما استندت أحدث مدونة قواعد إلى القوانين الألمانية وأخذت في الاعتبار جميع اللوائح التنظيمية والممارسات الوطنية. بما فيها قضايا حوكمة الشركات الناجمة عن نظام مجالس الإدارة المؤلف من مستويين.

### جمهورية كوريا

استندت مدونة القواعد الكورية الأصلية التي صدرت في عام 1999 إلى المبادئ الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وعكست المدونة أوضاعاً محددة في كوريا تتعلق بمجموعات شركات الأعمال الكبيرة. وتأثرت مدونة القواعد الثانية المنقحة إلى حد كبير بقانون Sarbanes-Oxley الأمريكي.

### بولندا

قبل أن تصيغ اللجنة المدونة البولندية لقواعد أفضل الممارسات. حللت مجموعات أجنبية ودولية من معايير حوكمة الشركات. بما فيها المبادئ الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ونظام NASDAQ والمدونات البريطانية لقواعد حوكمة الشركات. وكانت مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مفيدة بشكل خاص كقائمة مرجعية لضمان معالجة جميع المجالات الحاسمة الأهمية. وبشكل عام، استخدمت مدونات القواعد الأجنبية للمساعدة في:

- تحديد المجالات التي يمكن أن تنشأ فيها مشاكل
- تحديد القضايا المهمة لمجتمع المستثمرين

وفيما بعد اعتمدت الأحكام المحددة في مدونة القواعد البولندية بحيث تلائم الظروف والبيئة التنظيمية المحلية.

### سويسرا

استندت مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات إلى:

- تقرير Cadbury البريطاني
- تقرير Hampel البريطاني
- مدونة القواعد الموحدة البريطانية
- تقرير Vienot الفرنسي
- تقرير لجنة Baum الألماني



## استخدام نماذج أفضل الممارسات الدولية

## تركيا

أعدت مدونة القواعد بعد إجراء تحليل مفصل لمبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومدونات القواعد القطرية المطبقة حالياً. وقد "استعار" معدو المدونة بعض المبادئ بصورة مباشرة ونقحوا البعض الآخر لتكييفه مع الأوضاع المحلية.

واستندت مدونة القواعد التركية إلى المبادئ الأربعة لحوكمة الشركات وهي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة. وباستخدام هذه المبادئ، قررت اللجنة التركيز على تشكيل وطريقة عمل مجلس الإدارة، الذي اعتبر مكوناً رئيسياً في تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات في إطار بيئة الأعمال التركية.

## زامبيا

تأثرت مسودة مدونة قواعد أفضل الممارسات الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة في زامبيا بمبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتقرير King الثاني في جنوب أفريقيا، وإرشادات رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات.

ويجب أن تتذكر اللجنة أنه بينما يعتبر إجراء بحوث على مدونات القواعد وأفضل الممارسات المطبقة حالياً أمراً مفيداً، فإن النماذج المطبقة حالياً تظل بحاجة إلى تكييف لتلائم الاحتياجات والظروف المحددة للبلد المعني.

## تقييم إطار حوكمة الشركات في البلد المعني

توجد فيما بين البلدان اختلافات هامة في هياكل ملكية الشركات والأطر القانونية، وبينما تستفيد اللجنة من أفضل الممارسات الدولية المطبقة حالياً، يتعين عليها أن تكون على دراية بهذه الاختلافات وأن تتفادى دمج توصيات حوكمة غير ملائمة في مدونة القواعد الجديدة. ومن الأهمية بمكان بشكل خاص أن تستعرض اللجنة القوانين المطبقة حالياً التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات حتى لا تتعارض مدونة القواعد مع القوانين المطبقة حالياً. والمدونة الفعالة هي التي تكمل البيئة القانونية والتنظيمية السائدة في البلد المعني. وإذا ارتأت اللجنة أن القوانين المطبقة حالياً غير ملائمة أو تحتاج إلى تغيير لتحسين إطار حوكمة الشركات في البلد المعني، فيمكنها إدراج توصيات بتعديل الإطار القانوني في قسم منفصل أو ملحق بمدونة القواعد. (للاطلاع على مناقشة بشأن بيئة العمل القانونية لمدونات القواعد، راجع الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 2؛ وللإطلاع على مناقشة بشأن دور مدونات القواعد في تشجيع الإصلاح القانوني، راجع الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 3.)

## نقطة تفكير

هل تنقيد مدونة القواعد بالقوانين المطبقة حالياً؟

## تكييف مدونات القواعد لتلائم الإطار المحلي الإطار القانوني: بلجيكا

تعتبر المدونة البلجيكية لقواعد حوكمة الشركات مكتملة للتشريعات البلجيكية المطبقة حالياً؛ ولا يجوز تفسير أي من أحكام مدونة القواعد باعتباره ينتقص من القوانين البلجيكية. وقد أقامت لجنة الصياغة مدونة قواعد أفضل الممارسات الخاصة بها على أساس القوانين البلجيكية المطبقة حالياً. وخاصة أحكام القانون البلجيكي بشأن الشركات. والقانون المالي المطبق على الشركات المقيدة في البورصة. وأثناء وضع المدونة، منحت اللجنة قدراً كبيراً من الاهتمام للمبادرات التي اتخذتها المفوضية الأوروبية في الآونة الأخيرة في مجال حوكمة الشركات. وبالتحديد المبادرات التي تنفذ خطة المفوضية، التي اعتمدت في عام 2003، لتحديث قوانين الشركات وتحسين حوكمة الشركات في الاتحاد الأوروبي.

### هياكل ملكية الشركات: المكسيك

تستفيد مدونة قواعد حوكمة الشركات في المكسيك من مدونات قواعد حوكمة الشركات في كندا والولايات المتحدة وفرنسا وهولندا وجنوب أفريقيا وإسبانيا. ومع ذلك فإن البورصة المكسيكية، وهي تضع مدونة القواعد المكسيكية، انتبهت إلى أن هيكل رأس المال في الشركات المكسيكية مختلف جداً عن نظيره في المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة. فرأس المال في هذين البلدين يكون عادةً مجزأً وتملكه مؤسسات استثمار كبرى. بينما معظم رأس المال في الشركات المكسيكية العامة التي تتداول أسهمها في البورصة يملكه عدد قليل من المساهمين مالكي حصص السيطرة.

### الإطار الثقافي: جنوب أفريقيا

سلم تقريراً King بالتنوع الثقافي والديني والعنقي الموجود في جنوب أفريقيا وأخذاً في الاعتبار صراحةً "النظرة العامة والثقافة الأفريقية في إطار حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا." بما في ذلك قيم مثل الجماعة الروحية، وتوافق الآراء، والتواضع، وعدم التمييز، والثقة، والتفاؤل.

### تقييم احتياجات إصلاح حوكمة الشركات في البلد المعني

بالإضافة إلى إجراء بحوث على أفضل الممارسات الدولية لحوكمة الشركات واستعراض الإطار القانوني المحلي المطبق حالياً، يجب على اللجنة أيضاً أن تقيم احتياجات الإصلاح المحددة في بلدها. وربما يكون لدى لجنة صياغة مدونة القواعد بالفعل فكرة عامة عن ممارسات حوكمة الشركات الرئيسية واحتياجات الإصلاح في البلد - والأرجح أن تكون هذه الممارسات والاحتياجات هي التي أدت إلى المبادرة الأصلية لوضع مدونة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات أو مراجعة المدونة المطبقة حالياً. ومع ذلك، فمن الأمور الجوهرية بالنسبة للجنة استعراض مجالات التحسين المحتملة بمزيد من التفصيل والتشاور مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين لمساعدة اللجنة في صياغة أفضل توصيات ممكنة. (للاطلاع على مناقشة مفصلة بشأن التشاور مع أصحاب المصلحة، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 3).

للمساعدة على إعداد قائمة مبدئية بالإصلاحات اللازمة، يجب على لجان صياغة مدونات القواعد في البلدان النامية الرجوع إلى أي تقييمات وتقارير لزيادة الوعي موجودة حالياً وأعدت محلياً أو بمساندة من منظمات دولية. وتعتبر التقييمات القطرية لحوكمة الشركات التي يجربها البنك الدولي والكتب البيضاء الإقليمية الخاصة بحوكمة الشركات والتي تصدرها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي منطلقاً جيدة لبدء هذه العملية.

### تقارير حوكمة الشركات التي يصدرها البنك الدولي بشأن التقيد بالمعايير والقواعد

ربما كانت "تقارير التقيد بالمعايير والقواعد"، التي بدأها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في أعقاب الأزمات المالية التي وقعت في أواخر التسعينيات (من القرن الماضي)، هي الأدوات الرئيسية لتقييم احتياجات إصلاح القطاع الخاص في بلد ما. تستهدف عملية إعداد تقارير التقيد بالمعايير والقواعد تحديد مواطن الضعف وإرشاد إصلاحات السياسات في مجالات تنمية القطاع الخاص والمالي. ويستهدف تقييم أنظمة حوكمة الشركات في إطار برنامج تقارير التقيد بالمعايير والقواعد تعزيز حقوق الملكية، وتخفيض تكاليف المعاملات وتكاليف رأس المال، وتشجيع الاستثمار في الأسهم وتحقيق النمو. ويستند التقييم إلى مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باستخدام أداة تشخيصية طورها البنك الدولي. ويركز التقييم على الإطار القانوني والتنظيمي وممارسات حوكمة الشركات. ويقيم مواطن القوة والضعف في الأسواق المختلفة ويوفر أساساً للحوار بشأن السياسات فيما يتعلق بنطاق وترتيب أولويات الإصلاحات. ويعد البنك الدولي تقارير تقييم التقيد بالمعايير والقواعد الخاصة بحوكمة الشركات بالتعاون مع الوزارات والوكالات والهيئات المهنية ذات الصلة في البلد المعني.

تشارك البلدان المعنية في عملية التقييم هذه طواعية. فبعد أن يتلقى البنك

### نقطة تفكير

ما هي القضايا الرئيسية التي يجب أن تعالجها مدونة القواعد؟

الدولي دعوة، يكلف استشاريا محليا باستيفاء استطلاع للآراء، أو نموذج نمطي، يرسم فيه خريطة الإطار القانوني والتنظيمي الذي تسترشد به حوكمة الشركات في البلد المعني ويجمع معلومات عن ممارسات حوكمة الشركات. وبعد ذلك، يقوم خبراء من البنك الدولي عادة بزيارة البلد المعني للاجتماع مع المسؤولين الحكوميين، والمشاركين في السوق، والمستثمرين، ومصدري الأسهم؛ ثم يعدون تقرير التقييم.

ينقسم التقييم إلى أربعة أجزاء: ملخص إداري؛ وعرض عام لسوق المال والإطار المؤسسي في البلد المعني؛ واستعراض لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات على حدة، بما في ذلك التوصيات المتعلقة بالسياسات؛ وملخص للتوصيات يبرز المجالات التي تحتاج إلى إصلاح تشريعي، وتعزيز مؤسسي، ومبادرات طوعية وخاصة. وتسعى التقييمات إلى إظهار كيفية اختلاف الممارسات الفعلية للمشاركين في السوق عن المعايير القياسية الإرشادية للتقيد بالإطار القانوني والتنظيمي. وهكذا يتم تقييم مدى تقيد البلد المعني بكل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كما وكيفا. ويوافق معظم البلدان على وضع نتائج التقييم على موقع البنك الدولي على شبكة الإنترنت ([www.worldbank.org/ifa/rosc\\_cg.html](http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html)).

وقد نشرت تقارير التقيد بالمعايير والقواعد بشأن حوكمة الشركات الخاصة بالبلدان أو الاقتصادات التالية: بلغاريا، وشيلي، وكولومبيا، وكرواتيا، والجمهورية التشيكية، وجمهورية مصر العربية، وجورجيا، وهونغ كونغ (الصين)، وهنغاريا، والهند، وإندونيسيا، والأردن، وجمهورية كوريا، ولاتفيا، وليتوانيا، وماليزيا، وموريشيوس، والمكسيك، ومولدوفا، والمغرب، والفلبين، وبنما، وبيرو، وبولندا، والجمهورية السلوفاكية، وسلوفينيا، وجنوب أفريقيا، وتركيا، وزمبابوي. (يمكن الاطلاع على ملخص لتقرير تقييم التقيد بالمعايير والقواعد الخاصة بحوكمة الشركات الذي أجري في الهند في الملحق 9.)

### **الكتب البيضاء التي أصدرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والخاصة بحوكمة الشركات**

في شراكة مع البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وبمساندة من منظمات مختلفة من بينها المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، نظمت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وقادت اجتماعات مؤائد مستديرة إقليمية لحوكمة الشركات في خمس مناطق: آسيا، والاتحاد الروسي، وأمريكا اللاتينية، وأوروبا الآسيوية، وجنوب شرق أوروبا. وعلى مدى السنوات الخمس الماضية، عقد أكثر من 25 اجتماعا في 18 بلدا لتقييم ممارسات حوكمة الشركات وبناء توافق في الآراء بشأن برنامج الإصلاح. وقد أصدر كل اجتماع مائدة مستديرة إقليمية كتابا أبيض يمكن أن يشكل مرجعا أساسيا لوضع مدونة قواعد قطرية. ويمكن تنزيل الكتب البيضاء الإقليمية الخاصة بحوكمة الشركات من موقع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على شبكة الإنترنت [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

كشفت اجتماعات الموائد المستديرة عن مجموعة واسعة ومتنوعة من التحديات في مجال حوكمة الشركات عبر المناطق الخمس وهي تتعلق بفرض التنفيذ، والملكية والسيطرة، وحقوق المساهمين والمعاملة النصفة، وفعالية مجالس الإدارة، ودور البنوك وأصحاب المصلحة الآخرين، والشفافية، والإفصاح. (للاطلاع على ملخص للنتائج الرئيسية المشتركة عبر المناطق، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الملحق 10.)

## إعداد مسودة مدونة القواعد ووضعها في صيغتها النهائية

حالما تستكمل البحوث الأساسية وتجري أي مشاورات مبدئية، يحين الوقت لكي تشرع اللجنة في صياغة مدونة القواعد.

### اختيار المعد الرئيسي للمسودة

على الرغم من أن اللجنة بكامل هيئتها توافق على المسودة النهائية، فإن شخصا واحدا يقوم عادة بصياغة - أو على الأقل تنسيق صياغة - مسودات متعاقبة من مدونة القواعد، حيث يدمج الملاحظات التقييمية والتعليقات من عملية التشاور وأي توصيات توافق عليها اللجنة. وتستهلك هذه المهمة وقتا طويلا وتتطلب مستوى عاليا من الالتزام. ويجب أن يتخذ القرار الخاص بمن سيتولى صياغة المدونة في أول اجتماعين للجنة. كما يمكن لرئيس اللجنة والأعضاء الأفراد معالجة هذه المسألة في اجتماعات منفردة. وفي معظم الحالات، يكون المعد الرئيسي أحد أعضاء اللجنة. فقد تولى الصياغة رؤساء لجان، ومديرو مشروعات، وسكرتيريو لجان. كما يمكن أن تنظر اللجنة في الاستعانة باستشاري خارجي للقيام بهذه المهمة. وفي هذه الحالة، يجب أن يكون لدى الاستشاري فهم واضح لمهام وصلاحيات اللجنة وأن يعطى إرشادات واضحة بشأن الهيكل المرغوب لمدونة القواعد ونطاقها وأهدافها. ولتفادي أي سوء فهم، يجب أن يطلب إلى الاستشاري حضور اجتماعات اللجنة.

وسواء أكان المعد الرئيسي استشاريا أو أحد أعضاء اللجنة، فمن الأهمية بمكان أن يتمكن هذا الشخص من تخصيص وقت كاف للمهمة. كما يجب أن يتمتع المعد بما يلي:

- فهم جيد للقضايا الدولية الخاصة بحوكمة الشركات
- فهم جيد لإطار واحتياجات حوكمة الشركات في البلد المعني
- مهارات لغوية ممتازة وخبرة في صياغة التقارير أو اللوائح التنظيمية
- القدرة على العمل تحت ضغوط والتعامل مع المتطلبات المتضاربة أو المتغيرة

تصاغ مدونات القواعد عادة في ثلاث مسودات. والأرجح أن تكون المسودة العامة الأولى مسودة العرض، أو وثيقة التشاور، أي أنها توزع على أصحاب المصلحة لطلب تعليقاتهم. (للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن مسودة العرض، رجع الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 3.) وتدمج المسودة الثانية التعليقات التي جمعت من أصحاب المصلحة وكذلك من أعضاء اللجنة. ويمكن أن تكون المسودة الثالثة هي المسودة النهائية، على الرغم من أن اللجان كثيرا ما تصقل المحتوى واللغة على الأقل مرة واحدة قبل التصويت على المدونة النهائية.

يجب أن يتسلم أعضاء اللجنة نسخا من جميع المسودات قبل وقت كاف من موعد الاجتماعات حتى يتاح لهم وقت لقراءتها وتدبر محتواها. وكثيرا ما يقترح رئيس اللجنة أن تخصص اجتماعات اللجنة لمناقشة المسائل الهامة المتعلقة بالمبدأ وأن تقدم التعليقات المفصلة على مسودة المدونة كتابة إلى سكرتير اللجنة.

### الأسلوب والشكل

أثناء استعراض المسودات المتعاقبة لمدونة القواعد، يتعين على اللجنة اتخاذ قرارات أساسية بشأن شكل المسودة وأسلوبها وطولها؛ ومستوى تفصيل التوصيات والأحكام المتعلقة بأفضل الممارسات؛ وكيفية التعامل مع الحواشي أو إرشادات التنفيذ. ومن الأفضل دائما فصل المعلومات الأساسية ذات الصلة ببيئة حوكمة الشركات في البلد المعني عن مدونة القواعد نفسها، ولكن الحواشي والإرشادات ذات الصلة بتنفيذ أحكام المدونة يمكن إما أن تدمج بعد كل حكم، كما هو الحال في المدونة البلجيكية لقواعد حوكمة الشركات، وإما أن تجمّع في قسم منفصل بعنوان "حواشي مدونة القواعد". كما هو الحال في مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وعند اختيار دمج الحواشي، والتعليقات، وإرشادات التنفيذ عقب التوصيات أو المبادئ الأساسية، من الأهمية بمكان تمييزها عن بقية النص حتى لا تسبب بلبلة للمستخدمين فيما يتعلق بما يجب فرض تنفيذه بدقة وبما هو مجرد اقتراحات لتنفيذ المسودة.

يمكن هيكلة مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات بطرق مختلفة. وتتضمن المدونة عادة العناصر التالية:

- قائمة محتويات
- تصديرا، يصيغه عادة رئيس اللجنة، ويلخص فيه الظروف التي أدت إلى وضع مدونة القواعد ويعرب عن شكره وتقديره للإسهامات المحددة.
- مقدمة تبين مهام وصلاحيات اللجنة، ونطاق وأهداف المدونة وآليات التنفيذ التي توصي بها اللجنة، والمدونات والوثائق الأخرى التي تم الرجوع إليها أثناء عملية الصياغة

## فصل التوصيات الرئيسية عن إرشادات التنفيذ

### بلجيكا

#### ”المبدأ 1. تلتزم الشركة باعتماد هيكل حوكمة واضح

1.1. يجب أن يرأس كل شركة مجلس جماعي (لكل عضو فيه صلاحيات متساوية). ويجب أن تحدد الشركة وتفصح عن مهام وصلاحيات المجلس في نظام حوكمة الشركة الأساسي الخاص بها (المسمى فيما يلي ”نظام الحوكمة الأساسي“)

**إرشاد** يجب أن يتمثل دور المجلس في السعي إلى تحقيق النجاح الطويل الأمد للشركة عن طريق توفير قيادة تنظيمية (بروح العمل الحر) وإتاحة الفرصة لتقييم المخاطر وإدارتها.

**إرشاد** يجب أن تحدد مسؤوليات المجلس في عقد تأسيس الشركة وفي (وثيقة) مهام وصلاحيات المجلس. ومن واجب المجلس أن يحدد مهامه وصلاحياته مفصلاً مسؤولياته وواجباته وتشكيله وطريقة عمله. ضمن الحدود التي يحددها عقد تأسيس الشركة.“

-المدونة البلجيكية لقواعد حوكمة الشركات. ديسمبر 2004

### بنغلاديش

#### ”الإبلاغ المالي، والمراجعة، وعمليات الإفصاح عن المعلومات غير المالية

#### رابعاً. المراجعة الداخلية

#### المبادئ:

أ. يجب أن تكون لدى جميع الشركات المقيدة في البورصة وظيفة (إدارة) مراجعة داخلية داخل المنظمة. ويجب أن تنظر الشركات الخاصة في إنشاء نظام ضوابط (رقابة) داخلية إذا لم تكن لديها إدارة مراجعة داخلية.

ب. يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية نطاق عمل واسع لاستقصاء جميع مستويات المنظمة وأن تكون مستقلة عن جهاز الإدارة. مع إمكانية الاتصال المباشر بمجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

ج. يجب أن يتخذ المديرين (أعضاء مجلس الإدارة) إجراءات كافية لحماية الشركة والمساهمين استناداً إلى تقارير المراجعة الداخلية.

#### إرشادات:

د. يجب أن يكون لدى إدارة المراجعة الداخلية خطاب من المجلس أو رئيس لجنة المراجعة يمنحها سلطة الاطلاع على أي سجلات في أي موقع في أي وقت.

هـ. يجب أن تكون لوظيفة (إدارة) المراجعة الداخلية سلطة اقتراح مبادرات وتغييرات على المجلس مباشرة.“

-مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش. مارس 2004

- ملخصا للتوصيات، بحيث يمكن بسهولة فهم الهدف الرئيسي لمحتوى مدونة القواعد
- توصيات أو أحكام المدونة مقسمة إلى فصول
- حواشي المدونة
- توصيات مكنة لتحسين الإطار القانوني لحوكمة الشركات
- ملاحق تذكر أسماء أعضاء اللجنة، والمعلومات الأساسية، ونتائج استقصاءات الآراء، وما أشبه ذلك

ولضمان سهولة فهم مدونة القواعد من جانب مستخدميها والجمهور العام، يجب أن تراعي اللجنة:

- ألا تكون المدونة أطول من اللازم. وإذا تقرر إدراج المعلومات الأساسية أو نتائج استقصاءات الآراء فيجب وضعها في ملاحق أو أقسام منفصلة من المدونة.
- أن تُستخدم دائما لغة دقيقة وبسيطة وأن تُعرّف الاصطلاحات بوضوح. على سبيل المثال، عُرّف دور المدير المستقل بطرق كثيرة مختلفة. ويجب ألا يكون لدى القارئ أي غموض بشأن كيفية تعريف الاصطلاح داخل مدونة القواعد.
- ألا يكون أسلوب المدونة مفرطا في الصياغة القانونية، وإنما يبين بوضوح السلوك والممارسات المتوقعة.

وحيثما توضع المدونة في صيغتها النهائية، فإنها تحتاج إلى عرضها في شكل جذاب تسهل قراءته. وقد وجدت لجان كثيرة أن من المفيد الاستعانة بخدمات مصمم أو شركة نشر.

### دمج الملاحظات التقييمية من عملية التشاور

من أهم الجوانب وأكثرها صعوبة في عملية صياغة مدونة القواعد تنقيح المسودة الأولى لتعكس الملاحظات التقييمية من عملية التشاور. ونتيجة لعملية التشاور والمناقشات الناجمة عنها التي تجريها اللجنة، من المحتمل أنه سيتعين إجراء عمليات صقل كثيرة لمسودة المدونة. وتكون لبعض الإجابات والاقتراحات شرعية وأهمية أكبر من غيرها. وعلى أي حال، يجب أن تحظى جميع الاقتراحات والتعليقات بالدراسة المدققة الجادة. ويجب أن تسجل بعناية جميع التعليقات وطريقة تصرف اللجنة فيها. ويجب على اللجنة بقدر الإمكان أن تبين التنقيحات التي أدمجت في مدونة القواعد نتيجة التعليقات التي قدمها أصحاب مصلحة محددون.

### موازنة الملاحظات التقييمية من أصحاب المصلحة

على الرغم من أن الهدف الرئيسي لعملية التشاور هو المساعدة في وضع مدونة القواعد وتحسين محتواها، فإنها أيضا تمثل عملية سياسية هامة تساعد في



ضمان قبول المدونة من جميع الأطراف ومساندة التنفيذ الفعال لها. ولذلك لا مفر من تعديل مسودة المدونة لتعكس مستوى معيناً من التوصل إلى حلول وسط. ومع ذلك فمن المحتمل أن تكون هناك أوقات تتعارض فيها آراء بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين مع آراء غيرهم. وقد تحتاج مسودات بعض الأحكام إلى تعديل أو تغيير لتلائم اهتمامات مجموعات معينة، وقد يتعين إسقاط أو تجاهل بعض التعديلات التي يوصى بها والتي تبدو مفيدة بسبب وجود ضغوط من مجموعات أخرى. وفي هذه الحالات، توضع اللجنة عادة في وضع صعب وقد ينظر إليها باعتبارها خابي بعض المجموعات على حساب مجموعات أخرى. ولوازنة هذه المواقف المتعارضة بطريقة عادلة ومعقولة، من الأهمية بمكان أن تتمسك اللجنة بمهامها وصلاحياتها. وكلما كانت الأهداف المبدئية للمدونة واضحة، سهل استخدامها كمعايير لقبول أو رفض آراء معينة. (الاطلاع على مناقشة مفصلة لأهمية ونفوذ أصحاب المصلحة، رجا الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 3).

## دمج الملاحظات التقييمية في مدونة القواعد

### جمهورية كوريا

وزعت لجنة صياغة مدونة القواعد الكورية مسودة العرض الخاصة بها من خلال الإنترنت ووسائل الإعلام. وتم جمع الآراء في جلسة استماع علنية. ثم أدمجت التعليقات ذات الصلة في المسودة النهائية، التي أجزت في اجتماع عام للجنة صياغة المدونة ومجموعتها الاستشارية.

### الاتحاد الروسي

أسفرت عملية التشاور في روسيا عن عدة تغييرات رئيسية في مسودة مدونة القواعد. وقد دعت التغييرات إلى ضم مديرين مستقلين إلى مجالس الإدارة، ونقحت دور لجنة مراجعة الحسابات واللجان الأخرى، وحسنت حقوق المساهمين، ونصت على إنشاء منصب سكرتير الشركة.

### جنوب أفريقيا

تم استلام أكثر من 400 اقتراح وتعليق استجابة للمسودة الأولى لتقرير King الثاني. بما فيها عدد كبير من خارج البلاد. وقد استعرضت جميع الملاحظات بعناية وعلقت عليها بصورة كاملة فرق العمل المعنية ثم قدمت مع توصيات إلى لجنة وضع مدونة King الثانية لاستعراضها بصورة نهائية. ونتيجة للإجابات، أدخلت عدة تعديلات هامة على أقسام معينة من المدونة.

## تسوية الخلافات: مقدونيا

١٥

واجهت لجنة صياغة مدونة القواعد في مقدونيا صعوبات جمة في تحقيق توافق في الآراء على القضايا المرتبطة بالتصويت التجميعي. وتبين أن هذه القضية كانت أعقد كثيرا مما توقعت اللجنة. وقد طرحت أسئلة هامة، مثل:

- هل يمكن حشد المساهمين في مقدونيا؟
- هل يفهم المساهمون الحاليون داخل البلاد النظام الحالي؟
- هل يريد المساهمون في مقدونيا مجالس إدارة كبيرة؟
- ما مدى فعالية أي مدير (عضو مجلس إدارة) واحد يمثل المساهمين مالكي حصص الأقلية؟

وقد ساعدت مناقشة هذه القضايا مع أصحاب مصلحة مختلفين - خاصة مجموعات المساهمين - وفهم اهتماماتهم اللجنة في التوصل إلى اتفاق في الآراء قابل للتطبيق

ثمة تحد شائع آخر تواجهه لجان صياغة مدونات القواعد ألا وهو قوة المدونة. فقد يدعي بعض أصحاب المصلحة أن أفضل الممارسات المقترحة متشعبة أكثر من اللازم. بينما قد يعتقد آخرون أن المدونة لا تغطي إلى الحد الكافي. ولذلك يمكن أن توضع على اللجنة مجموعة جديدة من الضغوط المتعارضة لكي تعدل مسودة المدونة. ومرة أخرى، من الأهمية بمكان أن توازن اللجنة بين الآراء المتعارضة بطريقة عادلة وحكيمة. ساعية إلى التوصل إلى أنسب حل وسط يتسق مع مهام وصلاحيات اللجنة المتفق عليها. (للاطلاع على مناقشة بشأن مهام وصلاحيات اللجنة، رجع الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 2).

### إمكانية التعويل على النتائج

يمكن أيضا أن تتشكك اللجان في إمكانية التعويل على المقابلات ونتائج استقصاءات الآراء، خاصة إذا اشتركت في العملية مجموعات مصالح هامة بينها اختلافات متوقعة في وجهات النظر. ولذلك يجب دائما التزام قدر معين من الحذر عند دمج ملاحظات تقييمية محددة من عملية التشاور في مسودة مدونة القواعد. وليس من السهل دائما تحديد ما إذا كان تعليق محدد يعكس آراء شخص واحد أو الرأي العام لمجموعة أصحاب المصلحة التي ينتمي إليها ذلك الشخص. ويصدق هذا بشكل خاص في حالة المقابلات الشخصية مع عدد صغير من الأشخاص المختارين. وحتى في عمليات التشاور الأوسع نطاقا، يجب أن تحرص اللجنة على ضمان أن العينة المختارة مثله للمجموعة التي

### نقطة تفكير

هل تم تقييم الأثر المحتمل لكل توصية؟

تستقصى آراؤها ككل. وإذا أمكن، يجب الحصول على مشورة من خبراء بحوث السوق والإحصاء للحصول على إجابات مثله، خاصة إذا كانت اللجنة ترغب في إعلان نتائج استقصاءات الآراء. ويمكن استخدام هذه الإجابات لمساندة التوصيات المدرجة في المدونة.

### مدى التعويل على نتائج المشاورات: المملكة المتحدة



أثناء إعداد تقرير Higgs، أُجري ما مجموعه 605 مقابلات تليفونية مع مديري (أعضاء مجالس إدارة) شركات بريطانية مقيدة في البورصة على مدى فترة خمسة أسابيع في عام 2002. وكانت الصورة العامة للعيينة متسقة مع مجموعة المديرين بشكل عام. ومع ذلك، أراد الباحثون أن يتأكدوا من أنه يمكن التعويل إحصائيا على النتائج التي توصلوا إليها. وتتوقف إمكانية التعويل على معدلات التفاوت في العينات، والتي تتفاوت حسب حجم العينة والنسبة المئوية لحجم النتائج. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لسؤال أجاب عنه نصف المستجيبين البالغ عددهم 605 مستجيبين بنفس الإجابة، قرر الباحثون أن الاحتمالات تبلغ 95 في كل مائة أن هذه النتيجة لن تتفاوت بأكثر من 4 في المائة، زيادة أو نقصا. عن نتيجة استقصاء كامل لآراء المجموعة بأكملها باستخدام نفس الإجراءات. وكلما صغرت العينة، قلت إمكانية التعويل على النتائج.

### استعراض مدونة القواعد والموافقة عليها

حالما يتم دمج التغييرات والتعديلات في مدونة القواعد، يتعين مراجعتها كلها. وكثيرا ما لا تمنح لجان الصياغة اهتماما كافيا للطريقة التي تؤثر بها التعديلات على تركيب وانسيابية عمليات التفكير، وترتيب الفقرات، وعناوين الفقرات، ونهجي الكلمات، ودقة الالتزام بقواعد النحو والصرف. وقد تتسلل أخطاء إلى المدونة، مما يمكن أن يسبب حرجا للمؤلفين والناشرين، وينتقص من الجدية والطبيعة المهنية اللتين يجب أن تتسم بهما الوثيقة بأكملها. ولذلك يجب أن تعهد إلى شخص حاذق مهمة مراجعة المسودة النهائية لتحقيق الانسياب المنطقي للأفكار وكذلك الالتزام بقواعد النحو والصرف وطريقة العرض.

يمكن أن تكون للتعديلات نتائج أخرى غير مقصودة. ففي أوضاع استثنائية، يمكن لحكم معدل أن يلغي فعلا أثر حكم وارد في مكان آخر. ولذلك، يجب مراجعة مدونة القواعد بأكملها مراجعة مدققة للتأكد من أنها متسقة داخليا ولا تتضمن أي متناقضات. ويجب أن تتخذ اللجنة خطوات لضمان ما يلي:

- أن كل حكم أو توصية بأفضل الممارسات سليم ومفيد ومقبول ومرغوب فيه، استناداً إلى المناقشات السابقة مع أي جهات يحتمل أن تتأثر بأي تغييرات يقترح إدخالها على نظام الحوكمة.
- أن محتوى المدونة يغطي القضايا واحتياجات الإصلاح الرئيسية في البلد المعني مع التقيد بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات وتوقعات المستثمرين.
- أن المدونة لا تتعارض مع القوانين المطبقة حالياً وأنه تم بحث أي تغييرات محتملة في الإطار القانوني نتيجة للمدونة.
- أنه لا توجد نقاط غامضة، أو تناقضات، أو عمليات تكرار داخل مدونة القواعد وأن الحواشي المشروعة لم تعامل معاملة التوصيات الرسمية.
- أن كل توصية على حدة مطلوبة وتساهم في تحسين مدونة القواعد.
- أن المعنى ينساب منطقياً في كافة أجزاء المدونة وأن جميع الإشارات المرجعية المتقاطعة قد أدرجت.

حالما تستكمل عملية المراجعة النهائية، تجتمع اللجنة عادة لاعتماد مدونة القواعد رسمياً. ويجب أن يوافق كل عضو في اللجنة على محتوى المدونة بأكمله. ومن الأرجح حالما يتم إطلاق (تدشين) المدونة أن تكون هناك حالات عديدة - خاصة في الأحداث التي تشترك فيها وسائل الإعلام - يحتمل فيها الإدلاء بتعليقات انتقادية وطرح أسئلة بشأن المدونة. وفي هذه الحالات، يتعين على اللجنة الدفاع عن اختياراتها وتوصياتها. ويمكن أن يكون للاختلافات العلنية بين أعضاء اللجنة بشأن المدونة أثر سلبي جداً على تنفيذها.

**نقطة تفكير**  
هل يوافق جميع أعضاء اللجنة على النسخة النهائية لمدونة القواعد؟

## التنفيذ والمتابعة

### نظرة سريعة على الوحدة 5:

الخطر الرئيسي الذي تواجهه أي مدونة قواعد حوكمة الشركات أن تصبح مجرد واجهة خادعة تغني عن إصلاح نظام حوكمة الشركات. فحالما يتم اعتماد المدونة، يجب أن تنتشر على نطاق واسع ويجب أن يعتمدها أصحاب المصلحة الرئيسيون لزيادة فرص إحداثها أثرا حقيقيا ودائما على ممارسات الشركات. وعلاوة على ذلك، ولكي تكون مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات صالحة لكي يستخدمها باستمرار المسؤولون عن وضع السياسات والشركات، يتعين تحديثها بانتظام لكي تعكس أفضل الممارسات الدولية الحالية واحتياجات الإصلاح المحلية، ويجب على لجان صياغة مدونات القواعد، قبل أن تفرق، أن تبحث الآليات اللازمة لقياس أثر المدونات، ومواكبة التغيرات والإصلاحات الدولية والمحلية في مجال حوكمة الشركات، وتحديث المدونات حسب الحاجة.

تستعرض هذه الوحدة:

- إطلاق ونشر مدونة القواعد
- اعتماد وتنفيذ مدونة القواعد
- قياس أثر مدونة القواعد
- تحديث مدونة القواعد



## إطلاق وتنفيذ مدونة القواعد

آخر مهمة رئيسية تضطلع بها لجنة صياغة مدونة القواعد هي اتخاذ خطوات للتأكد من نشر مدونة قواعد أفضل الممارسات التي صيغت حديثاً على نطاق واسع. واعتمادها من جانب المجموعات الموجهة إليها، وتنفيذها عملياً. ولذلك، وعقب الموافقة على النسخة النهائية من المدونة ولكن قبل إصدارها للجمهور، تتخذ اللجنة عادة الترتيبات اللازمة لما يلي:

- إعلان المسودة النهائية في حفل إطلاق (تدشين) عام
- نشر المدونة
- ضمان استعداد أصحاب المصلحة الرئيسيين لاعتماد المدونة والمساعدة في تنفيذها

### تنظيم عملية الإطلاق ونشر مدونة القواعد

يخلق إصدار المدونة قوة دفع هامة لإصلاح نظام حوكمة الشركات ويتيح فرصة فريدة للوصول إلى المستخدمين المستهدفين. ومن الأهمية بمكان أن يصادق أصحاب المصلحة الرئيسيون رسمياً على المدونة - وأن تخطى هذه المصادقات بدعاية جيدة. وهذه المصادقات تؤدي عادة إلى تمهيد الطريق أمام أصحاب مصلحة رئيسيين آخرين للانضمام إلى المؤيدين وتأكيد التزامهم باتباع التوصيات الواردة في المدونة. ولكسب أقصى قدر من الاهتمام بمدونة القواعد الجديدة، يجب على اللجنة تنظيم عملية إطلاق علنية عامة، حيث تعرض المدونة رسمياً ويصادق عليها حشد ممثل لأصحاب المصلحة الرئيسيين. ويجب أن يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء القادة الحكوميين، والهيئات التنظيمية، وقادة مجتمع الأعمال، وأكاديميين. وأي منظمات أخرى قد ترغب في المصادقة علانية على مدونة القواعد.

من بين الترتيبات اللوجستية التي يتعين على اللجنة أن تعنى بها ما يلي:

- تنظيم حفل الإطلاق
- عدد النسخ التي ستطبع من المدونة
- قنوات التوزيع التي سيتم استخدامها
- اجتذاب أصحاب المصلحة الرئيسيين للمصادقة على المدونة
- إجراءات المتابعة التي ستتخذ للترويج للمدونة وكسب التأييد الشعبي لها

يجب التخطيط بعناية لحفل الإطلاق لكسب أقصى قدر من الدعاية والمساندة لمدونة القواعد الجديدة. ويجب تنظيمه في وقت ملائم للحاضرين وفي مكان يسهل الوصول إليه. وقد يكون من المفيد تنظيم الحفل في مقر أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين المشتركين في عملية الصياغة و/أو الضروريين لتنفيذ المدونة، مثل البورصة. ويجب توجيه إخطار بحفل الإطلاق قبل وقت كاف من مواعده. ويجب دعوة أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل وقت طويل من الموعد

وإعطائهم نسخا مجانية من المدونة قبل الحفل. ويجب ألا يتجاوز الوقت الكلي لعمليات تقديم وعرض المدونة ساعتين. ويجب إتاحة وقت كاف للجنة لتقديم عرض عام للسلمات الرئيسية للمدونة وكذلك للإعلان رسميا عن مصادقة أصحاب المصلحة الرئيسيين عليها. وقد ترغب اللجنة في تقديم أصحاب المصلحة هؤلاء ودعوتهم لإلقاء كلمات مختصرة حول أسباب أهمية المدونة وكيفية تنفيذها.

وللإعلان عن المدونة لأكثر عدد من المستقبلين، يجب على اللجنة دعوة وسائل الإعلام إلى حفل الإطلاق، وإعطاء الصحفيين نسخا من المدونة، وتزويدهم بشرح لمحتواها. ويمكن لمساندة وسائل الإعلام وملاحظاتها التقييمية الإيجابية عن المدونة أن تفيدا كثيرا في استمرار زيادة الوعي وتنفيذ المدونة في نهاية المطاف. (للاطلاع على مناقشة بشأن العلاقات مع وسائل الإعلام، رجاء الرجوع إلى المجلد 2، الوحدة 3.)

## إطلاق مدونة القواعد

### جنوب أفريقيا

جرى توزيع إخطار واسع النطاق بنشر مدونة قواعد King الثانية محليا وفي وسائل الإعلام الدولية. وقد أطلقت المدونة علانية في جوهانسبورغ في مؤتمر نوقشت فيه عناصر مدونة King الثانية ومدلولاتها. وقد حضر هذا المؤتمر أكثر من 700 شخص. وبعد ذلك صادقت على المدونة واعتمدها مجموعة واسعة ومتنوعة من المنظمات، من بينها بورصة جوهانسبورغ، والقطاع الحكومي، وجميع المؤسسات العامة ذات الصلة.

### البرازيل

أطلقت مدونة القواعد التي وضعها المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات في بورصة ساو باولو، حيث حظيت باستقبال طيب، وكانت عدة شركات ومؤسسات قد وافقت بالفعل على اعتماد المدونة. وعلاوة على ذلك، استخدمت الطبعتان الأولى والثانية من المدونة على نطاق واسع لإنشاء السوق الجديدة Novo Mercado، وهي قطاع خاص من البورصة مخصص للشركات التي تتعهد طواعية بالتزامات خاصة بحوكمة الشركات إضافة إلى الالتزامات المحددة في التشريعات الحالية.

### الاتحاد الروسي

لعب معهد المديرين الروسي، وجمعية المديرين المستقلين، وجمعية حماية المستثمرين دورا هاما في مساندة مدونة القواعد في حفل إطلاقها. وبعد ذلك، صادقت هيئة الأوراق المالية الروسية على المدونة.



يمكن أن يكون نشر مدونة القواعد عملية مكلفة، ولذلك يتعين توزيع نسخ ورقية على نطاق واسع ولكن بحكمة. ويجب أن تقرر اللجنة والمنظمة القائدة ما إذا كان سيتم توزيع نسخ مطبوعة وإلكترونية من المدونة مجاناً وأن ترتب قنوات هذا التوزيع مسبقاً.

وتعتبر مدونات قواعد أفضل الممارسات عادة بمثابة معلومات عامة يجب إتاحتها مجاناً لجميع المستخدمين المستهدفين. غير أنه في بعض الحالات، كما حدث في جنوب أفريقيا، يرى معدو المدونة أنها تتضمن مواد قيمة مغطاة بحقوق الملكية الفكرية وأنه يجب تقاضي ثمن مقابلها. وعلى أي حال، يتعين على اللجنة أن تكون قد رصدت مصروفات الطبع في موازنتها ورتبت مقدماً للتمويل قبل وقت طويل من عملية الطبع.

## نشر المدونة



### بولندا

نشرت مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بالشركات البولندية المقيدة في البورصة في نسخ مطبوعة وإلكترونية. ووزعت نسخ من المدونة المطبوعة في مؤتمر الإطلاق وأرسلت أيضاً نسخ مجانية بالبريد إلى المؤسسات ذات الصلة والمشاركين في السوق. ونشرت مجلة اقتصادية أسبوعية سلسلة من المقالات عرضت فيها مبادئ المدونة وتوصياتها. كما أدرجت المدونة كمرفق في كتاب أبيض عن حوكمة الشركات في بولندا ووزعت على مؤسسات وأفراد كثيرين.

### الاتحاد الروسي

وزعت المدونة على المستخدمين المستهدفين من خلال هيئة الأوراق المالية الروسية والهيئات الإقليمية التابعة لها ووضعت على عدة مواقع على شبكة الإنترنت.

### البرازيل

طبع المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات 6,000 نسخة من الطبعة الأولى من مدونة القواعد و10,000 نسخة من الطبعة الثانية المزودة. وطبعت 3,000 نسخة إضافية من المدونة باللغة الإنجليزية. وأرسلت نسخ من المدونة إلى جميع مديري الشركات البرازيلية المقيدة في البورصة ووزعت أثناء برامج تدريبية، وندوات، وأحداث شهرية. كما أن المدونة متاحة على عدة مواقع على شبكة الإنترنت.

لأن المستثمرين الدوليين المحتملين يمكن أيضا أن يرجعوا إلى مدونة القواعد الجديدة ولأن المدونة يمكن أيضا أن تخلق حوافز لاستثمارات جديدة، يجب على اللجنة أيضا النظر في ترجمة مدونتها إلى اللغة الإنجليزية. وعلاوة على ذلك، يمكن لنسخة باللغة الإنجليزية من المدونة أن تصبح أداة مرجعية مفيدة لأي لجنة أجنبية أخرى منهمكة في وضع مدونة قواعد.

### تنفيذ مدونة القواعد

حالما يتم إطلاق مدونة القواعد علانية، يتحول اهتمام اللجنة بالضرورة من وضع محتوى المدونة إلى تنفيذ وفرض تنفيذ توصياتها الرئيسية.

يتوقف التنفيذ الفعال للتوصيات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات عادة على مدى عمل وتفاعل العوامل التالية:

- الجوهر. هل تحظى مدونة القواعد بمساندة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين؟ بعبارة أخرى، هل من المسلم به بشكل عام أن المدونة تمثل أفضل المعايير المتعارف عليها عامة؟
- الإدراك السليم. هل تدرك الشركات أن هذه التوصيات المتعلقة بأفضل الممارسات ستحسن من إمكانية حصولها على رأس المال وستحسن أداءها؟
- ضغوط السوق. هل يشجع المساهمون، ومؤسسات الاستثمار، والبنوك، وغيرهم من مقدمي رأس المال الشركات على اتباع التوصيات المتعلقة بأفضل الممارسات الواردة في مدونة القواعد؟
- المساندة القانونية. هل يتم دمج توصيات المدونة في اللوائح التنظيمية أو متطلبات القيد في البورصة؟
- فرض التنفيذ. هل تتابع الهيئات المنظمة للأسواق توصيات المدونة أو تفرض تنفيذها؟

يجب أن تناقش أثناء عملية الصياغة المسألة المهمة المتعلقة بتنفيذ مدونة القواعد والكيفية التي يجب بها فرض تنفيذ بعض أحكامها أو توصياتها. وكما في حالة مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش، يمكن للمدونة نفسها أن توفر إشارات مفيدة إلى الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المدونة. كما يمكن أن تشير المدونة، بشكل أوضح، كما في حالة المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات، إلى الأحكام التي يمكن أن تعتبر إجبارية وتلك التي يجب أن تظل توصيات بشأن أفضل الممارسات بحيث لا يمكن أن يتوقع من جميع الشركات أن تتبعها على الفور.

## التوصيات التي تصلح للتنفيذ

٤  
٦

” يمكن للمنظمات المنفردة التقيد بمدونة القواعد عن طريق دمج أحكامها في عقود تأسيسها وإدراج المدونة ضمن إجراءات الشركة وممارساتها المتعلقة بالإبلاغ. ... ويمكن أن تكون أكثر الخطوات التنظيمية فعالية لتنفيذ مدونة قواعد حوكمة الشركات هي أن تعتمد هيئة الأوراق المالية والبورصة. ويمكن أن تبدأ هذه الخطوة بمرحلة (تطبق خلالها قاعدة) ”تقيد أو اشرح“. التي تتطلب من أي منظمة التقيد بأحكام المدونة. ولكن إذا كانت هناك جوانب لا تتقيد بها المنظمة. فيجب شرح سبب عدم التقيد. وكما كان الحال في كثير من البلدان الأخرى. يمكن أيضا دمج المدونة في متطلبات القيد في بورصتي دكا وشيتاغونغ. ويمكن أن يكون هناك متطلب مكمل هو التدريب الإلزامي للمديرين الأعضاء في مجلس إدارة جميع الشركات المقيدة في البورصة. ... غير أن الخطوة الأولى يمكن ويجب أن تكون مبادرة الشركات والمنظمات نفسها. من خلال تنفيذ المدونة. ...“

—مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش

نظرا لأن معظم المدونات موجهة بصورة رئيسية إلى الشركات المقيدة في البورصة، فإن هيئات الأوراق المالية والبورصات احتلت موقع القيادة في تنفيذ مدونات قواعد وتقارير حوكمة الشركات في معظم البلدان. وقد اتخذ التنفيذ شكلين أساسيين: إما بجعل أحكام المدونة إجبارية من خلال اللوائح التنظيمية وقواعد القيد في البورصة، وإما بإعطاء الشركات خيار التقيد بمدونة القواعد أو شرح أسباب عدم تقيدها والإفصاح عنها. (للاطلاع على مناقشة لآلية تقيد أو اشرح، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 2.)

عند جعل أحكام معينة من مدونة القواعد إجبارية من خلال اللوائح التنظيمية وقواعد القيد في البورصة، يجب مراعاة أن يكون بإمكان الهيئة التنظيمية فرض تنفيذ هذه الأحكام وأن الشركات المستهدفة قادرة على اتباع القواعد الجديدة دون أن تكون تكلفة التقيد أعلى من اللازم. وفي حالات كثيرة، لا يكون واضحا دائما كيفية متابعة الشركات وفرض التنفيذ. ويمكن أن يشمل فرض التنفيذ خيار إلغاء القيد في البورصة، وهو خيار وارد ضمنا في أحيان كثيرة، ولكنه قلما يكون منصوصا عليه صراحة.

هيئات الأوراق المالية والبورصات ليست المنظمات الوحيدة التي تلعب دورا

رئيسيا في متابعة وتنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات. إذ يمكن لمنظمات أخرى مثل البنوك المركزية والمنظمات المهنية وهيئات محددة مثل مجلس الإبلاغ المالي البريطاني، أن تحتل مكانا قياديا في المساعدة على الارتقاء بمعايير حوكمة الشركات وتحسين الممارسات.

## تنفيذ مدونة القواعد

أمثلة

### الهند

كانت هيئة الأوراق المالية والبورصة الهندية هي الدافع للتغييرات في نظام حوكمة الشركات في الهند. فقد قبلت الهيئة التوصيات التي قدمتها لجنة Kumar Mangalam Birla. وجعلت جميع التوصيات الرئيسية إجبارية. وتنطبق التوصيات الآن على جميع الشركات المقيدة في البورصة. وتفرض البورصة تنفيذها من خلال اتفاقيات القيد في البورصة.

### جنوب أفريقيا

من حيث المبدأ، تعمل مدونة قواعد King الثانية على أساس نظام الإفصاح المستند إلى قاعدة تقييد أو اشرح. ويطلب إلى جميع الشركات الإفصاح عن مدى تقيدها. غير أنه يجري حاليا اعتماد أحكام معينة من المدونة بصورة انتقائية ودمجها في إجراءات أو تشريعات الرقابة التنظيمية. وقد أدمجت بالفعل بعض أحكام مدونة King الثانية في التشريعات واللوائح التنظيمية المرفقة بها والمتعلقة بالبنوك وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى.

ومنذ شهر مارس 2003، أصبح مطلوبا من جميع الشركات المقيدة في بورصة جوهانسبورغ أن تقدم شرحا مفصلا لمدى تقيدها بالتوصيات الواردة في مدونة King الثانية وأن تقدم أسبابا حيثما لا تتقيد (أو إشارة إلى أي جوانب تنوي التقييد بها في الوقت المناسب وتوقيت ذلك). غير أن بورصة جوهانسبورغ تقوم حاليا بتنقيح قواعد القيد الخاصة بها. ومن المتوقع أن تجعل بعض الأحكام الواردة في مدونة King الثانية إجبارية.

كما وافق مجلس الوزراء على بروتوكول مفصل بشأن حوكمة الشركات في القطاع العام ولكنه لم ينفذ بعد بصورة كاملة. ومن المتوقع أن يكون تطبيقه وفرض تنفيذه تحت رقابة المراجع العام في البلاد. على أن تقوم وزارة الخزانة بإصدار إرشادات تفسيرية.

**نقطة تفكير**  
من سيتابع تنفيذ مدونة  
القواعد ورصد أثرها؟

عندما تشترك عدة هيئات في متابعة وتنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات، من الأهمية بمكان ضمان وضوح واتساق أدوار الهيئات المختلفة المشتركة. وبصفة خاصة، يحتمل أن تكون هناك حاجة إلى رسم حدود المسؤوليات بين المؤسسات المختلفة. في مجال الإفصاح على سبيل المثال، يمكن أن تتولى مهنة المراجعة والبورصة على حد سواء تنظيم جوانب مختلفة بشأن ممارسات المراجعة. ولذلك يجب مراعاة عدم تداخل أنشطة المتابعة من جانب هاتين المجموعتين أو تضاربها مع بعضها البعض.

بسبب كثرة عدد وتعقيد مدونات وتقارير قواعد حوكمة الشركات التي صدرت في المملكة المتحدة، تم إنشاء إطار وبنية أساسية لوضع ومتابعة واستعراض نظام حوكمة الشركات. ويمكن لبلدان أخرى أيضا أن تنظر في (إمكانية إنشاء مثل) هذا الإطار. (للاطلاع على شرح لهذا الإطار، رجااء الرجوع إلى المجلد 2، الملحق 11).

## استعراض وتحديث مدونة القواعد

لكي تحقق مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات غرضها على أفضل نحو على المدى الطويل، يتعين استعراضها وتحديثها على أساس منتظم لكي تعكس:

- المعايير المتطورة لأفضل الممارسات
- التغييرات في إطار وممارسات حوكمة الشركات في البلد المعني
- التحسينات في نوعية وأثر المدونة

### إبقاء مدونة القواعد حديثة

يمكن أن تصبح المدونات عتيقة في فترة زمنية قصيرة نسبيا. فمنذ أوائل التسعينيات (من القرن الماضي)، ازدادت الأسواق المالية الدولية قوة وأصبحت أكثر قدرة على التنافس. وأصبحت الأدوات المالية أكثر تعقيدا وتطورا. وقد زادت هذه الاتجاهات الهامة درجة وعي المسؤولين عن وضع السياسات بالحاجة إلى متابعة وتحديث هياكل حوكمة الشركات ومتطلبات تحسين الشفافية والإفصاح بصورة مستمرة. ويعتبر استعراض مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وإدخال تعديلات عليها في الآونة الأخيرة نمودجا مثاليا للكيفية التي يمكن أن تتطور بها المعايير الدولية خلال فترة زمنية محدودة نسبيا. (للاطلاع على ملخص لأهم التعديلات التي أدخلت على المبادئ الأصلية الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، رجااء الرجوع إلى المجلد 2، الملحق 12).

## استعراض مدونة القواعد الموحدة المنقحة المملكة المتحدة

أعلن مجلس الإبلاغ المالي أن مدونة القواعد الموحدة المنقحة (2003) سيتم استعراضها بانتظام للتأكد من أنها تعمل بفعالية ولتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لأي تعديل. وقال مجلس الإبلاغ المالي إنه يدرك أيضا أهمية الاستقرار، وأنه لا يوجد افتراض مسبق بأن كل استعراض سيؤدي إلى إدخال تغييرات. وفي عام 2004، أُعلن أن أول استعراض سيتم في النصف الثاني من عام 2005. وأعلن مجلس الإبلاغ المالي التزامه بإجراء مشاورات علنية، إذا اقترحت أي تغييرات.

ولذلك حرصت لجان صياغة كثيرة على أن تبين في مقدمة مدونة القواعد الحاجة إلى تنقيح محتواها على أساس منتظم. وتحدد بعض المدونات أطرا زمنية محددة، بينما ترى مدونات أخرى أن الظروف هي التي يجب أن تدفع إلى عملية التحديث الضرورية. ولتحديد إطار زمني للاستعراض ميزة مزدوجة: فهو يوفر الوقت الذي يستهلك في مناقشة ما إذا كانت المدونة تحتاج أو لا تحتاج إلى استعراض، وهو يساعد اللجان على ضمان إنشاء هيكل للمتابعة والرقابة. ولا يعني استعراض المدونة أنها ستنقح بالضرورة، وإنما يضمن أن المدونة لن تصبح عتيقة وأن هناك متابعة سليمة لتنفيذها.

## النص على تحديث مدونات القواعد البرازيل

”يجب التنويه إلى أن هيئة الأوراق المالية والبورصات البرازيلية تعتبر حوكمة الشركات عملية ديناميكية أكثر منها مجموعة ثابتة من الإجراءات. وسيتم تحديث هذه المدونة سنويا تمثيا مع التغييرات في اللوائح التنظيمية وفي الأسواق البرازيلية والدولية.“  
—وصيات هيئة الأوراق المالية والبورصات البرازيلية بشأن حوكمة الشركات، يونيو 2002

## النص على تحديث مدونات القواعد

### جمهورية كوريا

”اللجنة... تسلم بأن هذه المدونة قد تكون بها عيوب ناشئة إلى حد كبير عن فترة الإعداد القصيرة التي خصصت لها وهي ستة أشهر. كما أن مدونة قواعد أفضل الممارسات متطورة بطبيعتها ويجب استعراضها على ضوء التغيرات في الظروف.“  
—Jae-Chul Kim، مدونة قواعد أفضل ممارسة حوكمة الشركات،  
سبتمبر 1999

### بلجيكا

”تعتقد اللجنة أن مدونة القواعد يجب أن تكون عرضة لتنقيحات في المستقبل لكي تأخذ في الاعتبار الخبرة المكتسبة والتغيرات في الممارسات القانونية وممارسات أنشطة الأعمال. ولذلك ستسعى اللجنة إلى إنشاء عملية متابعة ملائمة.“  
—Maurice Lippens، المدونة البلجيكية لقواعد حوكمة الشركات،  
ديسمبر 2004

### ألمانيا

”كقاعدة عامة، سيتم استعراض مدونة القواعد سنويا على خلفية التطورات الوطنية والدولية ويتم تعديلها. إذا لزم الأمر.“  
—المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات، مايو 2003

## اللجان الدائمة المعنية بحوكمة الشركات

من الأهمية بمكان تحديد وتسمية وإنشاء هيئة مسؤولة عن مواكبة التغييرات الدولية والمحلية في مجال حوكمة الشركات، وتقييم أثر مدونة القواعد، وإبقائها حديثة. في بعض البلدان، حولت لجان صياغة القواعد نفسها إلى لجان دائمة. وفي حالات أخرى، تولت مهمة تقييم أثر المدونة ومتابعة ممارسات حوكمة الشركات الهيئة التنفيذية الرئيسية مثل البورصة. وتوجد أمثلة على ذلك في الصفحتين 76 و 77.

## إنشاء هياكل متابعة دائمة

### كندا

في عام 1994، أصدرت بورصة تورنتو إرشادات لتحسين نظام حوكمة الشركات عرفت باسم تقرير Dey. وأوصت البورصة في التقرير بأن "تتابع لجنة خليفة ... التطورات في مجال حوكمة الشركات وأن تقيم مدى استمرار ملاءمة التوصيات".

### الدانمرك

بدا طبيعياً بالنسبة لبورصة كوبنهاغن أن تواصل عمل لجنة Norby. وكانت اللجنة المعنية بحوكمة الشركات التابعة لبورصة كوبنهاغن قد شكلت لضمان استمرار خلق ثقافة إدارة وهياكل إدارة في الشركات المقيدة في البورصة. وكان تشكيل اللجنة مهما لأسباب جوهرية - ليس أقلها أن البورصة أدركت حكمة تكييف التوصيات مع الأوضاع المتغيرة. وقد كلفت هيئة الرقابة التابعة لبورصة كوبنهاغن اللجنة بالمهام والصلاحيات التالية:

- متابعة تطور حوكمة الشركات في التفاعل بين أجهزة إدارة الشركات، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين
- متابعة تطور المتطلبات التي تنظم حوكمة الشركات بشكل عام
- جمع آراء الشركات وخبراتها بشأن تنفيذ توصيات لجنة Norby
- تقييم الحاجة إلى تعديل توصيات لجنة Norby الخاصة بحوكمة الشركات

### ألمانيا

تعمل اللجنة الحكومية التي صاغت مدونة قواعد أفضل ممارسات الشركات كلجنة دائمة منذ نشر المدونة في شهر فبراير 2002. وتستعرض اللجنة المدونة بانتظام (سنوياً على الأقل). أخذت تقييمات أثرها في الاعتبار.

### جمهورية كوريا

بعد إنجاز مدونة القواعد الأصلية، أنشأت البورصة الكورية مركزاً كوريا لحوكمة الشركات في عام 2001. ويراقب المركز القضايا المتعلقة بالمدونة حتى يمكن تنقيحها عند الضرورة.

### بولندا

ما برح المنتدى البولندي لحوكمة الشركات يطور نظام تقييم متاحاً علنياً كأداة لمتابعة تنفيذ مدونة قواعد حوكمة الشركات. ويفترض أن هذه المتابعة تتيح أيضاً الاستعراض الدوري لأحكام المدونة.



## إنشاء هياكل متابعة دائمة تركيا



اللجنة التي وضعت مدونة القواعد كلفت أيضا بمهمة تقييم أثر المدونة وتنقيحها حسب الحاجة.

### سري لانكا

احتفظت اللجنة المعنية بحوكمة الشركات التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين في سري لانكا بلجنة دائمة تابعة للمعهد لعدة سنوات بعد إصدار مدونة القواعد الأولى في عام 1997. وفي عام 2002، صدرت مدونة قواعد لأفضل ممارسات لجان المراجعة، وصدرت نسخة منقحة من مدونة قواعد حوكمة الشركات في عام 2003.

### قياس أثر مدونة القواعد

قبل إجراء أي تنقيحات في مدونة لقواعد أفضل الممارسات، من الضروري قياس أثر المدونة الحالية وتحليل عيوبها. وليس من السهل دائما قياس الأثر المباشر لمدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات. كما أنه ليس من السهل تحديد أي التحسينات في حوكمة الشركات تعزى إلى المدونة المطبقة حاليا وأي منها تعزى إلى جهود الإصلاح الأخرى. وقد استخدمت المعايير التالية لتقييم الأثر العام لمدونات القواعد.

### عدد الإشارات إلى مدونة القواعد في وسائل الإعلام

اعتمدت بعض البلدان طرقا لتقييم الفعالية الإعلانية واستخدمت معايير مثل عدد الإشارات إلى مدونة القواعد في وسائل الإعلام وعدد المقالات التي خصصت لها. وقد لا تكون البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها شاملة نظرا لأنه لا يحتمل تحديد جميع التعليقات الواردة في وسائل الإعلام. كما أن التقارير المالية، والأخبار التلفزيونية عن أنشطة الأعمال، والتقارير عن أنشطة الأعمال، ومطبوعات البورصة، والأدبيات الأخرى المماثلة قد لا تكون كلها إيجابية، ولذلك قد تحتاج هيئة المتابعة إلى التمييز بين التعليقات الإيجابية والتعليقات السلبية.

### عدد المصادقات الرسمية على مدونة القواعد

من بين الأهداف الرئيسية لمدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات خلق توافق في الآراء بشأن برنامج الإصلاح وإقناع جميع أصحاب المصلحة

### نقطة تفكير

ما هي المعايير التي ستستخدمها لقياس أثر مدونة القواعد الخاصة بك؟

## قياس عدد المصادقات الرسمية: سويسرا

صادقت على مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الجهات التالية:

- الجمعية السويسرية لصناديق المعاشات
- جمعية الشركات المحدودة الخاصة
- اتحاد الموظفين السويسريين
- مؤسسة الاستثمار السويسرية للتنمية المستدامة
- اتحاد الشركات الصناعية القابضة السويسرية
- الجمعية السويسرية للصناعات الكيماوية
- المنظمة الشاملة لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة
- الجمعية المصرفية السويسرية
- المعهد السويسري للمحاسبين المعتمدين واستشاريي الضرائب
- جمعية التأمين السويسرية
- الاتحاد السويسري لتجارة التجزئة
- الجمعية السويسرية للمحللين الماليين ومديري حوافظ الأوراق المالية

الرئيسيين بالاتفاق على مجموعة من أفضل الممارسات. ولذلك قاست بعض اللجان نجاح المدونة بإحصاء عدد أصحاب المصلحة المستهدفين الذين صادقوا علانية على المدونة.

### الأثر على الممارسات العامة للشركات

يمكن للاستقصاءات والتقييمات القطرية لحوكمة الشركات قياس التغييرات في ممارسات الشركات الناجمة عن مدونة القواعد الجديدة. ويمكن أن تمثل التغييرات التي حدثت في الأنظمة الداخلية للشركات مقياساً غير مباشر. أما المقياس الأكثر مباشرة فيحصى عدد التحسينات المتعلقة بهياكل وممارسات مجالس الإدارة، وعمليات الكشف عن المعلومات، وسياسات تصويت المساهمين، وما أشبه ذلك.

### الأثر على الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات

استخدمت بعض البلدان مدونات القواعد كوسيلة لتشجيع إصلاحات أنظمة حوكمة الشركات ولاختبار الأوضاع السائدة تمهيدا لوضع قوانين ولوائح تنظيمية جديدة. ولذلك يمكن تقييم نجاح المدونة عن طريق قياس مدى سرعة ونطاق إدخال تشريعات جديدة وتحسن الإطار العام لحوكمة الشركات.

## قياس الأثر على إطار حوكمة الشركات: جنوب أفريقيا



- حدد Philippe Armstrong، الداعي الرئيسي لتشكيل لجنة King الثانية، عدة آثار أحدثتها تقرير اللجنة على نشاط حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا.
- نقحت بورصة جوهانسبورغ قواعد القيد الخاصة بها وزادت الأحكام الإيجابية.
  - تم تنقيح قانون البنوك ولوائحه التنظيمية
  - أدخلت قوانين خاصة بتعامل المطلعين على مواطن الأمور في الأسهم وغيرها من قوانين الأسواق المالية.
  - تم إنشاء سجل للمديرين المهملين.
  - قدمت المساندة القانونية للمعايير المحاسبية.
  - اقترح إجراء استعراض لقانون الشركات.
  - أدخلت بروتوكولات للمؤسسات المملوكة للدولة ولوائح تنظيمية للخزانة الوطنية.

وفي عهد أقرب، أدخلت الحكومة قانون إدارة تمويل البلديات الذي وضع التزامات حوكمة واسعة النطاق على كاهل المسؤولين والمديرين التنفيذيين المرتبطين بالإدارة المالية للبلديات. وقد قدم هذا الاقتراح إشارة واضحة من المسؤولين عن وضع السياسات إلى أن حوكمة الشركات قد حددت باعتبارها مسألة ذات أهمية وطنية.

### أثر فصول محددة في مدونة القواعد

قد ترغب بعض اللجان أو هيئات المتابعة أيضا في الحصول على فهم أفضل لأي جوانب مدونة القواعد كان لها أثر أكبر. ويمكن أن يساعد هذا في تركيز الاهتمام على المجالات التي يكون تنفيذ التحسينات فيها أكثر صعوبة.

### مستوى تقييد الشركات المقيدة في البورصة

يمكن أن يطلب إلى البورصات تقديم معلومات أو تقييم تقييد الشركات بشكل عام بقواعد القيد الجديدة المستندة إلى مدونة القواعد. وإذا كانت آلية تقييد أو أشرح قد أدخلت مع المدونة، فيجب على البورصة أن تقييم أيضا ما إذا كانت الشركات تفصح فعلا عما إذا كانت متقيدة بتوصيات المدونة وتشرح بالفعل أسباب عدم تقيدها.

## قياس مستوى تقيد الشركات ألمانيا

ذكر Gerhard Crommme، رئيس لجنة مدونة القواعد الألمانية، أن جميع المؤسسات التي يغطيها مؤشر DAX (مؤشر أداء الأسهم الألمانية) تتبع حوالي نسبة 95 في المائة من التوصيات البالغ عددها 72 توصية. وذكرت 22 مؤسسة من المؤسسات التي يغطيها مؤشر DAX-30 (مؤشر أداء 30 من أهم الأسهم الألمانية) أنها تتقيد بالكامل. مع استثناء وحيد تم الإفصاح عنه. ومن بين الشركات صاحبة الأسهم الممتازة التي يغطيها مؤشر DAX-30، تم الإفصاح عن 16 استثناء فقط.

وبالنسبة للمؤسسات التي يغطيها مؤشر M-DAX (مؤشر لأداء 50 من الأسهم الألمانية تلي الأسهم الثلاثين الأولى في الترتيب)، تبلغ جودة التقيد حوالي نصف درجة تقيد المؤسسات التي يغطيها مؤشر DAX-30. وكان من بين النقاط الصعبة تعديل أدخل على مدونة القواعد في عام 2004: فقد قاومت الشركات على نطاق واسع الإفصاح الفردي عن مستحقات أعضاء مجالس الإدارة.

### كندا

تقرر إجراء استقصاء لتقييم أثر تقرير Dey بعد خمس سنوات من نشره. وكان هدف الاستقصاء هو تقييم المدى الذي تعكس به أنظمة حوكمة الشركات العامة إرشادات بورصة تورنتو وتحديد الفرص المتاحة أمام بورصة تورنتو ومعهد مديري الشركات لمساندة الممارسات السليمة. وقد دعي مديرون تنفيذيون رئيسيون من 1,250 شركة مقيدة في بورصة تورنتو للاشتراك. وأجاب 635 منهم. وكان معدل الاستجابة هذا الذي بلغ 51 في المائة تقريبا أكبر مرتين أو ثلاث مرات من معدل الاستجابة الوطني للاشتراك في استقصاءات الآراء في قطاع نشاط الأعمال.

وقد وجد الاستقصاء أنه تم إحراز تقدم نحو تنفيذ جميع إرشادات بورصة تورنتو. وقالت نسبة 95 في المائة من المديرين التنفيذيين الرئيسيين أن حجم مجلس إدارتهم مناسب للمساءلة الفردية. غير أن نسبة 18 في المائة فقط هي التي كتبت توصيفا لمنصب المديرين (أعضاء مجلس الإدارة) أو أنشأت عملية لتقييم فعالية المجلس. وتراوح موقف المديرين التنفيذيين الرئيسيين تجاه إرشادات بورصة تورنتو بين الحماس والتشكك. وأعرب معظم المستجيبين عن اعتقادهم:

- بأن هناك تشديدا أكثر من اللازم على حوكمة الشركات وإضفاء للصبغة الرسمية عليها
- بأنه يجب تفادي إغراء فرض مزيد من التنظيم لنظام الحوكمة
- بأن بورصة تورنتو يجب أن تستخدم الإقناع المعنوي لتحسين حوكمة الشركات
- بأن الإرشادات لم يكن لها دائما معنى بالنسبة للشركات الأصغر حجما

وأعرب المستجيبون عن اعتقادهم بأن هيكل مستحقات المديرين كان مرضيا، ولكن قلة منهم رأيت أن هناك حاجة إلى وجود عملية رسمية لتقييم فعالية المديرين.

وشملت المجالات التي شعر المديرين التنفيذيين الرئيسيون بأن وجود إرشادات إضافية فيها يمكن أن يكون مفيدا تنوع مجالس الإدارة فيما يتعلق بالجنس والعرق. وإعداد مجالس الإدارة للتعامل مع تدويل الأسواق. ومنع المجالس القائمة منذ وقت طويل من إدامة مواطن ضعفها المتأصلة في حالة عدم وجود أي محفز للتغيير.

### قياس أثر توصيات محددة: جنوب أفريقيا



لقياس الأثر الفعلي لجوانب محددة في تقرير King الثاني، أعد بنك كريدي ليونيه للأسواق الناشئة في آسيا (CLSA Emerging Markets) إطاراً يستند إلى الخصائص السبع الرئيسية للحوكمة الجيدة للشركات التي حددت في التقرير وهي: الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن تقييم أثر مدونة القواعد باستخدام هذه الخصائص بالطريقة التالية:

	أثر مرتفع	أثر متوسط	أثر منخفض	لا أثر
الانضباط				
الشفافية				
الاستقلال				
المساءلة				
المسؤولية				
العدالة				
المسؤولية الاجتماعية				

### التعامل مع النتائج غير المرضية

النتائج الأولية للاستقصاءات والدراسات التي تقيس أثر مدونات القواعد يمكن أحياناً أن تكون مضللة. وفي بعض الحالات، يمكن حتى أن تكون النتائج الرئيسية سلبية. حين يظهر المنتقدون، فإنهم ينقسمون في أحيان كثيرة إلى فئتين متعارضتين. في الحالة الأولى، توصف مدونة القواعد بأنها أضعف من اللازم وليس لها أثر كاف على ممارسات الشركات وبرنامج الإصلاح. وفي الحالة الثانية، تعتبر المدونات إجبارية أكثر من اللازم. كما تشتكي الشركات من أن التقيد عملية مرهقة وباهظة التكلفة، سواء أكان ذلك بسبب ضغوط السوق أو المتطلبات التنظيمية.

## النتائج غير المرضية

### البيانات غير الصحيحة عن التقيد: سري لانكا

في سري لانكا، تذكر شركات كثيرة في تقاريرها السنوية أنها تتقيد بمجموعة واسعة ومتنوعة من ممارسات حوكمة الشركات. غير أنه من المعروف للجميع أن شركات كثيرة لا تتبع ممارسات حوكمة الشركات حتى وإن قالت أنها تفعل. وقد أكدت دراسة عملية أجرتها شركة استشاريين في شهر سبتمبر 2002 ما كان معروفا للجميع. فقد وجدت الدراسة أن إدعاءات كثيرة بأن الشركات تتبع إرشادات حوكمة الشركات مبالغ فيها بصورة صارخة أو لا توجد إلى حد كبير أدلة مؤيدة لها.

### عملية تسديد الخانات: المملكة المتحدة

في شهر أكتوبر 2004، نشرت جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين استقصاء أجرته عن أثر القواعد والتوصيات الخاصة بحوكمة الشركات في المملكة المتحدة. وقد أعرب كثيرون من رؤساء مجالس الإدارة ومديري الشؤون المالية في الشركات عن اعتقادهم بأن القواعد تحدث أثرا سلبيا على القدرة على المنافسة. وأعرب حوالي ثلاثة أرباع كبار المديرين عن اعتقادهم بأن التقيد يستهلك وقتا يمكن استخدامه بصورة أنفع لتحسين الشركة. وخلصت جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين إلى أن "مدونة القواعد الجديدة تبدو وكأنها عملية تسديد للخانات بدلا من أن تحدث فرقا حقيقيا." فقد قدم المديرين "تلبية احتياجات الهيئة التنظيمية" على متابعة الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، وتحسين استراتيجية وعمليات الشركة.

### عدم كفاية التقيد: هولندا

كشفت دراسة بعنوان "حوكمة الشركات في هولندا 2002: الوضع الحالي" عن أن أقل من نصف الشركات المقيدة في البورصة تقيدت بمبدأ تقيد أو اشرح. ولذلك قدمت اللجنة الحالية لحوكمة الشركات توصية للمجلس التشريعي بضرورة إعطاء آلية تقيد أو اشرح الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة أساسا قانونيا في القانون المدني.

للتعلم من مظاهر عدم الرضاء عن بعض سمات مدونات القواعد المطبقة حالياً والاستفادة منها، يتعين على لجان المتابعة استعراض مدى ملاءمة محتوى المدونة والكيفية التي أجريت بها عملية الصياغة. ويمكن لاستعراض المذكرات والتقييمات والتقارير التي أعدتها اللجنة الأولى لصياغة المدونة أن يؤدي إلى فهم أفضل للأخطاء التي يحتمل أن تكون قد وقعت أو الأشياء التي تم تجاهلها. ففي حالات كثيرة، ربما لا تكون لجنة صياغة المدونة قد خصصت وقتاً كافياً لعملية التشاور، وربما تكون قد أهملت بعض أصحاب المصلحة الأساسيين. وفي حالات أخرى، ربما تكون اللجنة قد توصلت إلى عدد أكثر من اللازم من الحلول الوسط من أجل ضمان الحصول على المساندة من مجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة لدرجة أن محتوى المدونة ربما أصبح ضعيفاً. وكبديل عن ذلك، قد تتسم المدونة بقدر أكبر من اللازم من الطموح وتتطلب من الشركات أن تتحمل أو تفعل أكثر مما هي قادرة عليه. أو ربما تكون المدونة قد أوصت باليات غير ملائمة للتنفيذ وفرض التنفيذ، على الرغم من أن نفس الآليات ربما تكون قد عملت بنجاح تام في بلد أو سياق آخر.

ربما لا تحقق مدونة قواعد أفضل الممارسات الأثر المقصود منها لأي عدد من الأسباب. ويمكن للجنة التي تقيم أثر المدونة وتبحث عن طرق لتحسينها أن تجد الأسئلة التالية مفيدة:

- هل حددت مهام وصلاحيات اللجنة بوضوح؟
- هل أدت اللجنة عملها بصورة جيدة وهل كان أصحاب المصلحة الملائمين ممثلين؟
- هل أثارت مدونة القواعد توقعات غير مناسبة؟
- هل تمت الاستعانة بالخبرات الملائمة؟
- هل قيمت بصورة جيدة الممارسات الحالية واحتياجات الإصلاح في البلد المعني؟
- هل أحسن اختيار النماذج التي استرشد بها لوضع المدونة؟
- هل استبعدت أي قضايا رئيسية من مدونة القواعد؟
- هل خصص وقت كاف لعملية التشاور؟
- هل فهمت بصورة جيدة تصورات واهتمامات أصحاب المصلحة الرئيسيين؟
- هل قيم بصورة جيدة أثر أحكام مدونة القواعد؟
- هل أكملت المدونة النهائية وحسنت إطار حوكمة الشركات المطبق حالياً؟
- هل وضعت المدونة في شكل واضح وغير غامض وتسهل قراءته؟
- هل نشرت المدونة وروج لها بطريقة سليمة؟
- هل حصلت المدونة على المساندة المطلوبة؟

عند تقييم أثر المدونة وعيوبها، من الأهمية بمكان أيضاً تذكر أن مدونات قواعد أفضل الممارسات تشكل جزءاً من إطار أعم لحوكمة الشركات. ومهما كانت أهمية الدور الذي تلعبه في تشجيع الإصلاحات وتحسين ممارسات حوكمة الشركات، فإنها لا يمكن أن تحقق أكثر من الغرض الذي قصد بها. فهي لا تستطيع أن تصلح كل ممارسات أنشطة الأعمال في البلد المعني بين عشية وضحاها.

### نقطة تفكير

هل وُضع إطار زمني لاستعراض وتحديث مدونة القواعد؟





## الملاحق

1. نماذج من المهام التي يتضمنها عقد مع استشاري
2. نموذج خطاب استعانة باستشاري
3. تقييم أداء اللجنة
4. نموذج خطاب لمقابلة تليفونية
5. نموذج خطاب تقدير
6. نموذج بيان صحفي
7. مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور
8. تقرير (Millstein 1997)
9. ملخص تقييم قطري لحوكمة الشركات
10. تحديات حوكمة الشركات التي حددتها اجتماعات الموائد  
المستديرة الإقليمية لحوكمة الشركات (2004)
11. متابعة وفرض تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات في  
المملكة المتحدة
12. استعراض مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون  
والتنمية في الميدان الاقتصادي



## الملحق 1: نماذج من المهام التي يتضمنها عقد مع استشاري

فيما يلي وصف للمهام الرئيسية الواردة في (وثيقة) المهام والصلاحيات لاستشاري يقدم مساندة فنية للجنة صياغة مدونة قواعد في سري لانكا:

- **المهام الرئيسية**  
تكون المشورة والمدخلات المتوقعة من الاستشاري الذي تمت الاستعانة به لتقديم المساندة الفنية لوضع مدونة قواعد كما يلي:
- تقديم المشورة للجنة صياغة مدونة القواعد بشأن أحدث مبادئ حوكمة الشركات الحالية المتعارف عليها دولياً وتقديم توصيات بشأن أي المبادئ يجب إدراجها في المدونة المقترحة للبلد المضيف.
- المساعدة في إعداد موازنة عملية صياغة المدونة ومساعدة اللجنة في تحديد التمويل و/أو مصادر التمويل والحصول عليه، إذا لزم الأمر.
- تقديم المشورة للجنة بشأن ما إذا كانت مدونة قواعد مناسبة مطبقة حالياً في جزء آخر من العالم أو مجموعة مبادئ معترف بها دولياً مثل مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، يمكن أن تستخدمها اللجنة كإرشادات أساسية، وإذا كان الأمر كذلك، تقرير حدود "استعارة" وتكييف المبادئ.
- تقديم المشورة للجنة بشأن الكيفية التي تغطي بها المدونة المقترحة القضايا الرئيسية التي يواجهها البلد المضيف مع الاستجابة أيضاً للقضايا الدولية الرئيسية.
- تقديم المشورة للجنة بشأن تخطيط عملية التشاور وإجراء مناقشات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل إعداد وثيقة التشاور.
- تقديم المشورة للجنة بشأن صياغة وتوزيع استطلاع آراء للحصول على آراء أصحاب المصلحة في قطاع أنشطة الأعمال والمهن وغيرهم بحيث يمكن أن تصبح نتائج استقصاء الآراء الأساس الذي تبني عليه المدونة المقترحة.
- تقديم المشورة للجنة بشأن تنظيم وتنسيق عدد كاف من ورش العمل للحصول على إجابات وآراء وتعليقات.
- تقديم المشورة للجنة بشأن وضع ومواصلة استخدام نظام توثيق فعال.
- حالما يتم استلام الإجابات من عملية التشاور، مساعدة اللجنة في بحث الآراء والإجابات والاقتراحات التي قدمتها مجموعات أصحاب المصلحة المختلفين وتقديم المشورة للجنة بشأن أهمية وصحة هذه الإجابات والآراء والاقتراحات المقدمة. وبعد ذلك، تقديم مدخلات مهنية لتمكين اللجنة من بحث ما إذا كان من المطلوب إجراء أي تعديلات، وإذا كان الأمر كذلك، مساعدة اللجنة في إجراء التعديلات.
- تقديم المشورة للجنة بشأن أي توصيات قانونية، وأي مدلولات متعلقة بالبورصة أو مدلولات [تنظيمية]، وأي نوع آخر من المساندة للمؤسسات أو المستثمرين، الخ.
- تقديم المشورة للجنة بشأن الآليات الملائمة لضمان إفصاح الشركات المستهدفة عن تقيدها بالمدونة المقترحة وكذلك شرح الطرق التي تنفذ بها أحكام المدونة المقترحة.
- في مرحلة المسودة النهائية للمدونة المقترحة، إجراء تقييم انتقادي لكل بند من بنود المدونة المقترحة للتأكد... ما إذا كانت كل توصية واردة في المدونة ستسهم في تحسين ممارسات حوكمة الشركات في البلاد وتقديم تعليقات مختصرة للجنة بشأن فعالية كل بند.
- تقديم المشورة للجنة بشأن كيفية فرض تنفيذ المدونة المقترحة فيما بين أصحاب المصلحة المختلفين.
- مساعدة اللجنة في تنظيم الأحداث "العلنية" (العامة) لإطلاق المدونة وشرح أحكامها لأصحاب المصلحة.
- القيام بأي أمور أخرى يمكن أن تعهد بها اللجنة إلى الاستشاري، وتقديم المشورة للجنة كلما وعندما تطلب اللجنة آراءً و/أو مشورة من الاستشاري.

## الملاحق 2: نموذج خطاب استعانة باستشاري

فيما يلي نموذج لخطاب، من سرري لانكا، للاستعانة باستشاري لساندة عمل لجنة صياغة مدونة القواعد:

.....  
(اذكر اسم وعنوان الاستشاري)  
.....

السيد ..... (اذكر اسم الاستشاري)

مهمة استشارية بشأن: وضع مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات

في [التاريخ]، وبناء على توصية ..... تم تعيينك بصفة ..... [المسمى]. وأنا أكتب لبيان شروط تعيينك.

من المتفق عليه أن هذا عقد (تقديم) خدمات وليس عقد توظيف.

ستكون مسؤولاً أمام لجنة صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات المشكلة تحت رعاية [اذكر اسم المجموعة/ المنظمة التي بدأت عملية وضع مدونة القواعد] ويتوقع منك العمل وتنفيذ خدماتك وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه الذي سيوضع بالتشاور مع رئيس اللجنة واللجنة.

*التعيين*

سيكون تعيينك لمدة ... أشهر تبدأ في [التاريخ]، ما لم يتم إنهاؤه بشكل آخر في موعد أبكر حسب وبناء على تقدير أي من الطرفين بعد توجيه إخطار كتابي [مدته شهر واحد].

*الالتزام الزمني*

نطلب منك حضور جميع اجتماعات اللجنة التي ستكون على أساس شهري، ونتوقع منك تقديم المشورة للجنة بسرعة من أجل ضمان إنجاز عملية صياغة المدونة في غضون فترة لا تتجاوز X أشهر من تاريخ بدء هذه المهمة. وسيكون إطلاق المدونة إيداناً بإجاز عملية صياغة المدونة.

*الأتعاب*

ستدفع لك أتعاب كلية قيمتها ..... تسوّى على مراحل، على النحو التالي:

في وقت:

بدء المهمة (10 في المائة)

تجهيز وثيقة التشاور للإصدار لأصحاب المصلحة (50 في المائة)

نشر المدونة (40 في المائة)

المجموع

=====

### المصالح الخارجية

في حالة علمك بوجود حالات تضارب محتمل في المصالح، فيجب الإفصاح عنها لرئيس وسكرتير اللجنة حالما تصبح ظاهرة.

### السرية

جميع المعلومات التي تحصل عليها أثناء (فترة) تعيينك سرية ويجب عدم الكشف عنها، إما أثناء (فترة) تعيينك أو بعد انتهائه (بأي وسيلة)، لأطراف أخرى بدون إذن مسبق من رئيس اللجنة.

نتطلع قدما إلى تعاونك الوثيق في صياغة مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الخاصة ببلدنا.

وشكرا لك،  
المخلص،

الرئيس

لجنة صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات

### الملحق 3: تقييم أداء اللجنة

فيما يلي بعض من الأسئلة التي استخدمها رؤساء اللجان في المملكة المتحدة لمساعدتهم في تقييم أداء لجننتهم:

- ما مدى جودة أداء اللجنة مقارنة بأهداف الأداء التي حددت؟
- هل تشكيل اللجنة ملائم. مع وجود المزيج الصحيح من المعارف والمهارات لتعظيم الأداء؟
- هل العلاقات داخل اللجنة وخارجها تعمل بصورة فعالة؟
- هل تصدت اللجنة لأية مشاكل أو أزمات ظهرت، وهل كان يمكن أو يجب توقع هذه المشاكل؟
- هل مهام وصلاحيات اللجنة هي المهام والصلاحيات الملائمة؟
- ما مدى جودة تواصل اللجنة مع السكرتارية ومدير المشروع؟
- هل اللجنة مطلعة على آخر التطورات في مجال حوكمة الشركات؟
- هل تدار بفعالية العلاقات والاتصالات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؟
- هل العمليات الخاصة بوضع جدول الأعمال فعالة؟ وهل تمكن أعضاء اللجنة من إثارة القضايا والاهتمامات؟
- هل يُستخدم مدير المشروع على نحو ملائم ولتحقيق أعظم استفادة؟
- ما مدى جودة استعداد أعضاء اللجنة وتزودهم بالمعلومات؟
- هل يبدي أعضاء اللجنة رغبة في تخصيص وقت وبذل جهد لفهم القضايا واستعدادا للاشتراك في أحداث خارج الاجتماعات، مثل المنتديات والمؤتمرات وورش العمل؟
- ماذا كانت قيمة ونوعية إسهام أعضاء اللجنة المختلفين في الاجتماعات؟
- ما مدى فعالية وجاه علاقاتهم مع الزملاء من أعضاء اللجنة، ومدير المشروع، والسكرتارية؟
- هل يوُلد أداء وسلوك كل عضو من أعضاء اللجنة الثقة والاحترام المتبادلين داخل اللجنة؟
- ما مدى جودة تواصل أعضاء اللجنة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؟
- هل أعضاء اللجنة قادرين على عرض آرائهم بطريقة مقنعة ولكن دبلوماسية، وهل ينصتون ويتقبلون آراء الآخرين؟
- هل يُزود أعضاء اللجنة بمعلومات ملائمة وجيدة التوقيت بالتفصيل والنوعية الملائمين؟
- هل السكرتارية متجاوبة مع طلبات الحصول على توضيحات وتفصيلات؟
- هل تقدم اللجنة ملاحظات تقييمية مفيدة لمدير المشروع بشأن متطلباتها؟

## الملاحق 4: نموذج خطاب لمقابلة تليفونية

فيما يلي نموذج لخطاب أرسل لأشخاص ستجرب معهم مقابلات تليفونية. استخدمت لجنة Higgs في المملكة المتحدة هذا الخطاب لاستقصاء آراء أجرته في عام 2002.

## التحية

ربما تعلم أن وزير الخزانة، Gordon Brown، ووزيرة الدولة للتجارة والصناعة، Patricia Hewitt، طلبا مني إجراء استعراض مستقل لدور وفعالية المديرين غير التنفيذيين.

وأنا أعلق أهمية كبيرة على تحقيق فهم مفصل لدور المدير من خلال بحوث أولية. ولذلك طلبت من شركة MORI أن تجري نيابة عني، استقصاءً لجمع آراء من شريحة عينة مقطعية ممثلة للمديرين غير التنفيذيين النشطين في مجال حوكمة الشركات اليوم. وأنا اعتبر هذا البحث حاسم الأهمية للاستعراض. ولذلك أمل كثيرا في أن تتمكن من الإسهام وإيجاد الوقت للتحدث مع شركة MORI.

وسيتخذ البحث شكل مقابلة تليفونية، يفترض ألا يستغرق إنجازها أكثر من 10 دقائق إلى 15 دقيقة، وتجري في وقت ملائم لك. وسيتصل بك أحد أعضاء فريق شركة MORI قريبا بشأن اشتراكك. وكما هو الحال بالنسبة لجميع دراسات شركة MORI، سيجري هذا الاستقصاء وفقا لميثاق سلوك جمعية بحوث السوق. ويضمن هذا أن تكون جميع الإجابات والتعليقات سرية وغير منسوبة إلى صاحبها.

شكرا مقدما على إسهامك في هذا العمل. إذا كانت لديك أي استفسارات رجاء الاتصال ب [اذكر الاسم] من فريق شركة MORI على [رقم التليفون].

## المخلص

Derek Higgs، الاستعراض الخاص بالمديرين غير التنفيذيين  
Robert M Worcester، رئيس شركة MORI

## الملحق 5. نموذج خطاب تقدير

فيما يلي نموذج، من سرى لانكا، لخطاب تقدير أرسله رئيس لجنة صياغة مدونة القواعد للمشاركين في أحداث التشاور.

السيد [ذكر الاسم]

### المنتدى التشاوري المعني بحوكمة الشركات

نكتب للتعبير عن خالص تقديرنا لاشتراكك النشط في المنتدى المذكور أعلاه الذي عقد في (اذكر التاريخ). لقد كان اشتراكك مصدر تشجيع ومساعدة لنا في جهودنا لصياغة مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات ونعرب عن تقديرنا البالغ لإسهامك.

وستأخذ لجنتنا في الاعتبار الجاد جميع التعليقات التي قدمت والآراء التي أعرب عنها في الندوات/ورش العمل هذه وكذلك الآراء والتعليقات التي قدمت لنا مباشرة، وسيستفيد سعينا لصياغة مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات على مدى الأسابيع القليلة القادمة استفادة هائلة من هذه الإسهامات ومن المؤكد أن ثمار جهودنا المشتركة ستكون هامة لمبادرة تنمية سوق رأس المال في بلدنا.

ونحن نتطلع قدما إلى استمرار تعاونك ومساندتك في المستقبل، ونؤكد لك تقديرنا البالغ في جميع الأوقات.

شكرا لك،

المخلص،

رئيس

اللجنة المعنية بحوكمة الشركات



## الملاحق 6: نموذج بيان صحفي

فيما يلي نموذج لبيان صحفي عن عمل اللجنة المعنية بحوكمة الشركات التابعة لبورصة كوبنهاغن.


KOBENHAVNS FONDSBORS  
COPENHAGEN STOCK EXCHANGE

## PRESS RELEASE

**Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance to continue its work**

*The supervisory board has asked the Committee to complete a set of recommendations suitable for the 'comply or explain' principle.*

The Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance has received a large number of comments in response to its report published in January 2004. The Committee has evaluated the comments and will complete the consultation process by publishing its conclusion.

However, corporate governance is developing rapidly. Hence, the European Commission is likely to present two recommendations next autumn which, among other innovations, are set to introduce the 'comply or explain' principle.

Against this background, the supervisory board of the Copenhagen Stock Exchange has requested the Committee to continue its work to complete a proposal for revised recommendations that, in the eyes of the Committee, will be suitable for application according to the 'comply or explain' principle. The proposal for revised recommendations will be submitted for consultation beforehand.

The Committee has undertaken to assume this work and expects to complete it in late 2004.

The comments received in response to the report of January 2004 and their conclusion are available at [www.cse.dk](http://www.cse.dk) and [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

The Copenhagen Stock Exchange has decided that the conclusion of the consultation process in the spring of 2004 shall not form part of its disclosure requirements for issuers of shares. This being the case, only the

P.O. Box 1040  
DK-2007 Copenhagen Ø

Visiting address:  
Nybrogade 5  
www.cse.dk

Tel. +45 33 33 33 33  
Fax +45 33 33 33 33  
E-mail: [info@cse.dk](mailto:info@cse.dk)

10 June 2004



© 1998-2004 NOBIS  
www.nobis.dk

## الملاحق 6: نموذج بيان صحفي (تابع)



recommendations following from the Norby Committee's report from 2001 are covered by the Copenhagen Stock Exchange's recommendation.

President and CEO Hans-Ole Jochumsen says: *"For many years, the Copenhagen Stock Exchange has strived to ensure best practice in the Danish equity market to attract more investors to the market. It is therefore vital that Denmark sends a message signalling that we consider the debate on corporate governance a top priority. The 'comply or explain' principle is already widespread in the EU Member States, making it an obvious road for us to take. The 'comply or explain' principle is preferable to the introduction of corporate governance structures in legislation since the 'comply or explain' principle allows the companies to do as they please as long as they explain the background to their actions."*

Chairman of the Committee Lars Norby Johansen adds: *"The Committee is of the opinion that the process implemented by the Committee with the report of January 2004 and the subsequent consultation process have been crucial to the Danish debate on corporate governance. The report and the consultation process have enabled us to follow up the viewpoints that have emerged since the first report from the end of 2001. In light of the Copenhagen Stock Exchange's preparation to introduce the 'comply or explain' principle, we will now consider the recommendations, meaning that we will be able to make our proposal for a set of recommendations, which, in our opinion, will work under this principle."*

The Committee's members include:

Lars Norby Johansen, Chairman (President & CEO of Group 4 Falck A/S), Mads Øvlisen (Chairman of the Board of Directors of e.g. Novo Nordisk A/S), Sten Scheibye (CEO of Coloplast A/S), Peter Ravn (Managing Director of SimCorp A/S), Henrik Stenbjerre (attorney-at-law and partner of Kromann Reumert), Finn L. Meyer (state-authorized public accountant and senior partner of KPMG) and Lars Rohde (CEO of the Danish Labour Market Supplementary Pension Fund).

For further information please contact:  
Hans-Ole Jochumsen, President and CEO, tel. +45 33 93 33 66 or  
Lars Norby Johansen, Chairman of the Committee, tel. +45 33 15 83 20

## الملحق 7. مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور

فيما يلي مقتطفات من مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور (حقوق الطبع لمؤسسة Crown 2004). وعلى الرغم من أن معايير التشاور الستة في هذه المدونة تنطبق على المشاورات العلنية لقيام المسؤولين في الحكومة البريطانية بوضع السياسات، فإنها تقدم إطارا مفيدا يمكن أن تنظر فيه اللجان عندما تضع مدونة لقواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات.

## المعيار 1

1. تشاور على نطاق واسع طوال العملية، مع إتاحة فترة لا تقل عن 12 أسبوعا للمشاورات الكتابية مرة على الأقل أثناء وضع [مدونة قواعد حوكمة الشركات].

1.1 التشاور عملية مستمرة تحتاج إلى أن تبدأ في وقت مبكر من عملية وضع [مدونة القواعد].

2.1 من الأهمية بمكان أن تحدد بصورة تفاعلية الأطراف المهتمة ذات الصلة وأولئك الذين يحتمل أن تؤثر فيهم [مدونة قواعد حوكمة الشركات]. ويجب الاتصال بهذه المجموعات وإشراكها في المناقشات في أبكر وقت ممكن في عملية وضع [مدونة القواعد].

3.1 يجب إجراء مشاورات غير رسمية مع أصحاب المصلحة هؤلاء قبل فترة المشاورات الكتابية. وهذا لا يؤدي وحسب إلى عملية تشاور ثرية بالمعلومات وإنما يضمن أيضا إشراك أصحاب المصلحة في وقت مبكر وحصولهم على فهم أفضل ل [مدونة قواعد حوكمة الشركات].

4.1 يجب أن تشمل فترة التشاور الرسمي عملية مشاورات كتابية. يجب ألا تقل فترة المشاورات الكتابية هذه عن 12 أسبوعا. ويجب [على لجان الصياغة] بحث الظروف المحددة لأصحاب المصلحة وبحث تخصيص فترات تشاور أطول في أوقات معينة، على سبيل المثال أثناء فترة العطلات الصيفية....

6.1 عندما تجرى مشاورات أثناء فترة عطلة أو تستمر لفترة تقل عن 12 أسبوعا، يجب بذل جهد إضافي لضمان أن تكون عملية التشاور فعالة رغم ذلك، عن طريق إكمال عملية المشاورات الكتابية بطرق تشاور أخرى....

8.1 ... من الأهمية بمكان التواصل بصورة تفاعلية مع الأفراد [و] المنظمات ... والمشاورات الكتابية ليست فقط أو حتى دائما أكثر الوسائل فعالية للتشاور. إذ قد تساعد أشكال التشاور الأخرى في هذه العملية. ويمكن أن تشمل هذه الأشكال ما يلي:

- اجتماعات أصحاب المصلحة؛
- الاجتماعات العامة؛
- منتديات شبكة الإنترنت؛
- استقصاءات الآراء العامة؛
- مجموعات التركيز؛
- الأحداث الإقليمية؛ و
- حملات المنشورات الموجهة.

## الملاحق 7. مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور (تابع).

### المعيار 2

2. كن واضحا بشأن ماهية اقتراحاتك. ومن يمكن أن يتأثر [الشركات المستهدفة]. وما هي الأسئلة التي تطرح. والنطاق الزمني للإجابات.

1.2 اطرح أسئلة مركزة. وكن واضحا بشأن مجالات [حوكمة الشركات] التي تطلب آراء بشأنها. ويجب مع ذلك قبول الإجابات التي لا تشير إلى الأسئلة المحددة المطروحة. شجع المستجيبين على تقديم أدلة. حيثما كان ملائما. لتعزيز إجاباتهم.

2.2 اذكر صراحة أي افتراضات أجريت بشأن من يحتمل أن يتأثروا ب [مدونة القواعد] المقترحة. شجع المستجيبين على الاعتراض على هذه الافتراضات.

3.2 بقدر الإمكان. يجب أن تكون المشاورات صريحة تماما. مع عدم استبعاد أي خيارات. غير أنه إذا كانت هناك أشياء لا يمكن تغييرها لأنها. على سبيل المثال. تشكل جزءاً من [المتطلبات القانونية للبلد]. فيجب أن توضح هذا. ...

4.2 إذا كانت هناك مجالات معينة سيكون إسهام المستجيبين فيها ذا قيمة خاصة. أوضح ذلك أيضا. إذ يحتمل أن تكون الإجابات أكثر نفعاً وتركيزاً إذا عرف المستجيبون أين يركزون جهودهم.

5.2 يجب أن يطلب من مجموعات ممثلة عند الإجابة إعطاء ملخص عن الأشخاص والمنظمات الذين يمثلونهم.

6.2 أرفق قائمة بالأشخاص الذين تمت استشارتهم كملحق بوثيقة التشاور الخاصة بك واطلب اقتراحات بشأن الأطراف المهمة الأخرى التي يجب استشارتها. قد يكون من المفيد أيضا الرجوع إلى أي مشاورات سابقة أو غير رسمية.

7.2 اذكر بوضوح الموعد النهائي لاستلام الإجابات وأي طرق بديلة للإسهام في العملية في وثيقة التشاور.

8.2 اذكر صراحة من ترسل إليه الإجابات ومن توجه إليه الاستفسارات. ذكرا اسما وعنوانا ورقم تليفون وعنوانا للبريد الإلكتروني. قد يكون الشخص (الذي يستلم الإجابات ويرد على الاستفسارات) واحدا.

## المعيار 3

3. تأكد من أن مشاوراتك واضحة ومختصرة ويسهل فهمها والحصول عليها على نطاق واسع.

## 1.3 واضحة

استخدم لغة بسيطة: تجنب اللغة الاصطلاحية ولا تستخدم الاصطلاحات الفنية إلا إذا كان ذلك ضروريا تماما. ويجب أن يكون من السهل بقدر الإمكان فهم مضمون المشاورات. اشرح المفاهيم المعقدة بأوضح ما يمكن، واستخدم مسردا للاصطلاحات، حيثما كانت هناك اصطلاحات فنية.

## 2.3 مختصرة

قدم ملخصا إداريا لوثيقة التشاور المكتوبة يغطي النقاط الرئيسية في الوثيقة، والأفضل ألا يزيد على صفحتين. حتى إذا كانت الوثيقة فنية، تأكد من سهولة فهم الجميع الملخص الإداري. ...

## 3.3 يسهل الحصول عليها

تأكد أن وثائق التشاور متاحة في شكل ورقي وعن طريق أوفى استخدام للوسائل الإلكترونية. ويجب أن تكون متاحة ويسهل العثور عليها على شبكة الإنترنت اعتبارا من اليوم الذي تطلق فيه عملية التشاور.

4.3 يجب بذل جهود للفت انتباه جميع الأطراف المهتمة إلى عملية التشاور. بالإضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت، يجب أن تنظر في الإعلان عن عملية التشاور بالطرق الأكثر ملاءمة للمجموعات التي ترغب في الوصول إليها.

5.3 يجب أن يكون بوسع المستجيبين الإجابة إلكترونيا إذا اختاروا ذلك. أعد الوثائق في أشكال إلكترونية ملائمة لتحقيق إمكانية الوصول إليها على نطاق واسع. أنظر في المجموعة الواسعة المتنوعة من طرق الإجابة الإلكترونية لضمان أن يكون تقديم إجابة بسيطًا، ويشرك مجموعة واسعة ومتنوعة من الأشخاص، ويشجع على التروي. ويجب ألا تكون التكاليف التي يتحملها المستخدمون كبيرة بدرجة تجعلها تشكل عقبة أمام إجراء عملية تشاور فعالة.

...

8.3 ... قد تتطلب بعض القضايا اتباع مناهج معينة لإزاء التشاور: على سبيل المثال، قد تكون مجموعات أو اجتماعات النقاش ملائمة، خاصة حيثما تكون قدرة المجموعات الممثلة على الإجابة على عملية تشاور رسمية محدودة. ...

...

## الملاحق 7. مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور (تابع)

### المعيار 4

4. قدم ملاحظات تقييمية بشأن الإجابات المستلمة وكيفية تأثير عملية التشاور على [مدونة قواعد حوكمة الشركات].

1.4 يجب تحليل الإجابات بعناية وبمعقل متفتح. ... قد يتعين منح اهتمام خاص للهيئات الممثلة، مثل جمعيات رجال الأعمال، والنقابات العمالية، ... والمنظمات الأخرى الممثلة للمجموعات المتأثرة بشكل خاص. ومن أجل ضمان تحليل الإجابات بصورة صحيحة، من الأهمية بمكان فهم من تمثله الهيئات المختلفة، والمنهاج المستخدم للحصول على إسهامات الأعضاء في الإجابات.

2.4 يجب منح اهتمام خاص لما يلي:

- المناهج الجديدة الممكن استخدامها إزاء المسألة التي يتم التشاور بشأنها؛
- الأدلة الإضافية على أثر الاقتراحات؛ و
- قوة الشعور السائد بين المجموعات المعنية.

3.4 يجب أن تذكر وثيقة التشاور التاريخ الذي سينشر فيه ملخص الإجابات على شبكة الإنترنت وعنوان الشبكة الذي سينشر عليه. ويجب بقدر الإمكان أن يتم هذا في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ إقفال عملية التشاور. ويجب أن يتاح لمن ليست لديهم إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت طلب نسخة ورقية من هذا الملخص....

4.4 يجب أن يقدم الملخص خليلاً للإجابات عن الأسئلة التي طرحت: بالنسبة لكل سؤال، يجب أن يكون هناك ملخص للإجابات عن ذلك السؤال ثم شرح للكيفية التي يقترح بها تغيير [مسودة مدونة القواعد] على ضوء الإجابات المستلمة. ويجب أيضاً تقديم معلومات عن الموضوعات التي ظهرت من عملية التشاور والتي لم تغطها الأسئلة.

5.4 يجب كلما أمكن أن يتضمن ملخص الإجابات أيضاً ملخصاً للخطوات التالية بالنسبة ل [مدونة قواعد حوكمة الشركات]. بما في ذلك أسباب القرارات التي اتخذت.

6.4 بين من سيستخدم الإجابات ولأي غرض، وأوضح أن الإجابات، بما فيها أسماء وعناوين المستجيبين، يمكن أن تعلن ما لم يطلب بالتحديد التزام السرية بشأنها.

...

## المعيار ٥

5. تابع فعالية [لجنتك]. بما في ذلك من خلال استخدام منسق تشاور معين.

1.5 يجب أن يكون لكل [لجنة] منسق تشاور معين. ...  
ويجب أن يعمل بمثابة مستشار لمن يجرؤون عمليات التشاور

2.5 يجب تقييم عملية التشاور لتحديد مدى فعاليتها. بالنظر إلى الأعداد وأنواع الإجابات، وما إذا كانت بعض طرق التشاور أكثر نجاحاً من غيرها، وكيف أوضحت الإجابات في إطار عملية التشاور... الخيارات وأثرت في [النسخة] النهائية من [مدونة قواعد حوكمة الشركات].

...

## الملاحق 7. مدونة قواعد الممارسة البريطانية بشأن التشاور (تابع).

### المعيار 6

تأكد من أن عملية التشاور الخاصة بك ... تتبع أفضل الممارسات....

1.6 عند إجراء مشاورات بشأن استعراض [مدونة قواعد حوكمة الشركات]. تأكد من أن الفرص المتاحة لتقليل الإجراءات البيروقراطية والأعباء التنظيمية قد أخذت في الاعتبار ...

...

4.6 أنظر في أي عواقب غير مقصودة ل [مسودة مدونة القواعد] واطلب من المستجيبين إبراز هذه العواقب في إجاباتهم.

5.6 عند التشاور، تأكد أنك تسأل عن فرض التنفيذ العملي والقضايا المتعلقة بمدلولات [مدونة قواعد حوكمة الشركات] الخاصة بك، بما في ذلك أن تطلب من المستجيبين ذكر مناهج التنفيذ البديلة. ...

...



## الملاحق 8. تقرير (1997) Millstein

في عام 1997، كتب Ira Millstein تقريراً لحساب منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يقدم مجموعة تضم 25 هدفاً من "أهداف السياسات" وتشمل هذه 20 "منظوراً لتحسين السياسات العامة" تستهدف مساعدة المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم في تشكيل بيئة حوكمة الشركات. وتوفر المنظورات الواردة في تقرير Millstein إطاراً للمسؤولين عن وضع السياسات لمقارنة ممارساتهم الخاصة بحوكمة الشركات في بلدهم (مقابل المعايير القياسية الإرشادية). وعلى الرغم من أن أهداف السياسات هذه صيغت في عام 1997، فإنها لا تزال ملائمة ومثيرة للتحدي الآن مثلما كانت عندما كتبت لأول مرة وتقدم إرشادات ممتازة لوضع مدونة للقواعد.

## منظورات Millstein لتحسين السياسات العامة

## 1. المرونة

يجب أن يتمتع المسؤولون عن وضع السياسات والتنظيم بحساسية لحاجة الشركات إلى المرونة في الاستجابة للبيئة التنافسية المتغيرة والحاجة ذات الصلة إلى هياكل حوكمة مرنة قابلة للتكيف. ويجب أن يساند التنظيم مجموعة متنوعة من أشكال الملكية والحوكمة حتى تنشأ سوق لترتيبات الحوكمة.

## 2. الأثر التنظيمي

يجب أن يبحث المسؤولون عن وضع السياسات والتنظيم أثر أي مبادرة تنظيمية مقترحة على قدرة قطاع الشركات على الاستجابة للبيئات السوقية التنافسية. ويجب عليهم أن يتفادوا اللوائح التنظيمية التي تهدد بالتدخل بلا داع في آليات السوق.

## 3. التركيز التنظيمي

من المحتمل أن يكون التدخل التنظيمي في حوكمة الشركات على أقصى قدر من الفعالية إذا اقتصر على:

- العدالة، ضمان حماية حقوق المساهمين وإمكانية فرض تنفيذ العقود المبرمة مع مقدمي الموارد
- الشفافية، المطالبة بالإفصاح الجيد التوقيت عن معلومات كافية بشأن الأداء المالي
- المساءلة، توضيح أدوار ومسؤوليات الحوكمة ومساندة الجهود الطوعية لضمان توافق مصالح أجهزة الإدارة والمساهمين حسبما تراقبها مجالس الإدارة - أو مجالس المراجعين في بلدان معينة - التي تضم بعض الأعضاء المستقلين
- المسؤولية، ضمان تقيد الشركات بالقوانين واللوائح التنظيمية الأخرى التي تعكس قيم المجتمع المعني

## 4. الوضوح والاتساق وإمكانية فرض التنفيذ

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم تقديم لوائح تنظيمية لأسواق الأوراق المالية ورأس المال تكون واضحة ومتسقة وقابلة للتنفيذ وتستهدف حماية حقوق المساهمين وخلق أنظمة قانونية قادرة على فرض تنفيذ هذه اللوائح التنظيمية. ويجب أن تسعى هذه اللوائح التنظيمية إلى معاملة جميع المستثمرين في الأسهم ومن بينهم المساهمون مالكو حصص الأقلية بعدالة ويجب أن تتضمن إجراءات حماية ضد التدليس، وتخفيض قيمة الأسهم الحالية عن طريق إصدار أسهم جديدة، والتعامل لحساب الذات، والتعامل من جانب المطلعين على بواطن الأمور.

## الملاحق 8. تقرير (1997) Millstein (تابع)

### 5. إساءة استخدام حق التقاضي

يجب أن تستهدف اللوائح التنظيمية الموجهة لحماية المساهمين الحماية ضد إساءة استخدام حق التقاضي.

### 6. القانون الأساسي للعقود والتجارة وحماية المستهلك

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم ضمان وجود نظام كاف من القوانين الأساسية للعقود والتجارة وحماية المستهلك بحيث تكون العلاقات التعاقدية قابلة للتنفيذ.

### 7. الأثر التنظيمي على المستثمرين النشطين

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم استعراض ما إذا كانت لوائحهم التنظيمية الخاصة بالأوراق المالية والضرائب وغيرها من اللوائح التنظيمية تعيق بلا داع المستثمرين النشطين وما إذا كانت لوائحهم التنظيمية الخاصة بمؤسسات الاستثمار تمنعها بطريقة غير ملائمة من الاشتراك كمستثمرين نشطين.

### 8. الفساد والرشوة

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم ضمان أن تعمل الشركات في بيئة خالية من الرشوة والفساد.

### 9. الإفصاح الدقيق والجيد التوقيت

يجب على المسؤولين عن التنظيم المطالبة بأن تفصح الشركات عن معلومات دقيقة جيدة التوقيت بشأن أدائها المالي. ويجب توفير آليات كافية لفرض التنفيذ.

### 10. الإفصاح المتسق القابل للمقارنة

يجب على المسؤولين عن التنظيم التعاون دولياً في وضع معايير واضحة ومتسقة وقابلة للمقارنة للإفصاح عن الأداء المالي للشركات بما في ذلك المعايير المحاسبية.

### 11. الإفصاح عن الملكية

يجب على المسؤولين عن التنظيم توسيع نطاق متطلبات الإفصاح هذه لتشمل هيكل ملكية الشركات بما في ذلك الإفصاح عن أي حقوق تصويت خاصة والملكية الانتفاعية (غير المباشرة) لكتل أسهم مسيطرة أو كبيرة.

### 12. تحسين الإفصاح

يجب على المسؤولين عن التنظيم تشجيع إدخال تحسينات مستمرة على أساليب وأشكال الإفصاح.

### 13. المعايير القانونية لحوكمة الشركات

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم أن يبينوا بوضوح المعايير القانونية التي تنظم سلطة ومساءلة المساهمين والمديرين (أعضاء مجلس الإدارة) وجهاز الإدارة بما في ذلك الأدوار الائتمانية والمسؤوليات القانونية. غير أنه نظراً لأن حوكمة الشركات والتوقعات بشأن الأدوار والمسؤوليات مستمرة في التطور، فيجب أن تكون المعايير القانونية عبارة عن عملية تطور مرنة وتسهيلية.

### 14. حماية المساهمين

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم حماية وفرض تنفيذ حقوق المساهمين في التصويت والاشتراك في الجمعيات العمومية السنوية للمساهمين.

١٥. المجالس المستقلة

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم تشجيع قدر من الاستقلال في تشكيل مجالس إدارة الشركات.

١٦. ممارسات المراجعة السليمة

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم تشجيع ممارسات المراجعة السليمة، التي تشمل اختيار مجلس الإدارة لمراجع مستقل والاعتماد عليه.

١٧. تنافس المستثمرين

يجب على الحكومات تفادي اللوائح التنظيمية التي تعيق قدرة مؤسسات الاستثمار على التنافس إحداها مع الأخرى.

١٨. الشركات الملتزمة بالقانون

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم ضمان التزام الشركات بالقوانين التي تحترم قيم المجتمع المعني مثل القوانين الجنائية، وقوانين الضرائب، ومنع الاحتكار، والعمل، وحماية البيئة، والمساواة في الفرص، والصحة، والسلامة.

١٩. الرفاهة الفردية

يجب على المسؤولين عن وضع السياسات والتنظيم مساندة وتشجيع جهود التعليم والتدريب، وتقديم مزايا البطالة، والجهود الأخرى المماثلة التي تستهدف تشجيع رفاهة الأفراد.

٢٠. تفاوت الدخول والفرص

قد يرغب المسؤولون عن وضع السياسات والتنظيم في بحث مدلولات وجود تفاوت كبير في مسارات الدخول والفرص.

## الملحق 9. ملخص تقييم قطري لحوكمة الشركات

فيما يلي النتائج الرئيسية لتقرير عن حوكمة الشركات بشأن التقيد بالمعايير والقواعد. أعدده البنك الدولي في الهند. وقد صدر التقرير ونشر في عام 2004.

قيم تقرير التقيد بالمعايير والقواعد لعام 2004 التقيد بمبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في الهند باستخدام المعايير التالية:

- تم التقيد (ت)
- تم التقيد إلى حد كبير (ت ك)
- تم التقيد جزئياً (ت ج)
- لم يتم التقيد جوهرياً (ل ج)
- لم يتم التقيد (ل ت)

### أولاً. حقوق المساهمين

- | أولاً ألف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | حقوق المساهمين الأساسية | ت |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسهم التي تتداول من خلال بورصة يحتفظ بها في صورة غير مادية لدى الوديعين: الوديع الوطني للأوراق المالية وخدمات الوديع المركزية.</li> <li>• التسجيل لدى وديع دليل على الملكية.</li> <li>• يجب أن تمسك الشركات بسجل للمساهمين أو تعهد بهذه المهمة إلى وكيل لنقل ملكية الأسهم.</li> <li>• الأسهم التي تتداول من خلال البورصات تنقل ملكيتها من خلال القيد الدفترى لدى الوديعين.</li> <li>• التسوية النقدية تتم لدى بنوك مقاصة معينة تابعة لبيوت مقاصة البورصة.</li> <li>• المقاصة/التسوية تتم على أساس التسليم مقابل الدفع 2 بطريقة T+2</li> <li>• استبدال سندات ملكية الأسهم يتم في البورصة الوطنية (NSE). وليس في بورصة مومباي (بومباي).</li> <li>• صناديق الضمان قضت إلى حد كبير على مخاطر التسوية. يزعم البنك المركزي إدخال نظام التسويات الإجمالية الفورية في عام 2004.</li> <li>• كشوف الحسابات السنوية ونصف السنوية ترسل بالبريد إلى المساهمين: الحسابات ربع السنوية تنشر في الصحف وتوضع على صفحات الإنترنت الخاصة بمصدري الأسهم والبورصات.</li> <li>• يجب أن تسجل الشركات عقد الشركة وعقد التأسيس والمعلومات المالية الدورية لدى هيئة لتسجيل الشركات. ويمكن للمستثمرين الاطلاع على هذه المعلومات مقابل رسم رمزي (حوالي دولار أمريكي واحد).</li> <li>• عادة، يقترح مجلس الإدارة أسماء المديرين (أعضاء مجلس الإدارة) وينتخبهم المساهمون. يمكن للمساهمين اقتراح مرشحين حتى قبل موعد الجمعية العمومية السنوية بأربعة عشر يوماً. غير أن المساهمين قلما يستخدمون هذا الحق.</li> <li>• يقترح مجلس الإدارة توزيعات أرباح الأسهم. وتوافق عليها الجمعية العمومية السنوية.</li> </ul> |                         |   |

## أولاً. حقوق المساهمين (تابع)

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك قرارات أساسية معينة تتخذها الشركات وتعتبر من السلطات المقصورة حصراً على الجمعية العمومية السنوية وتتطلب أغلبية قدرها 75 في المائة:</li> <li>• تغيير المكتب (الرئيسي) المسجل؛</li> <li>• الترخيص بزيادات رأس المال؛</li> <li>• التنازل عن حقوق الشفعة؛ وإعادة شراء (استرداد) الأسهم</li> <li>• تعديل عقد التأسيس؛</li> <li>• إلغاء القيد في البورصة؛</li> <li>• عمليات الشراء، والتصرف، والاندماج، والاستيلاء؛</li> <li>• التغييرات في نوع نشاط الشركة أو أهدافها؛</li> <li>• تقديم قروض وتنفيذ استثمارات تتجاوز الحدود المنصوص عليها بموجب قانون الشركات. القسم 372 ألف؛</li> <li>• تخويل مجلس الإدارة سلطة: (1) بيع أو تأجير أصول رئيسية، (2) افتراض أموال تتجاوز رأس المال المدفوع والاحتياطيات الحرة، و (3) تعيين وكلاء بيع وحيدين وتقديم طلب للمحكمة لتصفية نشاط الشركة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>أولاً باء حقوق الاشتراك في اتخاذ القرارات الأساسية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجمعية العمومية السنوية إجبارية، وفقاً لقانون الشركات.</li> <li>• إخطار مدته 21 يوماً بعقد الجمعية العمومية السنوية (مكان الاجتماع والموعود وجدول الأعمال) يرسل إلى جميع المساهمين.</li> <li>• في حالة وجود أعمال خاصة، يجب أن يبين جدول الأعمال الحقائق المادية، بما في ذلك طبيعة سبب قلق أو مصلحة أي عضو مجلس إدارة أو مدير.</li> <li>• ذكر أن بعض الشركات تعقد الجمعيات العمومية السنوية في أماكن نائية.</li> <li>• يتحقق النصاب القانوني بخمسة مساهمين. إذا لم يتحقق النصاب بعد نصف ساعة، تنفض الجمعية إذا كان المساهمون هم الذين دعوا إلى عقدها، أو تؤجل لمدة أسبوع إذا كان مجلس الإدارة هو الذي دعا إلى عقدها.</li> <li>• يجوز للمساهمين التصويت شخصياً أو بالوكالة.</li> <li>• قانون الشركات يسمح بالتصويت عن طريق البريد بالنسبة للأوضاع الأساسية.</li> <li>• يجوز لأي مساهم تقديم طلب لهيئة قانون الشركات للدعوة لعقد جمعية عمومية سنوية.</li> <li>• يمكن للمساهمين الذين يملكون 10 في المائة من رأس المال المدفوع المخول حق التصويت الدعوة إلى عقد جمعية عمومية غير عادية.</li> <li>• يمكن للمساهمين التصويت برفع الأيدي أو الاقتراع عند الطلب إذا كانوا يملكون 10 في المائة على الأقل من حقوق التصويت.</li> </ul> | <p>أولاً جيم حقوق الجمعية العمومية السنوية للمساهمين</p>  |

## أولاً. حقوق المساهمين (تابع)

لا توجد حسابات وكلاء (أي حائزين للأصول نيابة عن المستفيدين). لا يتعين الإفصاح عن اتفاقيات المساهمين للشركة/المساهمين. هيمنة الحيازات المتبادلة المعقدة فيما بين مجموعات العائلات أو الشركات لا تزال تحول دون تقديم صورة شفافة تماما للمساهمين.	الإفصاح عن السيطرة غير المتناسبة	ت ك
مدونة قواعد الاستيلاء الخاصة بالهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة اختبرت بنجاح في أكثر من 25 محاولة استيلاء عدائي (بالقوة). مدونة قواعد الاستيلاء تتطلب من أي شخص تتجاوز حيازاته عتبة الخمس عشرة في المائة تقديم عرض لشراء نسبة إضافية من الأسهم لا تقل عن 20 في المائة.	يجب السماح لأسواق سيطرة الشركات بالعمل	ت
صناديق المعاشات قلما تمارس حقوق التصويت، وبدلاً عن ذلك تمارس تأثيراً من خلال المرشحين لمنصب أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارة الشركات صاحبة حوافظ أسهمها.	تكاليف/منافع التصويت	ل ج

## ثانياً. المعاملة المتساوية للمساهمين

يمكن للمساهمين تقديم طلب لهيئة قانون الشركات أو الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصات أو "لجنة تظلمات" الشركات طلباً للإنصاف. توجد قضايا مشتقة وقضايا جماعية. لا تزال هناك شكوك بشأن الفعالية العملية للإجراءات التصحيحية (التعويضية) القانونية.	يجب معاملة جميع المساهمين على قدم المساواة	ت ج
تداول المطلعين على بواطن الأمور للأسهم جريمة جنائية، ولكن توجد مشكلة في فرض تنفيذ القانون. يجب على جهاز الإدارة العليا الإفصاح لمجلس الإدارة عن حالات التضارب المحتمل في المصالح. يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن التعاملات في الأسهم التي تتجاوز عتبة معينة.	حظر تداول الأسهم على المطلعين على بواطن الأمور	ت ج
ذكر أن سوء استخدام أصول الشركات وإساءة الاستخدام في معاملات الأطراف ذوي القربى لا يزالان يمثلان مشكلتين.	مجلس الإدارة/المديرون يفصحون عن المصالح	ت ج

ثالثا. دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات

ثالثا ألف	احترام حقوق أصحاب المصلحة	ت	مطلوب من مجلس الإدارة مناقشة القضايا الجوهرية المتعلقة بأصحاب المصلحة
ثالثا باء	الإنصاف بسبب انتهاك الحقوق	ت ج	يمكن طلب الإنصاف من خلال المحاكم المدنية والعالية؛ غير أن هناك تأخيرات طويلة وتراكمات للطلبات.
ثالثا جيم	تحسين الأداء	ت	أصدرت الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة إرشادات مفصلة بشأن قضية حقوق بيع وشراء الأسهم.
ثالثا دال	إمكانية الاطلاع على المعلومات	ت	المعلومات ذات الصلة توضع على مواقع الشركات والبورصات على شبكة الإنترنت، ولكن نوعية المعلومات تتفاوت فيما بين الشركات.

رابعا. الإفصاح والشفافية

رابعا ألف	معايير الإفصاح	ت ك	يجب على الشركات إرسال تقرير سنوي إلى المساهمين، والبورصات، ووزارة شؤون الشركات، وهيئة تسجيل الشركات؛ وينظم القانون محتوى التقرير. الإفصاح لا يمتد إلى مستوى المستفيد النهائي وهيكل مجموعات الشركات. نوعية الإبلاغ المالي آخذة في التحسن، ولكن البورصات تفتقر إلى الموارد الكافية لضمان التقيد وتعتمد بشدة على المراجعين.
رابعا باء	معايير المحاسبة والمراجعة	ت ك	نوعية الإفصاح المالي تحدها وزارة شؤون الشركات، والهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة، والمعهد الهندي للمحاسبين القانونيين. يقول المعهد إن الهند متمشية مع المعايير الدولية للمراجعة.
رابعا جيم	مراجعة مستقلة سنويا	ت ج	يمكن للمراجعين تقديم خدمات استشارية للشركة التي يراجعون حساباتها لمبلغ يصل إلى مبلغ أتعاب المراجعة، ويفصح عن الأتعاب في التقرير السنوي. الإجراءات التأديبية يمكن أن تستغرق وقتا طويلا.
رابعا دال	توزيع (نشر) عادل وجيد التوقيت	ت	قنوات التوزيع تشمل الإرسال المباشر بالبريد، ومواقع الشركات على الإنترنت، والبورصة، والبيانات الصحفية. طبع/توزيع التقرير السنوي على جميع المساهمين، وضرورة نشر حسابات جميع الشركات التابعة (الفروع) يضيفان كثيرا لتكاليف المُصدِّرين.

## خامسا. مسؤوليات مجلس الإدارة

خامسا ألف	يتصرف بالاجتهاد والعناية الواجبين	ت ك	يهكل موحد للمجلس. الواجبات الائتمانية الأساسية ليست مبينة بالتفصيل في التشريعات، ولكنها متأصلة في قوانين متناثرة مطبقة حاليا.
خامسا باء	معاملة جميع المساهمين بعدالة	ت ك	يلتزم أعضاء المجلس التزاما ائتمانيا بمعاملة المساهمين بعدالة. يمكن للمساهمين تقديم استئناف للهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة أو المحاكم. ثلثا أعضاء المجلس على الأقل بالتناوب.
خامسا جيم	ضمان التقيد بالقوانين	ت	يضمن سكرتير الشركة أن المجلس يتقيد بواجباته والتزاماته القانونية.
خامسا دال	يجب على المجلس أداء وظائف رئيسية معينة	ت ك	لا توجد قاعدة تعهد للمجلس بمسؤولية مراقبة عملية الإفصاح والاتصال بالمجلس. الشركات الصغيرة تمارس نظام "تسديد الخانات".
خامسا هاء	يفترض أن يكون المجلس قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي (على الأمور)	ت ج	لجان المراجعة والمستحقات شائعة. تضم لجنة المراجعة ثلاثة أعضاء، جميعهم من المديرين غير التنفيذيين وأغلبية منهم مستقلون. يمكن أن يكون أي مدير (عضو مجلس إدارة) عضوا في 15 مجلسا و 10 لجان ويمكن أن يرأس خمس لجان.
خامسا واو	إمكانية الاطلاع على المعلومات	ت	يفرض البند 49 وضع المعلومات أمام المجلس؛ وهي كافية لإعلام المديرين بشأن الوضع المالي/غير المالي للشركة.



ملخص توصيات السياسات الخاصة بالهند (تقرير التقييد بالمعايير والقواعد، 2004)

أولاً. حقوق المساهمين		
أولاً ألف	حقوق المساهمين الأساسية	غير منطبق
أولاً باء	حقوق الاشتراك في اتخاذ القرارات الأساسية	الحكم الذي يتناول بيع أو تأجير الأصول الرئيسية يجب أن يحظى بمزيد من الصقل لتفادي أي إساءة استخدام.
أولاً جيم	حقوق الجمعية العمومية السنوية للمساهمين	• غير منطبق
أولاً دال	الإفصاح عن السيطرة غير المتناسبة	يجب الإفصاح عن اتفاقيات المساهمين
أولاً هاء	يجب السماح لترتيبات السيطرة بالعمل	• غير منطبق
أولاً واو	تكاليف/منافع التصويت	يجب أن تبحث الهيئات التنظيمية إدخال التزام بأن تعتمد مؤسسات الاستثمار التي تتصرف بصفة ائتمانية سياستها الخاصة بحوكمة الشركات والتصويت وأن تفصح عنها. يجب أن تفصح الهيئات التنظيمية أيضاً للجمهور عن الكيفية التي تدير بها حالات التضارب الجوهرية في المصالح التي يمكن أن تؤثر على ممارسة حقوقها الخاصة بحوكمة الشركات. يجب تشجيع نشاط المساهمين في صفوف المستثمرين بالتجزئة (المستثمرين الأفراد).

ثانياً. المعاملة المتساوية للمساهمين		
ثانياً ألف	يجب معاملة جميع المساهمين على قدم المساواة	عقود استلام الوديع (للأسهم) يجب أن توفر للملاك نفس الحقوق في التصويت الممنوحة لحائزي الأسهم التي تستند إليها عملية التصويت.
ثانياً باء	حظر تداول الأسهم على المطلعين على بواطن الأمور	يجب بحث تعزيز سلطة فرض التنفيذ الممنوحة للهيئات التنظيمية لموازنة التأخيرات والتراكمات الناجمة عن إجراءات المحاكم. تنفيذ مبادرة الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة لتخصيص كود عميل فريد لكل مستثمر. يجب أن يكون هناك قدر أكبر من التعاون بين البورصة الوطنية وبورصة مومباي بشأن الرقابة. يجب نشر تداول المديرين (أعضاء مجلس الإدارة) وجهاز الإدارة العليا للأسهم في الصحف.
ثانياً جيم	مجلس الإدارة/المديرون يفصحون عن المصالح	يجب إقامة الدعوى بنجاح في إحدى قضايا تداول المطلعين على بواطن الأمور للأسهم لتحسين التصور الخاص بنزاهة وسلامة السوق. بينما يجب على لجان المراجعة أن تفرص مسبقاً معاملات الأطراف ذوي القربى، فإن المسؤولية النهائية عن تقرير ما إذا كانت معاملة طرف ذي قربي تخدم أفضل مصالح الشركة يجب أن تظل في أيدي المجلس.

## ثالثا. دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات

ثالثا ألف	احترام حقوق أصحاب المصلحة	• غير منطبق
ثالثا باء	الإنصاف بسبب انتهاك الحقوق	يجب الرجوع إلى تقرير التقيد بالمعايير والقواعد الخاص بالإعسار وحقوق الدائنين.
ثالثا جيم	تحسين الأداء	يجب المتابعة الوثيقة للنقاش الدولي بشأن الممارسات الجيدة المتعلقة بمعاملة حقوق شراء وبيع الأسهم.
ثالثا دال	إمكانية الاطلاع على المعلومات	غير منطبق

## رابعاً. الإفصاح والشفافية

رابعاً ألف	معايير الإفصاح	يجب على الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة وكذلك البورصات التعاون بصورة أوثق من أجل المتابعة الفعالة وفرض تنفيذ التقيد باتفاقية القيد في البورصة. ويجب اتخاذ خطوات لتوضيح توزيع المسؤوليات بين البورصات، والهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة، ووزارة شؤون الشركات لتفادي التداخل التنظيمي غير المقصود والنزاعات المحتملة.
رابعاً باء	معايير المحاسبة والمراجعة	أنظر تقرير التقيد بالمعايير والقواعد الخاص بالمحاسبة والمراجعة. يجب زيادة الغرامات بشدة لتعمل بمثابة أدوات ردع موثوق بها.
رابعاً جيم	مراجعة مستقلة سنوياً	توصيات لجنة Naresh Chandra المعنية بمراجعة وحوكمة الشركات مدرجة في تشريع معلق، يجب المضي قدماً في إصداره. يجب بحث خيارات مختلفة لإخضاع المراجعين لهيئة لمراقبة المراجعين تعمل للصالح العام ولا تكون خاضعة لسيطرة مهنة المراجعة.
رابعاً دال	توزيع (نشر) عادل وجيد التوقيت	يجب منح المساهمين خيار رفض الحصول على تقرير سنوي كامل بدلاً من ملخص. تنظم محتواه الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة.

خامسا. مسؤوليات مجلس الإدارة

خامسا ألف	يتصرف بالاجتهاد والعناية الواجبين	يجب بيان الالتزامات الائتمانية بوضوح في الإطار القانوني أو التنظيمي. يجب إدخال بعض معايير العناية للمديرين التنفيذيين والمستقلين، مع استثناءات قليلة. يجب توفير إمكانية التدريب للمديرين.
خامسا باء	معاملة جميع المساهمين بعدالة	يجب حمل مؤسسات التمويل الإنمائي على ترشيح مديرين مستقلين ذوي خبرة نيابة عنها. يجب وضع حد أقصى لمدة شغل المديرين المستقلين لمناصبتهم.
خامسا جيم	ضمان التقيد بالقوانين	غير منطبق
خامسا دال	يجب على المجلس أداء وظائف رئيسية معينة	يجب بحث التشاور مع المساهمين فيما يتعلق بالسياسة العامة لمستحقات جهاز الإدارة العليا. بدلا من إتمام صفقات فردية. يجب أن تكون اللجنة المسؤولة عن اتصالات الشركة مسؤولة مباشرة أمام المجلس. هناك حاجة إلى إجراءات محددة بوضوح للمجلس لتمكين المجلس من أن يمارس بفعالية وظيفته الرقابية على إدارة المخاطر.
خامسا هاء	يفترض أن يكون المجلس قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي (على الأمور)	نظرا لأن عضوية شخص واحد في مجالس متعددة يمكن أن تتدخل في أداء المديرين. فيجب أن تبحث الشركات والمساهمون مدى استحسان هذا الوضع. يجب بحث توفير برنامج تدريب واعتماد خاص لأعضاء لجان المراجعة. منح مستحقات كافية عامة للمديرين المستقلين سيساعد على زيادة المعروض من المرشحين ذوي النوعية العالية وسيضمن تخصيص وقت كاف للمسؤوليات. يجب على الهيئات التنظيمية أن تتابع عن كثب التقيد بمتطلبات لجنة المراجعة.

## الملحق 10: تحديات حوكمة الشركات التي حددتها اجتماعات الموائد المستديرة الإقليمية لحوكمة الشركات (2004)

فيما يلي ملخص للنتائج الرئيسية من اجتماعات الموائد المستديرة الإقليمية لحوكمة الشركات التي عقدتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بالاشتراك مع البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وبمساعدة من منظمات مختلفة أخرى من بينها المنتدى العالمي لحوكمة الشركات. وقد أصدر كل اجتماع مائدة مستديرة إقليمية كتاباً أبيض يمكن أن يكون بمثابة مرجع أساسي لوضع مدونة قواعد قطرية. يمكن تنزيل الكتب البيضاء من موقع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على شبكة الإنترنت [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

وقد كشفت اجتماعات الموائد المستديرة عن مجموعة واسعة ومتنوعة من التحديات عبر المناطق الخمس من بينها ما يلي:

### فرض التطبيق

ربما كان الشعور الأوسع انتشاراً الذي تم التعبير عنه في اجتماعات الموائد المستديرة هو أهمية تحسين فرض تنفيذ القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة حالياً. ومع أن التقاليد القانونية تتفاوت فيما بين البلدان، فإن هناك إدراكاً واسع النطاق بأن هيكل وبقية وقدر الإطارات التنظيمي والقضائي تشكل جزءاً لا يتجزأ من بيئة حوكمة الشركات. وقد شددت جميع اجتماعات الموائد المستديرة على الحاجة إلى "سد الفجوة" بين الأحكام الرسمية والتنفيذ الفعلي.

### الملكية والسيطرة

في أنحاء كثيرة من العالم، تتركز الملكية والسيطرة في أيدي شركات فردية أو مجموعات من الشركات. وكثيراً ما ينظر إلى الملكية المركزة باعتبارها حلاً لمشكلة الأصيل- الوكيل الخاصة بحوكمة الشركات. غير أنه في غياب إطار قانوني وتنظيمي موثوق به، فإن المنافع المتوقعة قد لا تتحقق. (ويصدق هذا بشكل خاص عندما يتم أيضاً الاحتفاظ بالسيطرة من خلال هياكل السيطرة والحيازات المتبادلة، التي تؤدي إلى الفصل بين الملكية والسيطرة). وكثيراً ما يزداد الوضع تفاقماً بسبب نقص المعلومات عن الملكية النهائية واستخدام هياكل سيطرة غير شفافة.

وقد أبرزت في جميع اجتماعات الموائد المستديرة الإقليمية المشاكل التي يحتمل أن تنشأ عن هذه التركيبة التي تجمع بين الملكية المركزة وضعف حماية المساهمين وعدم كفاية الإفصاح. وتوصي الكتب البيضاء بأن يركز المسؤولون عن وضع السياسات على تحسين الشفافية والإفصاح وجعل مجالس الإدارة أكثر فعالية وكذلك تطوير وحماية حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية (عادلة).

### حقوق المساهمين ومعاملتهم معاملة متساوية

ربما كانت أهم مشكلة تنتج مباشرة عن التركيبة التي تجمع بين تركيز الملكية وعدم شفافية هياكل السيطرة وضعف حماية حقوق الأقلية والإفصاح غير الكافي هي إساءة الاستخدام المتكرر لعاملات الأطراف ذوي القربى. ويجب أن يكون الحد من هذه المعاملات واحدة من الأولويات العليا لإصلاح أنظمة حوكمة الشركات وشرطاً مسبقاً لجذب المستثمرين مالكي حصص الأقلية على أساس طويل الأمد.

### تحسين فعالية مجالس الإدارة

وصف المشتركون في اجتماعات الموائد المستديرة معظم مجالس إدارة الشركات بأنها:

- إما أجهزة سلبية تعطي موافقة روتينية على أي شيء
- وإما مشارك نشط في تعزيز مصلحة المساهم مالك حصة السيطرة.

وبينما حددت معظم البلدان الواجبات القانونية لأعضاء مجالس الإدارة في ممارسة العناية والتصرف بما فيه مصلحة الشركة وجميع المساهمين، فإن هذه المتطلبات القانونية ليس لها في أحيان كثيرة سوى تأثير محدود على الممارسات الفعلية للمجالس. وتعكس هذه القضية حدود النظام القضائي. وقد تم التنويه إلى أن المساهمين مالكي حصص الأقلية في كثير من البلدان المشتركة في اجتماعات الموائد المستديرة لم يتمكنوا أبدا من كسب أي قضية ضد أحد أعضاء مجالس الإدارة.

#### دور البنوك

في كثير من البلدان المشتركة في اجتماعات الموائد المستديرة، لدى البنوك هياكل ملكية يمكن أن تخلق حالات تضارب في المصالح وأن تقوض نظام حوكمتها وكذلك دورها كمراقب.

#### دور أصحاب المصلحة

كشفت اجتماعات الموائد المستديرة الإقليمية عن أن آليات إشراك أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات لم تعمل دائما حسبما كان مأمولا فيه وأن أصحاب المصلحة واجهوا أحيانا تصرفات مسيئة من الأطراف الداخليين العالمين ببواطن الأمور في الشركات أدت إلى إعاقة قدرتهم على اتخاذ إجراءات ضد العمليات غير القانونية أو السعي إلى الحصول على إنصاف فعال مقابل انتهاكات حقوقهم.

#### الشفافية والإفصاح

تؤثر المعايير المحاسبية الدولية الآن على متطلبات الإفصاح في جميع المناطق التي غطتها اجتماعات الموائد المستديرة. وتتطلب هذه المعايير من جميع الشركات اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه المعايير.

كنتيجة مباشرة للجهود الرامية إلى الحد من المعاملات الفاسدة المتعلقة بالأطراف ذوي القربى، دعت اجتماعات الموائد المستديرة إلى إدخال تحسينات في الإفصاح عن الملكية بحيث تشمل الملاك المنتفعين (الحقيقيين).

## الملاحق 11: متابعة وفرض تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات في المملكة المتحدة

فيما يلي ملخص لأدوار ومسؤوليات مجلس الإبلاغ المالي البريطاني، وهو الهيئة التي تتابع نظام حوكمة الشركات في البلاد.

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإبلاغ المالي في عام 1990 لتشجيع الإبلاغ المالي الجيد من خلال الهيئتين الفرعيتين التابعتين له وهما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي . وفي عام 2003، أعلنت الحكومة إدخال إصلاحات على مجلس الإبلاغ المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات. وفي عام 2004، بدأ مجلس الإبلاغ المالي "الجديد" يمارس أعماله.

هدف مجلس الإبلاغ المالي هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإبلاغ والحوكمة في الشركات. ويقوم المجلس بالأدوار والمسؤوليات التالية:

- يضع ويتابع ويفرض تنفيذ معايير المحاسبة والمراجعة
- يراقب الأنشطة التنظيمية للهيئات المنظمة لمهنة المحاسبة والمراجعة
- يشجع اتباع المعايير العالية لحوكمة الشركات.

يقوم مجلس الإبلاغ المالي بما يلي:

- المحافظة على فعالية مدونة القواعد الموحدة ومتابعتها
- ضمان تحديث الإرشادات الخاصة بالرقابة الداخلية (إرشادات Turnbull)
- التأثير على التطورات في الاتحاد الأوروبي والتطورات العالمية في مجال حوكمة الشركات.

تغطي وظائف مجلس الإبلاغ المالي النطاق الكامل لسلسلة الإبلاغ والحوكمة في الشركات. ويعتبر مجال مسؤوليته أوسع من مجال أي نظام سابق في المملكة المتحدة أو أي نظام معادل في البلدان التي لديها أسواق مالية رئيسية. ويتيح مجال المسؤولية الواسع هذا للمجلس النظر في القضايا التي تؤثر في أنظمة الإبلاغ في الشركات بطريقة أكثر اتساقاً مما كان ممكناً في الماضي. ويزعم المجلس توجيه موارده إلى حلقات السلسلة التي تشكل أكبر مخاطر على الثقة في أنظمة الإبلاغ والحوكمة في الشركات.

وإضافة إلى ذلك، يشرف مجلس الإبلاغ المالي على:

### • مجلس المعايير المحاسبية

يقوم مجلس المعايير المحاسبية بما يلي:

- يوفر إطاراً يمكن أن يمارس في ظلّه الآخرون الحكم التقديري في مجال تسوية القضايا المحاسبية.
- يصدر أو يعدل المعايير المحاسبية، و
- يعمل بالتعاون مع مجلس المعايير المحاسبية الدولية، وهيئات وضع المعايير الوطنية، ومؤسسات الاتحاد الأوروبي لوضع المعايير الدولية.
- مجلس ممارسات المراجعة

يضع هذا المجلس المعايير والإرشادات التي تستند إليها ممارسات المراجعة الجيدة.

### • مجلس الرقابة على مهنة المحاسبة

هذا المجلس مسؤول عن الرقابة المستقلة على تنظيم مهنة المحاسبة وعن تنظيم عمليات المراجعة، بما في ذلك مراقبة نوعية المراجعة.

• هيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي  
تستعرض هذه الهيئة المعلومات المالية التي تقدمها الشركات العامة والشركات الخاصة الكبيرة لتحديد مدى التقيد بالمتطلبات المحاسبية ذات الصلة.

• مجلس التحقيق والتأديب المحاسبي  
ينفذ هذا المجلس خطة مستقلة وشفافة للتحقيق والتأديب لمعالجة قضايا الصالح العام.

في معرض قيامه بوظائفه التنظيمية، يذكر مجلس الإبلاغ المالي أنه

- يفضل الحلول المستندة إلى السوق
- حيثما يقرر التدخل في عمل السوق، فإنه يفعل ذلك بأخف إجراءات ممكنة
- يقصد بإجراءاته التدخلية إرسال إشارات قوية إلى السوق

تتمشى هذه الفلسفة مع مبادئ فريق العمل الخاص المعني بتحسين التنظيم وهي:

- التناسب
- المساءلة
- الاتساق
- الشفافية

يبحث المجلس ثلاثة أسئلة حين يقدم مشورة بشأن اقتراحات جديدة لحوكمة الشركات أو قانون الشركات.

- هل سيثجع التغيير روح العمل الحر والاستثمار والتدفق الحر لرأس المال مساندة للنمو والابتكار؟
- هل سيحافظ التغيير على التوازن السليم بين الرقابة من جانب المساهمين وقدرة المديرين على دفع عجلة نشاط الشركة؟
- هل سيتمكن السوق من مكافأة أصحاب الأداء القوي ومعاقبة من لا يخدمون مصالح المستثمرين. أم هل ستصبح السلطات التنظيمية، في الواقع، القضاة الذين يحكمون على الأداء؟

هدف مجلس الإبلاغ المالي هو ضمان استمرار ازدهار روح العمل الحر، واستمرار فعالية أسواق رأس المال، وثقة الناس في أنشطة الأعمال. ويرى المجلس أن دور الدولة ليس الحكم على أداء الشركات وإنما تمكين السوق - وبالذات المساهمين - من أن يفعلوا ذلك. ويتمثل نهج المجلس في منح المساهمين الفرصة والوسائل لإصدار أحكامهم الخاصة ومساءلة أجهزة الإدارة.

## الملحق 12: استعراض مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

فيما يلي ملخص للتعديلات التي أدخلتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بها في عام 2004 بعد إجراء استعراض مدقق.

- أجرت عملية الاستعراض المجموعة التوجيهية المعنية بحوكمة الشركات وشملت:
  - إجراء مشاورات مع مجموعة واسعة من الأطراف المهتمة، ومع البلدان غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومع عدة اجتماعات موائد مستديرة ربعية المستوى ترأسها سكرتير عام المنظمة.
  - إجراء مسح للتطورات التي حدثت في مجال حوكمة الشركات منذ عام 1999.
  - وضع مسودة المبادئ المنقحة على موقع شبكة الإنترنت للتعليق عليها في شهر يناير 2004، وقد أسفر ذلك عن استلام 100 إجابة، وضعت على موقع الإنترنت.

شملت التغييرات الرئيسية في المبادئ:

- فصلا جديدا عن التنفيذ وفرض التنفيذ
- حقوقا أقوى للمساهمين
- تحسين عملية الإفصاح
- حماية المبلغين عن المخالفات
- تشديد مسؤوليات مجالس الإدارة

عالجت التنقيحات قضايا رئيسية شملت:

- السيطرة على مستحقات المديرين التنفيذيين والمديرين
  - يجب على مجالس الإدارة توفير مستحقات كبار المديرين التنفيذيين والمجلس مع المصالح الطويلة الأمد للشركة والمساهمين ووضع سياسة للمستحقات (الفصل السادس)
  - النص على أن وجود لجنة مستحقات مستقلة تضم مديرين مستقلين يعتبر أفضل ممارسة في عدد أكبر من البلدان (الفصل السادس)
  - يجب الإفصاح عن سياسة المستحقات (الفصل الخامس)
  - يجب تمكين المساهمين من الإعراب عن آرائهم في هذه السياسة والموافقة على مكونات الأسهم في خطة المستحقات (الفصل الثاني)
- إساءة استخدام (السلطة) في مجموعات الشركات
  - النص الواضح على الواجبات الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارة تجاه الشركة وليس تجاه مجموعة الشركات (أي المجموعة التي تنتمي إليها الشركة) (الفصل السادس)
  - النص الصريح على أن تستعرض مجالس الإدارة معاملات الأطراف ذوي القربى باستخدام مديرين مستقلين (الفصل السادس)
  - إدراج نص عام على استقلال المجلس بحيث يغطي من هم في مركز يتيح لهم التأثير على الشركة وليس مجرد جهاز الإدارة وحده (الفصل السادس)
  - تعزيز الحواشي الخاصة بالإفصاح عن معاملات الأطراف ذوي القربى (الفصل الخامس)
  - تعزيز مبدأ إفصاح المجلس والمديرين التنفيذيين عن المصالح المادية (الفصل الثالث)
  - تعزيز الدعوة إلى حماية المساهمين مالكي حصص الأقلية (الفصل الثالث)
- التعامل لحساب الذات وإساءة استخدام (العلومات) من جانب المطلعين على بواطن الأمور
  - تعزيز مبدأ دعوة مجالس الإدارة إلى وضع إرشادات أخلاقية وإجراءات تقييد فعالة (الفصل السادس)



- يجب على مجالس الإدارة مراقبة الضوابط الداخلية وإتاحة الوصول سرا إلى المبلغين عن المخالفات (الفصل السادس)
- تشديد معايير الإفصاح للمجلس وللسوق (الفصل الخامس)
- تعزيز المعايير الخاصة باستقلال مجالس الإدارة وإتاحة إمكانيات أكبر للمساهمين لمساءلة مجالس الإدارة والاشتراك (الفصلين السادس والثاني)
- **تحسين نزاهة وسلامة السوق المالية**
  - تحسين الإفصاح من جانب الشركة، بما في ذلك معاملات الأطراف ذوي القربى
  - يجب أن تركز مجالس الإدارة على مراقبة الضوابط الداخلية والافتراضات المحاسبية الرئيسية من خلال لجنة مراجعة مستقلة (الفصل الخامس)
  - زيادة التشديد على استقلال المراجع والرجوع إلى معايير المنظمة الدولية لهيئات أسواق الأوراق المالية (الفصل السادس)
  - مساءلة المراجعين الخارجيين أمام المساهمين وواجب العناية المهنية تجاه الشركة (الفصل الخامس)
  - يجب أن يكون من يقدمون التحليل والمشورة متحررين من حالات تضارب المصالح (الفصل الخامس)
  - تحسين فرض التنفيذ (الفصل الأول)
- **تحسين فرض التنفيذ**
  - إعطاء دور أكبر للمساهمين وتحسين الشفافية
  - تشديد المسؤوليات الائتمانية لمجالس الإدارة
  - تحسين النزاهة المالية
  - إدراج أهداف واضحة للسياسة في مجال وضع نظام يؤدي إلى أسواق شفافة متسمة بالكفاءة
  - يجب أن تكون الأدوات القانونية والتنظيمية شفافة وقابلة للتنفيذ
  - التوزيع الواضح للمسؤوليات بين السلطات المحلية
  - يجب أن تتمتع السلطات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية بالصلاحيات والنزاهة والموارد اللازمة لأداء واجباتها
- **تحسين ممارسة (حقوق) الملكية**
  - الدعوة إلى اشتراك المساهمين الفعال في اتخاذ القرارات الرئيسية مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، واقتراح القرارات، والإعلان عن آرائهم بشأن سياسة المستحقات (الفصل الثاني)
  - دعوة مؤسسات الاستثمار التي تتصرف بصفة ائتمانية إلى إعلان سياسات التصويت والكيفية التي تعالج بها تضارب المصالح (الفصل الثاني)
  - تحسين إمكانيات تشاور المساهمين مع بعضهم البعض بشأن قضايا الحوكمة الرئيسية (الفصل الثاني)
  - إزالة العقبات أمام التصويت العابر للحدود (الفصل الثالث)
  - إضافة حواشي أكثر تفصيلاً تغطي استخدام التصويت بالوكالة وعقد الجمعيات العمومية للمساهمين (الفصل الثاني)



مجموعة الأدوات رقم 2  
وضع مدونات قواعد  
أفضل ممارسات  
حوكمة الشركات

المنتدى  
العالمي  
لحوكمة  
الشركات



المجلد 1

المبررات



حقوق الطبع 2005.

البنك الدولي للإنشاء والتعمير/  
البنك الدولي  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433

جميع الحقوق محفوظة

للحصول على إذن بعمل نسخ ضوئية أو  
إعادة الطبع، رجاء إرسال طلب يحتوي على  
المعلومات الكاملة إلى:

The World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433

أو إلى:

The Copyright Clearance Center, Inc.  
222 Rosewood Drive  
Danvers, MA 01923  
فاكس: 978-750-4470

يجب توجيه جميع الاستفسارات عن الحقوق  
والتراخيص بما في ذلك الحقوق الفرعية إلى:

The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
فاكس: 202-522-2422

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي  
يتم التعبير عنها في هذه المطبوعة يجب  
ألا تنسب على أي وجه إلى البنك الدولي. أو  
المنظمات المنتسبة له، أو إلى أعضاء مجلس  
مديره التنفيذيين. أو البلدان التي يمثلونها.  
ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة  
في هذه المطبوعة ولا يتحمل مسؤولية أي  
عواقب تنجم عن استخدامها.

المواد المدرجة في هذا العمل محمية بحقوق  
الطبع. قد يمثل نسخ و/أو نقل أجزاء  
من هذا العمل أو كله انتهاكا للقوانين  
السارية. ويشجع البنك الدولي على نشر  
وتوزيع أعماله وبموجب هذا يمنح الإذن  
لمستخدم هذا العمل بنسخ أجزاء من هذا  
العمل للاستعمال الشخصي غير التجاري  
للمستخدم. دون أي حق في إعادة بيع أو  
إعادة توزيع أو خلق أعمال مشتقة منه. وأي  
نسخ أو استخدام آخر لهذا العمل يتطلب  
إذنا كتابيا صريحا من البنك الدولي.

## ما أهمية حوكمة الشركات؟

### نظرة سريعة على الوحدة 1:

قبل الشروع في مهمة وضع مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، من الأهمية بمكان فهم ماهية حوكمة الشركات والكيفية التي يمكن أن تؤثر بها في النمو والتنمية<sup>1</sup>. يستعرض هذا القسم التعاريف ونتائج البحوث الرئيسية لمساعدة دعاة الإصلاح المحليين على تقديم الحجج الاقتصادية المؤيدة لحوكمة الشركات لجمهور أوسع نطاقاً.

تستعرض هذه الوحدة:

- تعاريف حوكمة الشركات
- لماذا حظى حوكمة الشركات بهذا القدر الكبير من الاهتمام؟
- كيف تؤثر حوكمة الشركات في النمو والتنمية؟

1 تعتمد هذه الوحدة من مجموعة الأدوات على مواد واردة في تقرير حوكمة الشركات والتنمية، التي كتبها Stijn Claessens للمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، محور 1، 2003.



## تعريف حوكمة الشركات

كثير ما لا تعرّف مدونات قواعد حوكمة الشركات صراحة معنى حوكمة الشركات. إذ تتعامل معظم مدونات قواعد أفضل الممارسات مع حوكمة الشركات باعتبارها مفهوماً وتشرح أهميتها دون أن تعرّف معناها. ومع ذلك فإن طريقة تعريف حوكمة الشركات يمكن أن تؤثر في نطاق ومحتوى مدونة القواعد. وربما كان أشهر تعريف لحوكمة الشركات هو الذي قدمه في عام 1992 السير Adrian Cadbury في تقرير عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة: "حوكمة الشركات هي النظام الذي بموجبه تتم إدارة الشركات والسيطرة عليها." وهنا تعرّف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات التي تعمل الشركات من خلالها عندما تكون الملكية منفصلة عن الإدارة. غير أنه لا يوجد نموذج موحد يلائم الجميع. ويمكن استخدام تعاريف أخرى لحوكمة الشركات. غير أنه بصرف النظر عما إذا اختير تعريف واسع أو ضيق لحوكمة الشركات، فمن الأهمية بمكان احترام القيم الأساسية وهي الشفافية والمساءلة والإنصاف والمسؤولية حتى تتمكن الشركات من بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل. والاحتفاظ بها.

**نقطة تفكير**  
كيف تُعرّف حوكمة الشركات بالنسبة لمدونة القواعد الخاصة بك؟

### تعريف حوكمة الشركات

ع  
نقطة

"اصطلاح "حوكمة الشركات" قابل للتعريف الواسعة والضيقة على حد سواء. والواقع أن كثيرا من مدونات القواعد لا تحاول حتى توضيح ما يتضمنه هذا الاصطلاح ... والنقطة الهامة هي أن حوكمة الشركات عبارة عن مفهوم، وليس أداة واحدة. وهي تتضمن النقاش حول هياكل الإدارة والسيطرة الملائمة لشركة ما. كما أنها تتضمن القواعد المتعلقة بعلاقات القوة بين الملاك، ومجلس الإدارة، وجهاز الإدارة، وأخيرا وليس آخرا، أصحاب المصلحة كالموظفين والموردين والعملاء والجمهور بشكل عام." —N.R. Narayana Murthy، رئيس اللجنة المعنية بحوكمة الشركات، المجلس الهندي للأوراق المالية والبورصة، 2003.

في أدبيات حوكمة الشركات، تتفاوت كثيرا تعاريف حوكمة الشركات ولكنها تنقسم عادة إلى مجموعتين. تركز المجموعة الأولى على السلوك الفعلي للشركات - أدائها وكفاءتها ونموها وهيكلها المالي ومعاملتها للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. وتهتم المجموعة الثانية بالإطار المعياري، أي القواعد التي تعمل بموجبها الشركات. وتأتي تلك القواعد من مصادر مثل النظام القانوني، والجهاز القضائي، والأسواق المالية، وأسواق العمل.

تغطي المجموعة الأولى من التعاريف قضايا حوكمة الشركات داخل الشركة نفسها. وتشمل هذه القضايا مسائل مثل كيف يعمل مجلس الإدارة، ودور مستحقات كبار المديرين في تحديد أداء الشركة، والعلاقة بين سياسات العمل وأداء الشركة، ودور المساهمين المتعددين.

وتتناول المجموعة الثانية من التعاريف القوانين والقواعد التي تنظم عمل الشركات وآثارها على أنماط سلوك الشركات والمستثمرين وغيرهم. ويمكن تعريف الإطار المعياري بصورة ضيقة أو بصورة أوسع. في إطار تعريف ضيق، ينصب التركيز على القواعد المطبقة في أسواق رأس المال والتي تنظم الاستثمارات في أسهم الشركات المقيدة علانية (التي تتداول أسهمها في البورصة). وتتضمن تلك القواعد متطلبات القيد، والترتيبات التي تنظم تعاملات الأطراف الداخليين (العالمين ببواطن الأمور)، وقواعد الإفصاح والمحاسبة، وإجراءات حماية حقوق المساهمين المالكين لخصص أقلية.

أما في إطار تعريف أكثر تحديدا بالنسبة لتوفير التمويل، ينصب التركيز على الكيفية التي يحمي بها المستثمرون الخارجيون أنفسهم من استيلاء الأطراف الداخليين (العالمين ببواطن الأمور) على استثماراتهم. وتشمل القضايا الداخلة في هذه الفئة إجراءات حماية حقوق الأقلية ومدى قوة حقوق الدائنين، حسبما تعكسها قوانين الضمانات والإفلاس. ويمكن أن تشمل القضايا الأخرى تشكيل وحقوق مجلس الإدارة والقدرة على متابعة الدعاوى القضائية الجماعية. وهذا التعريف قريب من التعريف الذي قدمه الاقتصاديان Robert and Andrei Shleifer Vishny في عام 1997: "تتعلق حوكمة الشركات بالطرق التي يضمن بها مقدمو التمويل للشركات الحصول على عائد من استثمارهم." ويمكن توسيع نطاق هذا التعريف بحيث تُعرّف حوكمة الشركات بأنها تهتم بتسوية مشاكل الدعاوى الجماعية فيما بين مستثمرين متفرقين والتوفيق بين أشكال تضارب المصالح بين أصحاب إدعاءات مختلفة ضد الشركات.

في إطار تعريف أوسع، يمكن أن تشمل حوكمة الشركات تحديد القيمة التي تضيفها الشركات وتوزيعها على أصحاب المصلحة الذين لهم علاقات مع هذه الشركات. وفي إطار هذا التعريف، يكون هدف أي إطار جيد لحوكمة الشركات هو تعظيم إسهام الشركة في الاقتصاد العام. وفي هذه الحالة، تتضمن حوكمة



## تعريف حوكمة الشركات



”تتعلق حوكمة الشركات، في أوسع معانيها، بالمحافظة على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والجماعية. ويوجد إطار الحوكمة لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وبنفس الدرجة للمطالبة بالمساءلة عن إدارة (تحمل أمانة) تلك الموارد. والهدف هو التوفيق بقدر الإمكان بين مصالح الأفراد، والشركات، والمجتمع. والحافز لدى الشركات ومن يملكونها ويتولون إدارتها لاعتماد معايير الحوكمة المتعارف عليها دوليا هو أن هذه المعايير ستساعدهم على تحقيق أهدافهم وجذب الاستثمار. والحافز لدى الدول لاعتمادها هو أن هذه المعايير ستعزز اقتصاداتها وتشجع على استقامة نشاط الأعمال.“

—السير Adrian Cadbury، تصدير لتقرير بعنوان حوكمة الشركات والتنمية، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، محور التركيز 1، 2003.

الشركات العلاقة بين المساهمين، والدائنين، والشركات؛ وبين الأسواق المالية، والمؤسسات، والشركات؛ وبين الموظفين والشركات. وفي إطار هذا التعريف، يمكن أيضا أن تتضمن حوكمة الشركات المسؤولية الاجتماعية للشركات والمتعلقة بقضايا مثل التبرعات الخيرية أو الاهتمامات البيئية.

في إطار دولي متنوع، يثور سؤال بشأن ما إذا كان إطار حوكمة الشركات ينطبق على القواعد أو على المؤسسات. وقد قدم في هذا المجال رأيان. الأول هو الرأي القائل إن القواعد هي التي تحدد الإطار، ويرتبط بذلك الأسواق والأطراف الخارجيون. وهذا هو الرأي السائد في البلدان الأنجلو-سكسونية أو المنطبق عليها. أما في معظم بقية العالم، فيعتقد أن المؤسسات - وبالتحديد البنوك والأطراف الداخليين (العالمين بيوطن الأمور) - هي التي تحدد الإطار الفعلي لحوكمة الشركات. والواقع أن للمؤسسات والقواعد على حد سواء أهمية؛ وأن إيجاد تمييز حاد بينهما يمكن أن يكون مضللا، رغم اللجوء إليه في أحيان كثيرة. فالمؤسسات لا تنشأ في فراغ وهي تتأثر بالقواعد المطبقة في البلد المعني، وكذلك بالمعايير الدولية. وبالمثل، تتأثر القوانين والقواعد بالتركيبة المؤسسية في البلد المعني. وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات والقواعد تتطور بمرور الوقت من خلال العملية السياسية التي تؤثر في شكل المؤسسات الاقتصادية والقانونية.

## تعاريف حوكمة الشركات في مدونات قواعد أفضل الممارسات

الكومنولث	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
<p>”تتعلق حوكمة الشركات أساسا بالقيادة: - القيادة من أجل الكفاءة. - القيادة من أجل الاستقامة; - القيادة بمسؤولية - القيادة التي تكون شفافة وعرضة للمساءلة.“ رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات. إرشادات-مبادئ لحوكمة الشركات في الكومنولث. 1999</p>	<p>”تنطوي حوكمة الشركات على مجموعة من العلاقات بين جهاز إدارة شركة ما. ومجلس إدارتها. والمساهمين فيها. وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.“ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. مبادئ المنظمة الخاصة بحوكمة الشركات. 2004</p>
كينيا	تركيا
<p>” يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها الطريقة التي تمارس بها قوة شركة ما في مجال إدارة مجموع حافضة الشركة من الأصول والموارد بهدف الحفاظ على قيمة أموال المساهمين وزيادتها مع رضاء أصحاب المصلحة الآخرين في إطار رسالتها كشركة.“ اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص. إرشادات للحوكمة الجيدة للشركات في الشركات المملوكة للدولة. 2002</p>	<p>” فيما يتعلق بالبلد. تعني حوكمة الشركات السليمة: - تحسين صورة البلد. ومنع تدفق الأموال المحلية إلى الخارج. - زيادة استثمارات رؤوس الأموال الأجنبية. - زيادة القوة التنافسية للاقتصاد والأسواق رأس المال. - التغلب على الأزمات بقدر أقل من الأضرار. - تحقيق التخصيص الأكثر كفاءة للموارد. و - الحفاظ على مستوى أعلى من الرخاء.“ هيئة أسواق المال التركية. مبادئ حوكمة الشركات. 2003</p>
الهند	بلجيكا
<p>”حوكمة الشركات هي قبول (أعضاء) جهاز الإدارة لحقوق المساهمين غير القابلة للتصرف باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة ولدورهم الخاص كأمناء نيابة عن المساهمين. وهي تتعلق بالالتزام بالقيم. وبالسلوك الاقتصادي الأخلاقي. وبالفصل بين الأموال الخاصة وأموال الشركة في مجال إدارة الشركة.“ تقرير اللجنة المعنية بحوكمة الشركات التابعة لمجلس الأوراق المالية والبورصة. الهند. 2003.</p>	<p>”حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد وأشكال السلوك التي يتم بمقتضاها إدارة الشركات والسيطرة عليها. ويحقق نموذج حوكمة الشركات الجيد هدفه بإقامة توازن سليم بين روح تنظيم المشروعات الخاصة والسيطرة. وكذلك بين الأداء والامتثال.“ مدونة القواعد البلجيكية الخاصة بحوكمة الشركات. 2004</p>

نطاق المؤسسات والقواعد التي يمكن أن تتعلق بمدونة قواعد الحوكمة الجيدة يمكن أن يكون مذهباً. وهناك طريقة أسهل لتحديد معنى حوكمة الشركات وهي اتباع النهج الوظيفي. ويدرك هذا النهج أن الخدمات المالية تأتي في أشكال عديدة، غير أنه حين تتم تجزئة الخدمات، فإن معظم العناصر الرئيسية، إن لم يكن كلها، تكون متشابهة. وهذا النهج القائم على تحليل الوظائف - وليس المنتجات المحددة التي تقدمها المؤسسات المالية، والأسواق - أدى إلى تمييز ستة أنواع من الوظائف:

- جميع الموارد والتقسيم الفرعي للحصص (الأسهام)
- نقل الموارد عبر الزمان والمكان
- إدارة المخاطر
- إيجاد وتوفير المعلومات
- معالجة مشاكل الحوافز
- تسوية المطالب المتنافسة على الثروة التي تحققها الشركة

يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها نطاق المؤسسات والسياسات المشتركة في هذه الوظائف بقدر ما تتعلق بالشركات. فعلى سبيل المثال، تؤثر الأسواق والمؤسسات في الطريقة التي تؤدي بها وظيفة حوكمة الشركات الخاصة بإيجاد وتوفير معلومات عالية الجودة وشفافة.

### تعريف حوكمة الشركات



”تشير حوكمة الشركات إلى ذلك المزيج من القوانين واللوائح التنظيمية وممارسات القطاع الخاص الطوعية الملائمة الذي يمكن الشركة من اجتذاب رأس المال المالي والبشري، والعمل بكفاءة، وبالتالي إدامة نفسها عن طريق تحقيق قيمة اقتصادية طويلة الأمد للمساهمين فيها. مع احترام مصالح أصحاب المصلحة والمجتمع ككل.“

Ira M. Millstein, 2003—

## لماذا تحظى حوكمة الشركات بهذا القدر من الاهتمام؟

أحدثت فضائح حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة في الولايات المتحدة وأوروبا - والتي تسبب بعضها في أكبر حالات الإعسار المالي في التاريخ - أزمة ثقة في قطاع الشركات. ونتيجة لذلك، دخلت حوكمة الشركات مفردات اللغة الدارجة التي يستخدمها ليس وحسب الاقتصاديون الماليون وإنما أيضا المتعاملون بكثرة يوميا في البورصة، والمستفيدون من صناديق المعاشات، والموظفون من جميع الدرجات، والمسؤولون التنفيذيون الرئيسيون، ورؤساء الوزراء. وأثناء موجة الأزمات المالية في عامي 1997-1998 في آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، أثار سلوك قطاع الشركات في اقتصادات بأكملها. وعرضت العيوب في أنظمة حوكمة الشركات للخطر استقرار النظام المالي العالمي. ومن المسلم به الآن في معظم البلدان ودوائر السياسة أن لتحسين حوكمة الشركات عواقب مباشرة بالنسبة للاقتصاد الكلي وأن حوكمة الشركات أصبحت من الاهتمامات العادية. (للاطلاع على مناقشة لدور مدونات قواعد حوكمة الشركات في استعادة الثقة في أعقاب الفضائح والأزمات، أنظر المجلد 1، الوحدة 3).

غير أنه إلى جانب الفضائح والأزمات، هناك عدة أسباب هيكلية تفسر السبب الذي جعل حوكمة الشركات تصبح أكثر أهمية للتنمية الاقتصادية والرفاهية. فعملية الاستثمار الخاص المستند إلى الأسواق أصبحت الآن أهم كثيرا لمعظم الاقتصادات ما كانت عليه من قبل. وتستند هذه العملية إلى تحسين أنظمة حوكمة الشركات. ومع زيادة حجم الشركات وتنامي دور الوسطاء الماليين ومؤسسات الاستثمار، فإن القرارات الخاصة بتعيين رؤوس الأموال ابتعدت الآن خطوة عن المسؤول الأول/المالك. وفي الوقت نفسه، فإن انفتاح وحرير الأسواق المالية وأسواق العقارات وسعا خيارات الاستثمار وجعلت القرارات الخاصة بتخصيص رؤوس الأموال أكثر تعقيدا. كما أن الإصلاحات الهيكلية، بما في ذلك تخفيف القيود على الأسعار وزيادة المنافسة، زادت من تعرض الشركات للمخاطر من قوى السوق. وجعلت هذه التطورات مراقبة استخدام رؤوس الأموال أكثر تعقيدا بطرق معينة، مما زاد من الحاجة إلى أنظمة جيدة لحوكمة الشركات.

## كيف تؤثر حوكمة الشركات في النمو والتنمية؟

تؤثر حوكمة الشركات في النمو والتنمية والرفاهية بشكل أعم من خلال عدة قنوات مختلفة. وقد وثقت الأدلة العملية هذه العلاقات على مستوى البلد والقطاع والشركة المنفردة من منظور المستثمر.

**نقطة تفكير**  
لماذا تحظى حوكمة الشركات  
بالاهتمام في بلدك؟

### ما أهمية حوكمة الشركات

1. عملية الاستثمار الخاص المستند إلى الأسواق - والتي تستند إلى الحوكمة الجيدة للشركات - أصبحت الآن أكثر أهمية بكثير لمعظم الاقتصادات مما كانت من قبل. وأدت التخصصية إلى إثارة قضايا في قطاعات كانت من قبل في أيدي الدولة. واتجهت الشركات إلى الأسواق العامة سعياً وراء رؤوس الأموال. وحولت جمعيات صناديق الاستثمار الجماعي والشراكات نفسها إلى شركات مقيدة علانية في البورصة.
2. التقدم التكنولوجي، وحرير وانفتاح الأسواق المالية، وحرير التجارة، والإصلاحات الهيكلية الأخرى - وأبرزها تخفيف القيود على الأسعار وإزالة القيود على المنتجات والملكية - أدت كلها إلى جعل توزيع رؤوس الأموال على الأغراض التنافسية، داخل البلدان وفيما بينها، أمراً أكثر تعقيداً. ونفس الشيء ينطبق على مراقبة استخدام رؤوس الأموال. وهذا الأمر يجعل الحوكمة الجيدة أكثر أهمية - ولكنها أيضاً أكثر صعوبة.
3. تعبئة رؤوس الأموال ببتعد باطراد خطوة عن المسؤول الأول/المالك. نظراً لزيادة حجم الشركات وتنامي دور الوسطاء الماليين. كما أن دور مؤسسات الاستثمار آخذ في الزيادة في بلدان كثيرة. وهذا التفويض المتزايد لعملية الاستثمار خلق الحاجة إلى ترتيبات للحوكمة الجيدة للشركات.
4. تخفيف القيود والإصلاح أعاد تشكيل المسرح المالي المحلي والعالمي. فترتيبات حوكمة الشركات المطبقة منذ وقت طويل تستبدل الآن بترتيبات مؤسسية جديدة، ولكن ظهرت في الوقت نفسه تناقضات وفجوات.
5. درجة التكامل المالي الدولي زادت، كما أن تدفقات التجارة والاستثمار آخذة في الزيادة. وأدى ذلك إلى نشوء قضايا كثيرة عابرة للحدود في مجال حوكمة الشركات، بما في ذلك حدوث صدمات من وقت لآخر بين ثقافات حوكمة الشركات المختلفة.

### زيادة إمكانية الحصول على التمويل

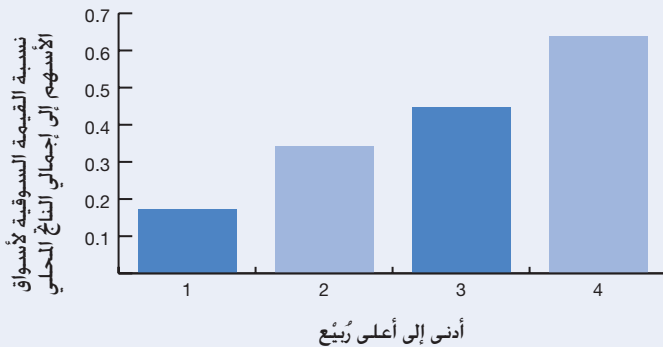
تقول أدبيات القانون والمال إن البلدان التي تحمي حقوق الملكية بقوة لديها أسواق مالية وأسواق رؤوس أموال أفضل تطوراً، وبصورة خاصة، ظهر أن تحسين حقوق الدائنين وحقوق المساهمين مرتبط بوجود أسواق مصرفية وأسواق رؤوس أموال أعمق وأكثر تطوراً.

## قنوات النمو والتنمية

- أنظمة حوكمة الشركات السليمة يمكن أن تزيد إمكانية حصول الشركات على التمويل الخارجي. وهو ما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاستثمار. وارتفاع معدل النمو. وخلق مزيد من فرص العمل.
- الحوكمة السليمة يمكن أن تخفّض تكلفة رأس المال وترفع قيمة الشركة. مما يجعل الاستثمارات أكثر جاذبية. وهو ما يمكن بدوره أن يؤدي إلى النمو ومزيد من فرص العمل.
- الحوكمة الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي من خلال تحسين تخصيص الموارد وتحسين الإدارة. مما يخلق الثروة بشكل أعم.
- أنظمة حوكمة الشركات الجيدة يمكن أن تقلل مخاطر حدوث أزمات مالية. يمكن أن تكون لها تكاليف اقتصادية واجتماعية مدمرة.
- أنظمة حوكمة الشركات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة. وبالتالي تحسين علاقات العمل وكذلك مناخ تحسين الجوانب الاجتماعية مثل حماية البيئة.

توجد علاقة ماثلة بين نوعية حماية المساهمين ومدى نمو أسواق رأس المال في البلدان المعنية. يصور الشكل 1 العلاقة بين مؤشر لحقوق المساهمين وحجم أسواق الأسهم (البورصات) (كنسبة من إجمالي الناتج المحلي). البلدان مقسمة إلى أربع مجموعات متساوية أو أربعة رُبُعات. حسب ترتيبها على مقياس هو حاصل ضرب حقوق الملكية لديها وكفاءة الجهاز القضائي. يبين هذا الشكل وجود علاقة قوية. حيث تضاعفت أربع مرات تقريبا القيمة السوقية (للأسهم) فيما بين مجموعة البلدان التي لديها أقل عدد من حقوق المساهمين والبلدان التي لديها أكبر عدد من إجراءات حماية المساهمين.

الشكل 1. العلاقة بين حقوق المساهمين وحجم أسواق الأسهم



كلما تحسنت نوعية حماية المساهمين. زاد حجم أسواق الأسهم في البلد المعني  
/المصدر: La Porta وآخرون (1997).

وهكذا، في البلدان التي لديها حقوق ملكية قوية، تنحاز للشركات إمكانية أفضل للحصول على التمويل ويمكن أن يتوقع منها استثمار المزيد والنمو بمعدلات أسرع. وأثار حقوق الملكية الأفضل على النمو من خلال زيادة إمكانية الحصول على التمويل يمكن أن تكون كبيرة. فعلى سبيل المثال، تتمتع البلدان الواقعة ضمن الربيع الثالث بنسبة إضافية تتراوح بين 1 و 1.5 في المائة من النمو في إجمالي الناتج المحلي سنويا، مقارنة بالبلدان الواقعة في الربيع الأول. كما تتوفر أدلة على أنه في ظل ظروف سوء أنظمة حوكمة الشركات (ونقص تطور الأنظمة المالية والقانونية وارتفاع معدل الفساد)، فإن أكثر ما يتأثر سلبا هو معدل نمو أصغر الشركات، ويقل عدد الشركات الجديدة التي تبدأ نشاطها - خاصة الشركات الصغيرة.

**نقطة تفكير**  
ما الذي يشكل نظاما  
سليما لحوكمة الشركات  
في بلدك؟

### أهمية الحوكمة الجيدة

يسلم المسؤولون عن وضع السياسات في مختلف أنحاء العالم بأن إصلاح أنظمة حوكمة الشركات أمر حيوي للبلدان النامية التي تسعى إلى اجتذاب الاستثمار وبالتالي تعزيز اقتصاداتها. وفي شهر مارس 2002، اتفق 75 رئيس دولة من بلدان متقدمة ونامية على أن: "تدفقات رؤوس الأموال الدولية الخاصة ... تعتبر مكملات حيوية لجهود التنمية الوطنية والدولية... ولجذب وتحسين تدفقات رؤوس الأموال المنتجة إلى الداخل. يتعين على البلدان أن تواصل جهودها لتحقيق مناخ استثماري شفاف ومستقر ويمكن التنبؤ به... والمطلوب بذل جهود خاصة في المجالات ذات الأولوية مثل ... حوكمة الشركات."  
—مؤتمر الأمم المتحدة الدولي المعني بالتمويل من أجل التنمية،  
مونتيري، المكسيك، 2002

### التقييم الأعلى للشركات

تؤثر نوعية إطار حوكمة الشركات ليس وحسب في إمكانية الحصول على التمويل الخارجي وفي حجمه، وإنما أيضا في تكلفة رأس المال وتقييم (قيمة) الشركات. فالأطراف الخارجيون يكونون أقل رغبة في تقديم التمويل وأكثر احتمالا في تفاضي أسعار فائدة أعلى مقابل ذلك التمويل إذا كانوا أقل تأكدا من أنهم سيحصلون على معدل عائد كاف. والصراعات بين صغار المساهمين وكبار المساهمين الذين يملكون حصص سيطرة تكون أكبر في أوضاع حوكمة الشركات الضعيفة، مما يعني ضمنا أن المستثمرين الأصغر يحصلون على معدلات عائد أقل. والأدلة العملية على هذه الآثار واضحة. فقد ظهر أن تكلفة رأس المال كانت أعلى وتقييم الشركات أدنى في البلدان التي لديها حقوق ملكية أضعف.

## أهمية الحوكمة الجيدة

”إذا لم يكن بلد ما يتمتع بسمعة وجود ممارسات قوية لحوكمة الشركات. فإن رؤوس الأموال ستتدفق إلى أماكن أخرى. وإذا لم يكن المستثمرون واثقين من مستوى الإفصاح. فإن رؤوس الأموال ستتدفق إلى أماكن أخرى. وإذا اختار بلد ما تطبيق معايير محاسبية وإبلاغ متراخية. فإن رؤوس الأموال ستتدفق إلى أماكن أخرى. وتعاني جميع المؤسسات في ذلك البلد من العواقب - بغض النظر عما إذا كانت ممارسات شركة معينة قوية وراسخة. ويتعين الآن على الأسواق أن تحترم ما يبدو أنها أخفقت في إدراكه في أغلب الأحيان. فالأسواق توجد بفضل المستثمرين. ومستثمرو اليوم الأكثر تمكناً هم الذين يقررون ما هي الشركات والأسواق التي ستصمد أمام اختبار الزمن. وتحمل عبء المنافسة الأشد. ومن المفيد لنا كثيرا أن نتذكر أنه لا توجد سوق تتمتع بحق إلهي في الحصول على رؤوس أموال المستثمرين.“

—Arthur Levitt، الرئيس السابق للهيئة الأمريكية للأوراق المالية والبورصات

## تقييم الشركات الولايات المتحدة

خلصت دراسة أكاديمية مستقلة عن 5,460 شركة أمريكية يتم تداول أسهمها بشكل عام (في البورصة) إلى أن الشركات التي تطبق ممارسات ممتازة في مجال حوكمة الشركات كان أداء أسعار أسهمها عادة أفضل. وكانت ربحيتها أكبر. وكانت توزيعات أرباح أسهمها أكبر. وكانت مستويات المخاطر التي تتعرض لها أقل من الشركات المماثلة العاملة في نفس القطاع. وقد أجرى الدراسة البروفيسور Lawrence Brown وفريق بحث من جامعة ولاية جورجيا. وكان المصدر الرئيسي لبيانات الدراسة هو معامل حوكمة الشركات (CGQ) الذي أعدته هيئة خدمات المساهمين المؤسسية (ISS). وهو جميع للبيانات الخاصة بأكثر من 60 معيارا من معايير الحوكمة في الفئات التالية: مجلس الإدارة. والنظام الأساسي أو النظام الداخلي. وحالة التأسيس. ومستحقات كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. والعوامل النوعية. وملكية الأسهم. ومستوى تعليم أعضاء مجلس الإدارة.

—بحث جامعة ولاية جورجيا وهيئة خدمات المساهمين المؤسسية (ISS). فبراير 2004

## كوريا

أعد Bernard Black و Hasung Jang و Woocham Kim مؤشرا لحوكمة الشركات (CGI) لعدد 525 شركة كانت مقيدة في بورصة كوريا في عام 2001. ووجدت الدراسة أن الشركات التي تطبق نظام حوكمة جيدا في كوريا يتم تداول أسهمها بعلاوة قدرها 160 في المائة مقارنة بالشركات التي تطبق نظام حوكمة ضعيفا. كما وجدت الدراسة أن سعر أسهم الشركات التي تضم مجالس إدارتها غالبية من الأعضاء من خارج الشركات كان أعلى بنسبة 40 في المائة مما هو الحال بالنسبة للشركات التي شكل أعضاء مجلس الإدارة من خارجها أقلية. كما نوه الباحثون إلى أنه يبدو أن المستثمرين كانوا يقيّمون نفس التدفقات النقدية عند مستوى أعلى بالنسبة للشركات الأفضل حوكمة. ما يعني ضمنا أن تكلفة رأس المال كانت أقل بالنسبة للشركات الأفضل حوكمة.

—Black و Jang و Kim 2003



يبدو أيضا أن المستثمرين يخفّضون تقييمهم للشركات والبلدان التي تكون أنظمة حوكمة الشركات فيها أسوأ نسبيا. إذ تظهر مشاريع بحث كثيرة أن أنظمة حوكمة الشركات الجيدة ضرورية لتهيئة مناخ استثماري جذاب يتميز بوجود شركات قادرة على المنافسة وأسواق مالية تتسم بالكفاءة. وربما كان البحث المعروف على أوسع نطاق في هذا المجال هو استطلاع McKinsey العالمي لآراء المستثمرين، الذي أجري لأول مرة في عام 2000 وتم تحديثه في عام 2002. وقد شددت النتائج المستقاة من هذه الاستطلاعات على أنه لا يكفي أن تكون أنظمة حوكمة الشركات جيدة وحسب، وإنما أيضا يجب أن يكون هناك تصور في السوق بأن أنظمة حوكمتها جيدة. ويعني هذا البحث ضمنا أن بوسع المديرين إضافة قيمة كبيرة للمساهمين عن طريق وضع ممارسات حوكمة جيدة.

وأكد بحث عملي أكثر تفصيلا أجراه البنك المركزي الألماني، استنادا إلى التقارير المالية التي نشرتها الشركات المهنية، النتائج التي توصلت إليها دراسة McKinsey. فقد وجد البنك المركزي الألماني أن الشركات في المناطق الناشئة في أمريكا اللاتينية وأفريقيا وأوروبا الشرقية والأوسط تمتعت جميعا بعلاوات كبيرة في القيمة بالنسبة لشركاتها التي تتمتع بأنظمة حوكمة جيدة والمقيدة في البورصات.

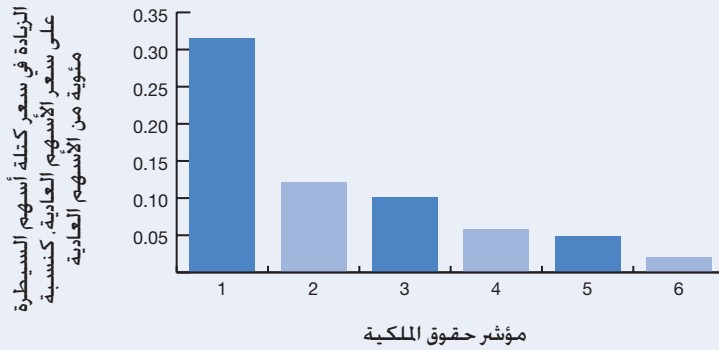
### تقييم الشركات



”الهيكل الجيدة لحوكمة الشركات تشجع الشركات على خلق قيمة (من خلال روح تنظيم المشروعات الخاصة، والابتكار، والتطوير، والاستكشاف) وتوفر أنظمة مساءلة وسيطرة تتناسب مع حجم المخاطر الكامنة.“  
—بورصة أستراليا. مبادئ الحوكمة الجيدة والتوصيات الخاصة بأفضل الممارسات، 2003

وعلاوة على ذلك، فإن المساهمين المالكين لخصص سيطرة في البلدان التي تطبق حقوق ملكية أضعف يحصلون أيضا على جزء من قيمة الشركة يتجاوز حصة ملكيتهم المباشرة، على حساب المساهمين المالكين لخصص أقلية. يصور الشكل 2 هذه الظاهرة باستخدام الأسعار المدفوعة مقابل كتلة من الأسهم مما يعني نقل السيطرة على الشركة بالنسبة إلى سعر الأسهم العادية في عدد من المعاملات الفعلية، مرسومة بيانيا على مؤشر حقوق الملكية. ويعني ارتفاع تكلفة رأس المال، وما يقابله من انخفاض تقييم الشركة، حتمًا البلدان التي تكون أنظمة حوكمة الشركات فيها أضعف تكاليف اقتصادية، حيث يتم غض النظر عن الاستثمارات الأقل جاذبية.

الشكل 2 العلاقة بين ضعف حوكمة الشركات وتكلفة رأس المال



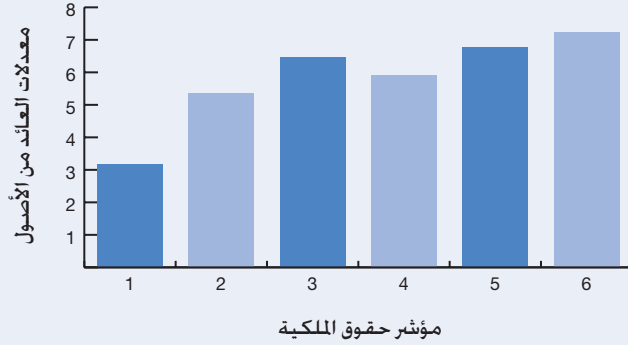
ضعف حوكمة الشركات تعني ارتفاع تكلفة رأس المال.

المصدر: Zingales و Dyck (2004)

### تحسين الأداء التشغيلي

في نهاية المطاف، يضيف تحسين حوكمة الشركات قيمة عن طريق تحسين أداء الشركات من خلال الإدارة الأكثر كفاءة، وتحسين تخصيص الأصول، وتحسين سياسات العمل، وتحقيق تحسينات ماثلة في الكفاءة. والدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة وكوريا وبلدان أخرى تشير بقوة إلى أن تحسين أنظمة حوكمة الشركات على مستوى الشركة يؤدي ليس وحسب إلى تحسين معدلات العائد من الأسهم وارتفاع تقييم (قيمة) الشركة، وإنما أيضا إلى ارتفاع معدلات نمو الأرباح والمبيعات. وتستمر هذه الأدلة حتى عندما يؤخذ في الاعتبار أن الشركات "الأفضل" قد تطبق أنظمة حوكمة أفضل وقد يكون أدائها أفضل لأسباب أخرى. كما تظهر نتائج البحوث أن الأداء التشغيلي يكون أعلى في البلدان التي تطبق أنظمة أفضل لحوكمة الشركات منه في البلدان الأخرى، وإن لم تكن هذه النتائج على نفس الدرجة من القوة.

تنعكس هذه النتائج في الشكل 3، الذي يظهر وجود علاقة أضعف بين مقياس نوعية إطار الحوكمة وأداء الشركات من العلاقة بين نوعية إطار الحوكمة وإمكانية الحصول على التمويل، والتقييم. وقد تفسر عوامل أخرى هذه العلاقة الأضعف. فعلى سبيل المثال، قد تتمتع الشركات في البلدان النامية بفرص نمو أفضل، وبالتالي تُبلغ عن تحقيق أرباح أعلى، على الرغم من أن أنظمة حوكمتها قد تكون أسوأ. وقد يكون هناك تحيز في الإبلاغ، فالأرجح أن تبالغ الشركات التي تعمل في بيئات حوكمة أسوأ في أرباحها المحاسبية، على سبيل المثال.

الشكل 3  
العلاقة بين الحوكمة والأداء التشغيلي  
للشركات

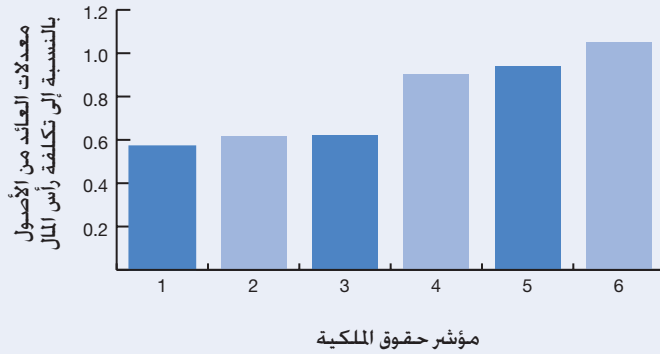
تحسين حوكمة الشركات يعني ارتفاع العوائد من الأصول نسبياً.

المصدر: البيانات الخاصة بالعائد مأخوذة من Claessens وآخرين (2000) وتغطي فترة السنوات 1996-1999. مؤشر حقوق الملكية مأخوذ من La Porta وآخرين (1998). يستبعد الشكل المكسيك وفنزويلا، حيث تأثرت معدلات العائد بشدة بالتضخم و/أو تحركات أسعار العملات.

العلاقة المحدودة بين الأداء التشغيلي وإجراءات حوكمة الشركات على المستوى القطري يمكن أيضاً أن تعكس حقيقة أن حوكمة الشركات في معظم البلدان لا تتعلق بوجود صراع بين جهاز الإدارة والملاك، فمثل هذه الصراعات تؤدي عادة إلى تشغيل الشركة بطريقة تفتقر إلى الكفاءة وإلى تحقيق معدلات عائد منخفضة من الأصول. والأحرى أنه لأن معظم الشركات يملكها ملكية مغلقة أو يسيطر عليها أطراف داخليون، فإن حوكمة الشركات تعالج الصراعات بين المساهمين المالكين لحصص سيطرة وبين المساهمين المالكين لحصص أقلية، مما يؤدي إلى تقييم أدنى للشركة وإلى تضائل إمكانية الحصول على تمويل خارجي.

ويؤيد هذا التفسير إجراء مقارنة لمعدل العائد من الاستثمار بالنسبة إلى تكلفة رأس المال لدرجات مختلفة من قوة أطر حوكمة الشركات. يطور الشكل 4 معدل عائد الشركات من الاستثمار بالنسبة لعينة تضم حوالي 19 ألف شركة مقيدة علانية في البورصة من مجموعة متنوعة من البلدان. مرسوماً بيانياً على مؤشر يظهر قوة حقوق الملكية. يظهر الشكل أن الشركات في بلدان كثيرة لا تحقق تكلفة رأس المال التي يتطلبها المساهمون؛ فالبلدان التي لديها أقوى إطار حوكمة الشركات هي وحدها التي يتجاوز فيها معدل العائد من الاستثمار تكلفة رأس المال. غير أن العلاقة تستمد إلى حد كبير من التكلفة الأعلى لرأس المال - أي التقييم الأدنى للشركات - في البلدان التي لديها إطار ضعيف لحوكمة الشركات.

الشكل 4. العلاقة بين معدل عائد الشركات من الاستثمار وقوة حقوق الملكية



ارتفاع حقوق الملكية يعني ارتفاع العوائد من الاستثمار بالنسبة لتكلفة رأس المال

المصدر: البيانات الخاصة بالعوائد مأخوذة من Mueller و Gugler (2003) و Yurtoglu، الذين بدورهم يستخدمون بيانات مأخوذة من Worldscope. يصور الشكل معدلات العائد الحدية من الاستثمار الجديد معدلة لمراعاة تكلفة رأس المال المحسوبة باستخدام نموذج Q الذي طوره Tobin. أما مؤشر حقوق الملكية فإنه مأخوذ مرة أخرى من La Porta وآخرين (1998).

### تخفيض مخاطر حدوث أزمات مالية

نوعية حوكمة الشركات يمكن أيضا أن تؤثر في سلوك الشركات في أوقات الصدمات الاقتصادية وأن تسهم فعلا في حدوث ضائقة مالية، بما لها من آثار سلبية على كافة قطاعات الاقتصاد. فإثناء الأزمة المالية في شرق آسيا، كانت عوائد الأسهم المتجمعة للشركات التي تمتع مديروها بمستويات عالية من السيطرة، ولكن بقدر ضئيل من الملكية المباشرة، أدنى بما يتراوح بين 10 و 20 في المائة من عوائد الشركات الأخرى.

ويظهر هذا أن حوكمة الشركات يمكن أن تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الشركات المنفردة، خاصة الحوافز التي تدفع الأطراف الداخليين إلى الاستيلاء على أصول المساهمين المالكين لخصص أقلية أثناء أوقات الضائقة. وبالمثل، وجدت دراسة عن أداء أسهم شركات مقيدة في البورصة من إندونيسيا وجمهورية كوريا وماليزيا

### أهمية الحوكمة الجيدة

”في أسواق اليوم المتكاملة، يكون لعدم التصدي للقضايا التنظيمية المرتبطة بحوكمة الشركات آثار على الأسواق المالية العالمية ويعرض الاستقرار المالي للخطر. ولهذا السبب، لا يمكن للمسؤولين عن وضع السياسات على كافة المستويات تجاهل هذه القضية. ولهذا السبب يجب ألا يتجاهلها الاتحاد الأوروبي والمفوضية الأوروبية.“

—Fritz Bolkestein، مفوض السوق الداخلي، المفوضية الأوروبية، 2004

والفلبين وتايلند أن الأداء كان أفضل في الشركات التي كانت لديها قواعد أفضل للإفصاح عن البيانات المحاسبية وتركز أكبر للملكية في أيدي أطراف خارجيين. وتتسق هذه النتائج على مستوى الشركة مع الرأي القائل إن حوكمة الشركات تساعد في تفسير أداء الشركات أثناء الأزمات المالية.

تظهر الأدلة على المستوى القطري أن المؤسسات القانونية الضعيفة المختصة بحوكمة الشركات كانت عوامل رئيسية في تفاقم الانخفاضات في أسواق الأسهم أثناء الأزمة المالية التي عصفت بمنطقة شرق آسيا في عام 1997. ففي البلدان التي كانت لديها إجراءات أضعف لحماية المستثمرين، كان صافي تدفقات رؤوس الأموال إلى الداخل أكثر حساسية للأحداث السلبية التي أثرت سلباً في ثقة المستثمرين. في مثل هذه البلدان، يزيد خطر الاستيلاء أثناء الأوقات العصيبة، لأن العائد المتوقع من الاستثمار يكون أدنى. ولذلك فإن من الأرجح أن تشهد هذه البلدان انهيارات في أسعار العملات والأسهم.

الرأي القائل إن ضعف نظام حوكمة الشركات بالنسبة للشركات المنفردة يمكن أن تكون له آثار على الاقتصاد بأكمله ليس قاصراً على البلدان النامية وحدها. ففي الآونة الأخيرة، ساق البعض حججاً مؤيدة مفادها أن انهيارات الشركات وزيادة الأرباح بطريقة غير ملائمة (شركتي Enron و WorldCom)، والنهب من جانب مديري الشركات (شركة Tyco)، والغش في تقارير المراجعة (شركة Arthur Andersen)، والتقارير المبالغ فيها عن أداء الأسهم في البورصة (التي يفترض أنها من إعداد محلي استثمار مستقلين) في البلدان المتقدمة أدت إلى حدوث أزمات في الثقة في أوساط المستثمرين، مما أدى إلى الانخفاضات في القيم في أسواق الأسهم وإلى آثار أخرى على مستوى الاقتصاد بأكمله، بما في ذلك بعض التباطؤ في معدلات النمو الاقتصادي. وعلى الرغم من أن هذه الأدلة غير موثقة، وأن ضعف حوكمة (بعض) الشركات لم يتسبب في أزمات مالية في الولايات المتحدة أو البلدان الأخرى التي تأثرت بذلك، فمن الواضح أن عيوب أنظمة حوكمة الشركات بدأت تحدث بعض الأثر السلبي، إما الخاص بشركات معينة وإما بالنسبة للأسواق بشكل عام، حتى في البلدان المتقدمة. وبهذه الصفة، يمكن أن تشكل ممارسات حوكمة الشركات الضعيفة أثراً خارجياً سلبياً على أداء الاقتصاد ككل في أي بلد.

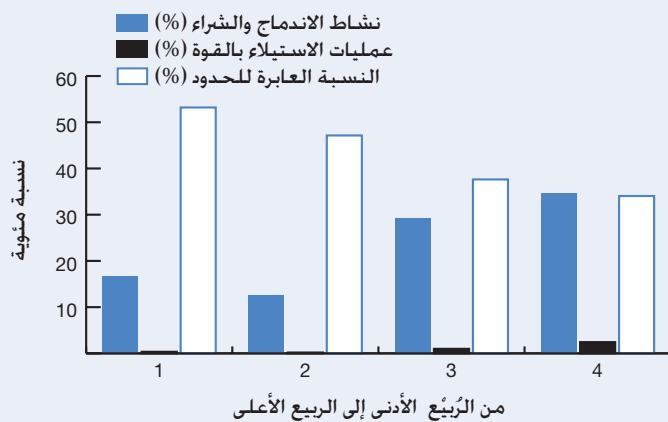
بشكل أعم، يمكن أن يؤثر ضعف نظام حوكمة الشركات في عمل الأسواق المالية في بلد ما، أولاً، يمكن لضعف نظام حوكمة الشركات أن يزيد درجة التقلب المالي. فحين تكون حماية المعلومات ضعيفة - نتيجة انعدام الشفافية ولأن الأطراف الداخليين يتمتعون بميزة الاطلاع على أنشطة الشركات وأفاقها المستقبلية - فقد لا تتوفر للمستثمرين والمحليلين القدرة على تحليل أوضاع الشركات (لأن جمع المعلومات يكون باهظ التكلفة) أو الحافز لعمل ذلك (لأن الأطراف الداخليين يستفيدون على أي حال).

في مثل هذه البيئة الضعيفة لحقوق الملكية، يمكن للمستثمرين الداخليين الذين يمتلكون معلومات سرية خاصة، من فيهم المحللون، على سبيل المثال، أن يتداولوا الأسهم على أساس هذه المعلومات قبل الإفصاح عنها للجماهير. وتظهر الأدلة

أن انعدام الشفافية المرتبط بضعف نظام حوكمة الشركات يؤدي إلى قدر أكبر من التحركات المتزامنة لأسعار الأسهم، مما يحد من دور أسواق الأسهم في اكتشاف الأسعار. وقد وجدت دراسة عن أسعار الأسهم داخل آلية تداول وعملة مشتركة (بورصة هونغ كونغ) أن الأسهم القادمة من بيئات تقل فيها درجة حماية المستثمرين (والتي أساسها في الصين) يتم تداولها بهوامش عرض-طلب أعلى وتظهر أعماقا أقل كثافة من الأسهم المتمتعة بالحماية (والتي أساسها في هونغ كونغ).

ثمة مجال آخر تؤثر فيه حوكمة الشركات على الشركات وتقييمها هو مجال عمليات اندماج وشراء الشركات. فخلال التسعينيات (من القرن الماضي) كان حجم نشاط عمليات الاندماج والشراء والعلاوات المدفوعة أعلى كثيرا في البلدان التي يتمتع فيها المستثمرون بحماية أفضل. وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود سوق نشطة لعمليات الاندماج والشراء - وهي مكون هام من مكونات نظام حوكمة الشركات - لا ينشأ إلا في البلدان التي يتمتع فيها المستثمرون بحقوق أفضل (الشكل 5). كما يظهر هذا التحليل أنه في الصفقات العابرة للحدود، يكون المشترين عادة من بلدان يتمتع فيها المستثمرون بحماية أفضل مما يتمتع به المستثمرون في بلدان الشركات المستهدفة بعمليات الشراء، مما يشير إلى أن الصفقات العابرة للحدود تلعب دورا متعلقا بالحوكمة عن طريق تحسين درجة حماية المستثمرين في الشركات المستهدفة بعمليات الشراء. كذلك يشير التحليل إلى أن المعاملات العابرة للحدود تساعد على تقارب أنظمة حوكمة الشركات.

الشكل 5. العلاقة بين نشاط الاندماج والشراء وبين قوة أنظمة حوكمة الشركات



سوق الاندماج والشراء أكثر نشاطا في البلدان التي تطبق أنظمة أقوى حوكمة الشركات، بينما تستهدف عمليات الاندماج والشراء العابرة للحدود البلدان التي تطبق أنظمة أضعف حوكمة الشركات.

المصدر: بصور الرسم البياني بيانات عن عمليات اندماج وشراء دولية استخدمت في الدراسة التي أعدها (Volpin و Rossi، 2003). مرتبة حسب مستوى مؤشر حماية حقوق الملكية الذي أعده La Porta وآخرون (1998). نشاط الاندماج والشراء هو النسبة المئوية للشركات التي تتداول أسهمها والمستهدفة في صفقة منجزة. عمليات الاستيلاء بالقوة هي عدد محاولات الاستيلاء بالقوة كنسبة مئوية من الشركات المحلية التي تتداول أسهمها. النسبة العابرة للحدود هي عدد الصفقات العابرة للحدود كنسبة مئوية من جميع الصفقات المنجزة. المصدر هو SDC Platinum (عبارة عن مجموعة قواعد بيانات تضم معلومات عن المعاملات المالية)، الذي قدمه مكتب Thompson لبيانات أسواق الأوراق المالية، ومؤشرات التنمية العالمية.

## تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين

إلى جانب المالك الرئيسي وجهاز الإدارة، يتعين على الشركات العامة والخاصة أن تتعامل مع أصحاب مصلحة آخرين كثيرين، من بينهم البنوك، وحملة السندات، والموظفون، والحكومات المحلية والوطنية. وكل واحد من هؤلاء يتابع ويضبط ويحفز ويؤثر في الشركة وجهاز إدارتها بطرق مختلفة. وهم يفعلون ذلك في مقابل قدر من حقوق السيطرة والحصول على تدفقات نقدية، ترتبط بالميزة النسبية الخاصة التي يتمتع بها كل صاحب مصلحة، وأشكال التأثير القانونية، وشكل العقود. فالبنوك التجارية، على سبيل المثال، تتمتع بقدر أكبر من المعرفة الداخلية، لأن لها عادة علاقة مستمرة مع الشركة. ويمكن أن يُستمد التأثير الرسمي للبنوك التجارية من التعهدات التي تفرضها على الشركة فيما يتعلق، على سبيل المثال، بسياسات أرباح الأسهم، أو متطلبات الموافقة على استثمارات كبيرة، وعمليات الاندماج والشراء، والتعهدات الكبيرة الأخرى. كما أن حملة السندات يمكن أن يفرضوا مثل هذه التعهدات بل ويمكن أن يحصلوا على ضمانات محددة. وعلاوة على ذلك، تكون للمقرضين عادة حقوق قانونية ذات طبيعة مستندة إلى الدولة. فهم يحصلون على حقوق سيطرة في حالة حدوث ضائقة مالية بل وحقوق ملكية في حالة حدوث إفلاس. حسبما تعرّفهما قوانين البلد المعني. والديون وهيكل الديون يمكن أن يشكلوا عامل انضباط هاماً، حيث أنهما يمكن أن يحددا من حرية التدفقات النقدية وبالتالي يخفضا المنافع الخاصة. ويمكن لتمويل التجارة أن يلعب دوراً خاصاً، لأنه عبارة عن مطالبة ذات أجل استحقاق قصير، ربما مع وجود بعض الضمانات المحددة. ويمكن أن يتاح للموردين الاطلاع على خبايا معينة تتعلق بتشغيل الشركة، لأنهم أكثر إلماماً بالأفاق الاقتصادية والمالية للصناعة المعنية.

## أهمية حوكمة الشركات



” تكمن أهمية حوكمة الشركات في إسهامها في ازدهار نشاط الأعمال والمساءلة على حد سواء. ... فالحوكمة الجيدة تضمن أن مصالح مجموعات المنتفعين (أصحاب المصلحة) التي لها مصلحة ذات صلة في نشاط الشركة تؤخذ في الاعتبار بصورة كاملة.“

—تقرير Hampel, 1998

للموظفين مجموعة من الحقوق والمطالبات. وكما هو الحال بالنسبة لعوامل (مستلزمات) الإنتاج الأخرى، تكون هناك سوق عمل خارجية، مما يفرض ضغطاً على الشركات ليس وحسب لتوفير فرص جاذبة مالياً، وإنما أيضاً فرص جاذبة اجتماعياً. وتحدد قوانين العمل كثيراً من العلاقات بين الشركات والموظفين. وربما

تتضمن هذه القوانين بعض جوانب أنظمة حوكمة الشركات. ويمكن تحديد حقوق الموظفين في شؤون الشركات تحديدا رسميا. كما في حالة فرنسا وألمانيا وهولندا، حيث يفرض القانون أن تخصص للموظفين في الشركات الأكبر بعض مقاعد مجلس الإدارة. وبطبيعة الحال يعرب الموظفون عن رأيهم في أسلوب إدارة الشركة بشكل أعم. وفي البلدان التي يفصل فيها المسؤولون التنفيذيون الرئيسيون وغيرهم من أعضاء جهاز الإدارة العليا لسوء الأداء، فإن وجود سوق للإدارة العليا يفرض قدرا من الانضباط على الأداء السيئ.

### إدارة أصحاب المصلحة

يمكن تمييز شكلين من السلوك في قضايا حوكمة الشركات المتصلة بأصحاب المصلحة الآخرين: إدارة أصحاب المصلحة والمشاركة في القضايا الاجتماعية. بالنسبة للفئة الأولى، لا خيار أمام الشركة سوى التصرف "بمسؤولية" تجاه أصحاب المصلحة: فهم يشكلون عوامل إنتاج يتعين أن تمتلكها الشركة لكي تعمل؛ وأمام أصحاب المصلحة هؤلاء فرص بديلة إذا لم تعاملهم الشركة معاملة حسنة (على سبيل المثال، يمكن للعاملين عادة العمل في مكان آخر). والأرجح أيضا أن تستفيد الشركة من التصرف بمسؤولية، ماليا ومن جوانب أخرى.

والتصرف بمسؤولية يمكن بدوره أن يفيد المساهمين في الشركة وأصحاب المصلحة الآخرين. فالشركة التي تتمتع بعلاقات جيدة مع الموظفين، على سبيل المثال، يحتمل أن تجد من السهل اجتذاب التمويل الخارجي. وبصورة جماعية، يمكن لتوفر درجة عالية من المسؤولية لدى الشركة أن يضمن إقامة علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة في الشركة وبالتالي أن يحسن الأداء المالي العام للشركة. وبطبيعة الحال، تعتمد هذه الآثار بصورة هامة على المعلومات والسمعة لأنه ليس من السهل دائما معرفة الشركات التي تتصرف بقدر أكبر من المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة.

### أهمية حوكمة الشركات



"الشركات تخلق فرص عمل، وتحقق إيرادات ضريبية، وتنتج مجموعة واسعة ومتنوعة من السلع والخدمات... وتدير بصورة متزايدة مدخراتنا وتضمن لنا دخل التقاعد. ووسط الاعتماد المتزايد في كافة أنحاء العالم على القطاع الخاص، ازداد بالمثل بروز أهمية قضية حوكمة الشركات."

—منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. مبادئ المنظمة

الخاصة بحوكمة الشركات، 1999



### المشاركة في القضايا الاجتماعية

المسألة الأقل وضوحا هي ما إذا كانت المشاركة في القضايا الاجتماعية ترتبط أيضا بحسن أداء الشركات. فالاشتراك في بعض القضايا الاجتماعية له بعض التكاليف. وهذه التكاليف يمكن أن تكون مباشرة، مثلا عندما تزيد النفقات للترعات الخيرية أو لحماية البيئة وبالتالي تقل الأرباح. كما يمكن أن تكون التكاليف غير مباشرة، مثلا عندما تصبح الشركة أقل مرونة وتعمل بكفاءة أقل.

تتلخص الحجة العامة في أن هذه الأشكال من مسؤولية الشركات الاجتماعية يمكن مع ذلك أن تكون مفيدة: أي أنها يمكن أن تشكل نشاطا اقتصاديا جيدا للجميع وتتمشى مع الحوكمة الجيدة للشركات. ولذلك فإنه بينما يمكن أن تكون الأسباب الاقتصادية لاحترام البيئة أو التبرع للأغراض الخيرية الاجتماعية أقل وضوحا، فإن مثل هذه التصرفات تظل مع ذلك قادرة على خلق آثار خارجية إيجابية في شكل علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة الآخرين.

حتى الآن، حاولت مجموعة قليلة من الدراسات توثيق هذه الآثار. ولكن استعداد كثير من الشركات، على سبيل المثال، لاعتماد معايير دولية عالية مثل معيار المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) رقم 9000، تتجاوز المصلحة الضيقة للإنتاج والمبيعات، يشير إلى وجود أدلة عملية مساندة للآثار الإيجابية على مستوى الشركات.

على المستوى القطري، من الواضح أن البلدان الأكثر تقدما يكون لديها عادة أنظمة أفضل لحوكمة الشركات وكذلك قواعد تتطلب منها ممارسة سلوك أكثر اتساما بالمسؤولية الاجتماعية. غير أن بعض الأدلة تشير إلى أن أشكال المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة التي تفرضها الحكومات قد تكون أقل فائدة من الناحية المالية. فقد وجدت إحدى الدراسات أن انخفاض نسبة القيم السوقية إلى الدفترية والعائد من الأسهم في ألمانيا، حيث يخصص نظام التحديد المشترك بعض حقوق السيطرة على أصول الشركات للموظفين بحكم القانون.

يتمثل جزء من المشكلة في تحديد ما هو السبب وما هو الأثر. على مستوى الشركات، هل يحقق أداء الشركات الجيد مسؤولية اجتماعية أفضل من جانب الشركات، نظرا لأن بوسع الشركة المعنية حمل تكاليفها؟ أم أن مسؤولية الشركات الاجتماعية الأفضل تؤدي إلى أداء أفضل؟ فالشركات التي تعتمد معايير عالية، على سبيل المثال، يمكن بالفعل أن تكون هي الشركات الأفضل أداء حتى وإن لم تكن قد اعتمدت تلك المعايير. وعلى المستوى القطري، يمكن بالفعل لوجود مستوى أعلى من التطور أن يسمح بخلق ضغوط ويخلق بالفعل ضغوطا من أجل ممارسة مسؤولية اجتماعية أفضل. مع تحسين أنظمة حوكمة الشركات في نفس الوقت.

(للاطلاع على مزيد من نتائج البحوث بشأن أهمية وأثر الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، أنظر المجلد 1، الملحق 1: "قراءات إضافية.")



## ما هي مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات؟

### نظرة سريعة على الوحدة 2:

تشكل مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات مجرد عنصر واحد من عناصر الإطار القانوني الذي تعمل ضمنه الشركات (مؤسسات الأعمال). ويجب عدم الخلط بينها وبين المدونات القانونية، التي تشكل مجموعة من القوانين، أو بين المعايير الدولية أو مدونات الشركات. ومع ذلك، فإن قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات يمكن أن تتخذ عدة أشكال. إذ يمكن أن تكون عامة في نطاقها، أو يمكن وضعها لمجموعات محددة من الشركات، أو يمكن أن تتناول جانباً محدداً من أنظمة حوكمة الشركات كالإفصاح أو ممارسات مجلس الإدارة. ونظراً لاهتمامها بالارتقاء بالمعايير بما يتجاوز المتطلبات القانونية، فإن مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات تكون بطبيعتها طوعية، وإن كانت هناك آليات حوافز مختلفة يمكن أن تشجع الشركات على التقيد بالأحكام الأساسية لهذه المدونات.

تستعرض هذه الوحدة:

- مختلف أنواع مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات
- بيئة مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات
- أوضاع مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات
- آليات الحوافز التي تشجع التقيد بمدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات



## أنواع مدونات قواعد أفضل الممارسات

مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات عبارة عن مجموعات من التوصيات غير الملزمة التي تستهدف تحسين وإرشاد ممارسات الحوكمة التي تستخدمها الشركات في إطار البيئة القانونية المحددة لبلد ما وإطار نشاط الأعمال. وتستند هذه المدونات عادة إلى مبادئ وتركز على القضايا المحددة الخاصة بالبلد المعني. ويمكن أن تختلف من حيث محور تركيزها أو نطاقها وأن تكون أكثر أو أقل تفصيلاً. وسواء أكان المقصود منها استعادة ثقة المستثمرين أو مساندة تحسين المناخ الاستثماري. فقد اعتمدت الآن بلدان كثيرة مدونات قواعد أفضل الممارسات كوسيلة لإدخال المعايير الدولية وتكييفها لتلائم البيئة المحلية. (للاطلاع على مناقشة لأغراض مدونات القواعد، أنظر المجلد 1، الوحدة 3).

### مدونات قواعد أفضل الممارسات الخاصة بأنشطة الأعمال العامة

قلة قليلة من مدونات قواعد الحوكمة هي التي تنطبق على جميع فئات أنشطة الأعمال. فمدونات القواعد القطرية تكون موجهة في الغالب نحو الشركات المقيدة في البورصة. وفي البلدان التي لديها عدد محدود من الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة، تكون القضية هي ما إذا كان يتعين وضع مدونة قواعد موجهة للشركات المقيدة في البورصة أو اختيار وضع مدونة قواعد أشمل. وقد ينظر إلى وضع مدونة قواعد للشركات المقيدة في البورصة باعتباره فرصة لاجتذاب رأس المال وزيادة عدد الشركات المقيدة في البورصة. ولكن بالنسبة للاقتصاد ككل، قد يكون من الأنسب وضع مدونة قواعد أعم يمكن في نهاية المطاف أن تضم توصيات محددة للشركات المقيدة في البورصة.

### مدونة قواعد وطنية شاملة: جنوب أفريقيا



بدأ إصلاح نظام حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا بتشكيل لجنة King المعنية بحوكمة الشركات في عام 1992، تحت رعاية معهد أفريقيا الجنوبية للمديرين (أعضاء مجالس الإدارة). وتحت قيادة Mervyn King، وهو قاض ورجل أعمال سابق، أعدت اللجنة تقرير King عن حوكمة الشركات في عام 1994.

استخدم التقرير كدليل تقرير Cadbury الخاص بالملكة المتحدة بينما أخذ في الاعتبار الظروف الخاصة الموجودة في جنوب أفريقيا. وبصورة أخص دخول أعضاء المجموعات التي كانت محرومة في الماضي في نشاط الأعمال في وقت يجري فيه تحول سياسي إلى نظام ديمقراطي كامل. وقد ركز التقرير على تشكيل مجلس الإدارة وأدواره وعملياته، وكذلك على اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات.

يتبع الصفحة التالية

## مدونة قواعد وطنية شاملة: جنوب أفريقيا

ومع نشر مدونة قواعد منقحة في عام 2002 (عرفت باسم تقرير King الثاني). حظيت أهمية إدارة المخاطر باعتبار خاص لأول مرة في جنوب أفريقيا. ويوصي التقرير المنقح بأن تراجع الشركات سنويا مدى تعرضها للمخاطر وأن تفصح عن تقارير المراجعة للمساهمين فيها.

جنوب أفريقيا واحد من البلدان التي تطبق مدونة قواعد حوكمة الشركات تسعى لتوفير تغطية شاملة لجميع أنشطة الأعمال. وقد نتج تقريرا (King 1994 و2002) عن إدراك بأن الأنشطة التجارية في اقتصاد جنوب أفريقيا تهيمن عليها شركات لا تتداول أسهمها في بورصة جوهانسبورغ. وكثير من البلدان النامية تنسجم بوضع مماثل، حيث توجد أعداد كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمؤسسات المملوكة للدولة غير مقيدة في بورصاتها. وعدد الشركات التي تتداول أسهمها في البورصات، في البلدان المنخفضة الدخل بصورة خاصة، صغير جدا، ولذلك تزداد كثيرا أهمية وضع مدونات قواعد حوكمة تتعلق بالشركات الكبيرة غير المقيدة في البورصة، والشركات العائلية، والبنوك.

### مدونات قواعد أفضل الممارسات الخاصة بالشركات المقيدة

البلدان التي لديها سوق رأس مال نشطة ومنتطورة تكون لديها عادة مدونات قواعد وطنية لحوكمة الشركات موجهة للشركات المقيدة في البورصة. ولدى المملكة المتحدة واحدة من أكثر المدونات تطورا من هذا النوع. كما أن الهيئات المنظمة للأوراق المالية في البلدان النامية التي لديها أعداد كبيرة من الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة، كالصين وروسيا، طبقت مدونات قواعد للاستجابة لتوقعات المستثمرين والمساهمين.

البلد الذي لديه أكبر سوق رأس مال في العالم - الولايات المتحدة - لم يعتمد أبدا بصورة رسمية مدونة قواعد وطنية لأفضل ممارسات حوكمة الشركات. ووفقا للجمعية الوطنية لمديري (أعضاء مجالس إدارة) الشركات، يمكن أن تعزى الوتيرة الحذرة والنطاق المحدود لمدونات قواعد الحوكمة في الولايات المتحدة إلى عدة عوامل. تشمل هذه العوامل نظام الحكم الفيدرالي المطبق في الولايات المتحدة والمؤلف من 50 ولاية والحكومة الفيدرالية، اللتين تتقاسمان السلطة بموجب الدستور الأمريكي.



## مدونات القواعد الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة

### الصين

أصدرت الهيئة الصينية لتنظيم الأوراق المالية واللجنة الحكومية الاقتصادية والتجارية مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة في الصين في شهر يناير 2002. توضح مدونة القواعد. من بين ما توضح. إجراءات حماية مصالح المستثمرين وحقوقهم والقواعد والمعايير الأساسية التي يجب أن يتبعها أعضاء مجالس الإدارة. والمراقبون. والمديرون. وغيرهم من أعضاء جهاز الإدارة العليا في الشركات المقيدة. وتتألف المدونة من سبعة فصول:

- المساهمون واجتماعات المساهمين
  - الشركات المقيدة في البورصة ومساهموها
  - مالكو حصص السيطرة
  - أعضاء مجالس الإدارة ومجالس الإدارة
  - المراقبون ومجلس الرقابة
  - تقييمات الأداء وأنظمة الحوافز والأنظمة التأديبية
  - أصحاب المصلحة
  - الإفصاح عن المعلومات والشفافية
- (يمكن الاطلاع على نسخة كاملة لمدونة القواعد الصينية الخاصة بحوكمة الشركات المقيدة في البورصة على موقع الإنترنت [www.csrc.gov.cn](http://www.csrc.gov.cn))

### المملكة المتحدة

اعتمدت مدونة القواعد الموحدة الأولى للشركات المقيدة في البورصة في المملكة المتحدة في شهر يونيو عام 1998. وقد استندت إلى التوصيات التي قدمتها لجان Hampel و Greenbury و Cadbury المعنية بحوكمة الشركات. وبإضافة إسهامات أخرى من تقرير Higgs. تم تنقيح مدونة القواعد الموحدة ونشرت في شهر يوليو 2003 وبدأ سريان مفعولها بالنسبة لجميع الشركات البريطانية المقيدة في بورصة لندن لفترات الإبلاغ التي تبدأ في شهر نوفمبر 2003 أو بعده.

المجالات الرئيسية التي عالجتها مدونة القواعد الموحدة هي المسؤوليات الموكولة إلى أعضاء مجلس الإدارة. بما في ذلك تعيينهم ومستحقاتهم ومسئولتهم وعلاقاتهم مع المساهمين. ومسؤولية مؤسسات الاستثمار. (يناقش تنقيح مدونات القواعد والتطور اللاحق لها في المجلد 2، الوحدة 5.)

كما تتضمن مدونة القواعد الموحدة أحكاماً بشأن تصميم المستحقات المرتبطة بالأداء؛ وإرشادات بشأن مسؤولية المديرين غير التنفيذيين في مجالات العناية والمهارة والاجتهاد؛ وأحكاماً للإفصاح عن ترتيبات حوكمة الشركات. (توجد نسخة كاملة من مدونة القواعد الموحدة على موقع الإنترنت [www.fsa.gov.uk](http://www.fsa.gov.uk).)

## نقطة تفكير

ما هو نوع مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الذي يمكن أن يلائم احتياجاتك على أفضل نحو؟

كانت الولايات (الأمريكية) عادة هي التي تنظم تأسيس الشركات وأنظمة حوكمتها. مسترشدة في ذلك بنماذج مثل قانون الشركات النموذجي الذي وضعته نقابة المحامين الأمريكية. (أنظر <http://washburnlaw.edu/centers/transactional/statutes/mbca2002.pdf>). ولذلك فإن الواجبات التقليدية التي يدين بها أمناء (أعضاء مجالس إدارة) الشركات وهي العناية والولاء وحسن النية توجد عادة في تشريعات الولايات الخاصة بالشركات.

ثمة عامل آخر وهو أن الولايات المتحدة، في مجال تنظيم الشركات، تعتمد على عناصر القانون العام (غير المدون)، وهي ليست ملزمة قانوناً ومستندة إلى الجهاز القضائي وليس إلى التشريعات. وتقدم الجمعية الوطنية لمديري (أعضاء مجالس إدارة) الشركات كمثال على ذلك "قاعدة الحكم على نشاط الأعمال" التي تنص على أنه لا يمكن اعتبار مجالس إدارة الشركات مسؤولة عن قرار يتضح أنه لم يكن صائباً. طالما أن أعضاء مجلس الإدارة مارسوا العناية الواجبة، والولاء، وحسن النية. وهذا مبدأ قضائي ينبثق عن قرارات (أحكام) قضائية، وليس عن تشريع خاص بالولايات أو تشريع فيدرالي.

تعتمد الولايات المتحدة أيضاً على المجموعات المتأثرة لكي تنظم عن طريق وضع إرشادات طوعية لحوكمة الشركات. وكثيراً ما تستند هذه الإرشادات إلى إرشادات منشورة تضعها مجموعات مثل الجمعية الوطنية لمديري (أعضاء مجالس إدارة) الشركات والمائدة المستديرة لنشاط الأعمال. وتتطلع معظم الشركات إلى هذه الإرشادات الطوعية لتحسين ممارساتها. ولكن حالات الغش المحاسبي والإفلاس التي تعرضت لها قلة من الشركات الكبرى في أوائل العقد الأول من هذا القرن قوضت الثقة في الإرشادات الطوعية وأطلقت شرارة الإصلاحات التي أدت إلى اعتماد قانون Sarbanes-Oxley ولوائح جديدة منظمة للقيود في البورصة. (للاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن قانون Sarbanes-Oxley، أنظر المجلد 1، الوحدة 3).

### مدونات قواعد أفضل الممارسات الخاصة بأنواع محددة من الشركات

تركز مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الخاصة بقطاعات محددة على أنواع محددة من الشركات كالبانوك، أو المؤسسات المملوكة للدولة، أو مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. وكثيراً ما تكون هذه المدونات أكثر عملية وتغطي القضايا التي لا تتناولها عادة مدونات القواعد المستندة إلى المبادئ والمطابقة حالياً. ويمكن أن تكون مدونات القواعد الخاصة بقطاعات محددة ملائمة بشكل خاص للبلدان المنخفضة الدخل أو البلدان التي لديها عدد قليل من الشركات المقيدة في البورصة. ويمكن بالفعل أن تزيد أهمية عدد مدونات القواعد من هذا النوع في السنوات القادمة مع تزايد أهمية حوكمة الشركات بما يتجاوز أسواق رأس المال. إذ تفكر حالياً بلدان كثيرة، على سبيل المثال، في وضع مدونات قواعد للمؤسسات المملوكة للدولة لديها باستخدام المعايير القياسية الإرشادية الدولية التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.





## مدونات القواعد الخاصة بقطاعات محددة

### كينيا: المؤسسات المملوكة للدولة

وضع اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص في كينيا إرشاداته للحوكمة الجيدة للشركات في الشركات المملوكة للدولة في عام 2002 مفترضاً أن "المؤسسات المملوكة للدولة ستظل تلعب دوراً هاماً في الإنتاج وخلق الثروة الضروريين لزيادة التنمية الوطنية."

حددت الإرشادات أربعة أهداف:

- مساعدة الشركات المنفردة في صياغة مدونات قواعد مفصلة لأفضل الممارسات تعالج ظروفها المحددة.
- المساعدة في استمرار تطوير ممارسات وإجراءات أفضل في الشركات المملوكة للدولة.
- تمكين مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة في كينيا من التركيز على دورها في مجالي الأداء والامتثال في إدارة مؤسسات كل منها.
- توفير معيار حوكمة لتقييم الشركات المملوكة للدولة.

### كولومبيا: مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم

هدف هذه المدونة الإطارية لقواعد الحوكمة الجيدة هو تزويد مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم المملوكة ملكية مغلقة بأداة لضمان استدامة وسلامة الشركات الكولومبية في اقتصاد العولمة السائد حالياً. وتستهدف المدونة القواعد أن تكون بمثابة إطار مرجعي للشركات التي تحاول صياغة مدونات قواعد داخلية لحوكمة الشركات. ويقصد بالمعايير أن تكون إرشادات عامة تكيفها كل شركة حسب هيكلها التنظيمي الخاص بها. ونوع نشاطها. وموارد تمويلها.

### مدونات القواعد التي تركز على جوانب محددة من حوكمة الشركات

تركز بعض مدونات أفضل الممارسات على جوانب محددة من حوكمة الشركات كممارسات مجالس الإدارة أو الإفصاح. ويجب عدم الخلط بين هذه المدونات الخاصة بأفضل الممارسات وبين مدونات قواعد السلوك المهني التي يعتمد عليها أعضاء الهيئات المهنية مثل الخدات المحاسبين أو معاهد المديرين (أعضاء مجالس الإدارة). فمدونات القواعد المهنية تضعها وتنفذها عادة منظمات مهنية ذاتية

التنظيم لضمان تقديم خدمات عالية الجودة لأعضائها والاحتفاظ بمستويات عالية من الثقة العامة في مهن معينة.

### إرشادات للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

٤٤  
٤٤  
٤٤

”حوكمة الشركات هامة للتشغيل والتنمية الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. والواقع أن ممارسة الحوكمة الجيدة للشركات يمكن أن تساعد هذه المؤسسات على وضع أسس عمليات قوية لممارسة النشاط وإعدادها للتوسع في المستقبل. وتوفر الإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات التي أعدها معهد هونغ كونغ للمديرين (أعضاء مجالس الإدارة) لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة خريطة طريق لحوكمة الشركات بالنسبة للشركات التي تجتاز مراحل نمو مختلفة.“

—Paul Chow، المدير التنفيذي.

بورصات وهيئة مقاصة هونغ كونغ، 2005

على نقيض ذلك، تستهدف مدونات قواعد أفضل الممارسات التي تتناول جوانب محددة من حوكمة الشركات تحسين أنظمة حوكمة الشركات عن طريق معالجة قضايا محددة لا يتم تناولها بغير هذه الطريقة. وتكون مدونات القواعد هذه عادة أكثر توجهاً نحو التفصيل ويمكن أن تكون مفيدة للغاية عند استعراض وتحسين مدونات القواعد الأشمل الخاصة بأفضل الممارسات.

### مدونات القواعد التي تعالج قضايا معينة خاصة بالحوكمة

٤٤  
٤٤  
٤٤

#### سري لانكا: فعالية المراجعين

في عام 2002، شكلت هيئة سري لانكا للأوراق المالية والبورصة لجنة لتقييم دور المراجعين وإعداد الصيغة النهائية لمجموعة من الإرشادات العملية والشاملة لتعزيز فعالية المراجعين وعملية المراجعة في الشركات المقيدة في البورصة. وقد نشرت إرشادات أفضل الممارسات بشأن دور المراجعين في عام 2003، وهي تركز بصورة رئيسية على القضايا المتعلقة باستقلال المراجعين الخارجيين. وتتطلب الإرشادات تغيير شركات المراجعة أو شركاء المراجعة مرة كل خمس سنوات. وتضع قيوداً على خدمات المراجعة وغير المراجعة في ظروف معينة. وتفرض الإفصاح عن الأتعاب المتعلقة بخدمات المراجعة وغير المراجعة.

## مدونات القواعد التي تعالج قضايا حوكمة محددة تاييلند: مديرو (أعضاء مجالس إدارة) الشركات المقيدة في البورصة

أصدرت بورصة تاييلند مدونة قواعد في عام 1998، وأجري لها مزيد من التنقيح في عام 1999، وهي تركز على أدوار ومسؤوليات وسلوك ومستحقات أعضاء مجالس إدارة الشركات المقيدة في البورصة. تعتقد بورصة تاييلند أن التوصيات الخاصة بأفضل الممارسات الواردة في هذه المدونة لا بد وأن تساعد على ضمان أن الممارسات التي تستخدم في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة تفي بمعايير عالية. وتتناول مدونة القواعد تشكيل مجلس الإدارة، وأدوار ومسؤوليات أعضاء المجلس، والتعيين في المجلس، وتولي مناصب أعضاء المجلس، ومستحقات أعضاء المجلس، واجتماعات المجلس والمساهمين، والتقارير.

## بيئة مدونات قواعد أفضل الممارسات

تكون البيئة القانونية التي تعمل في إطارها الشركات عادة شديدة التعقيد. وتتأثر ممارسات حوكمة الشركات عادة بمجموعة لا تحصى من القوانين واللوائح التنظيمية الحكومية، ومعايير وإرشادات الصناعة، والأنظمة الداخلية والقواعد الخاصة بالشركة المنفردة نفسها. ولذلك يتعين أن توضع مدونات قواعد حوكمة الشركات على أساس إدراك أنها ستشكل جزءاً من مجموعة كبيرة من القوانين واللوائح التنظيمية والمبادئ وأفضل الممارسات المطبقة حالياً.

فيما يلي أنواع المعايير التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على ممارسات حوكمة الشركات:

- القوانين الدولية (المعاهدات والاتفاقيات والتوجيهات)
- القوانين الوطنية (المدونات القانونية)
- التشريعات على المستوى دون الوطني (قوانين الولايات)
- اللوائح التنظيمية
- قواعد القيد في البورصة
- المعايير والإرشادات ومدونات قواعد أفضل الممارسات
- الوثائق الأساسية للشركة (النظام الأساسي)
- قواعد وأحكام الشركات (النظام الداخلي للشركة)

## نقطة تفكير

ما هي القوانين واللوائح التنظيمية التي تؤثر بصورة مباشرة في حوكمة الشركات في بلدك؟

على المستوى الوطني بالذات، ما برح حجم وتنوع وتعقيد التشريعات التي تؤثر في نشاط الشركات تتوسع بدرجة كبيرة بمرور الوقت في معظم البلدان. في كتابها بعنوان "عولة حوكمة الشركات"، تعدد Holly Gregory، التي تعمل في شركة Weil, Gotshal and Manges، "مجموعة كبيرة من القوانين واللوائح التنظيمية،" بالإضافة إلى قواعد القيد في البورصات، التي تؤثر في حوكمة الشركات. وتشمل هذه متطلبات الإفصاح والمعايير المحاسبية؛ وإصدار وبيع الأوراق المالية؛ وتأسيس الشركات؛ وحقوق المساهمين والتصويت بالوكالة؛ وعمليات الاندماج والشراء؛ والواجبات الائتمانية للمديرين (لأعضاء مجالس الإدارة) وكبار الموظفين والمساهمين مالكي حصص السيطرة؛ وفرض تنفيذ العقود؛ والإفلاس وحقوق الدائنين؛ وعلاقات العمل؛ وممارسات القطاع المالي؛ وسياسة الضرائب والمعاشات. (للاطلاع على مثال للنطاق الواسع للتشريعات واللوائح التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على مدير (عضو مجلس إدارة) إحدى الشركات في المملكة المتحدة، أنظر المجلد 1، الملحق 2)

كما تلاحظ السيدة Gregory أن بيئة حوكمة الشركات تتحدد بما يلي:

- نوعية وتوفر إجراءات فرض التنفيذ القضائي والتنظيمي لهذه القوانين واللوائح التنظيمية
- فهم عام لمفهوم مواطنة الشركات
- التوقعات المجتمعية بشأن أهداف الشركات
- المنافسة الدولية والمحلية في أسواق المنتجات والخدمات ورأس المال، وكذلك في أسواق الإدارة والعمل والسيطرة على الشركات

### المعايير والإرشادات الدولية

فيما عدا قلة من الاستثناءات التي تشمل توجيهها بشأن الشفافية، اعتمده الاتحاد الأوروبي في عام 2004، ومعااهدة وقعت في عام 1990 وتنشئ أنظمة داخلية للشركات التي تمارس نشاطا في الأرجنتين والبرازيل، لا تؤثر سوي قلة من القوانين الدولية أو على المستوى الأعلى من الوطني في ممارسات حوكمة الشركات عبر الحدود.

### توجيه الاتحاد الأوروبي الخاص بالحوكمة

في أعقاب عدة فضائح خاصة بشركات في أوروبا، تدخلت المفوضية الأوروبية ودفعت في اتجاه اعتماد التوجيه الخاص بالحد الأدنى من متطلبات الشفافية بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة. وهو التوجيه الذي اعتمد في عام 2004. هدف التوجيه هو الارتقاء بنوعية المعلومات المتاحة للمستثمرين عن أداء الشركات ووضعها المالي وكذلك التغيرات في حيازة حصص الأسهم الرئيسية. ومن المتوقع أن يساهم هذا الإجراء في تحسين حماية المستثمرين، وزيادة ثقة المستثمرين، وتحسين عمل أسواق رأس المال الأوروبية. ويجب على الدول الأعضاء تنفيذ التوجيه في غضون عامين من نشره في الجريدة الرسمية الخاصة بالاتحاد الأوروبي في عام 2004.

## المعايير والإرشادات الدولية الخاصة بحوكمة الشركات

### بيان الشبكة الدولية لحوكمة الشركات بشأن مسؤوليات المساهمين المؤسسيين

يحدد بيان الشبكة الدولية لحوكمة الشركات إطاراً لأفضل الممارسات المتعلقة بالمسؤوليات الائتمانية للمساهمين. وقد نُشر البيان في شهر ديسمبر 2003 بعد مشاورات موسعة بين أعضاء الشبكة. يغطي البيان بصورة رئيسية المسؤوليات العامة لضمان إدارة الاستثمارات حصراً لتحقيق المصالح المالية للمنتفعين منها حسبما تفصل في العقود والقوانين. كما يغطي إرشادات التصويت، والمساءلة، وحالات تضارب المصالح. (للاطلاع على مزيد من التفاصيل عن البيان، رجاء الرجوع إلى موقع الإنترنت [www.icgn.org](http://www.icgn.org)).

### إرشادات الحوكمة الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمتعلقة بالمؤسسات المملوكة للدولة

في عام 2005، اعتمدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مجموعة من إرشادات حوكمة الشركات الخاصة بالمؤسسات المملوكة للدولة اعتقاداً منها بأن من المحتمل أن تظل هذه المؤسسات هامة في بلدان كثيرة، وأن حوكمتها ستمثل عنصراً حاسماً للأهمية في ضمان إسهامها الإيجابي في الكفاءة الاقتصادية والقدرة على المنافسة بشكل عام في الاقتصادات المعنية. وتتضمن الإرشادات فصولاً عن:

- ضمان إطار قانوني وتنظيمي فعال للمؤسسات المملوكة للدولة
- الدولة بصفقتها المالك
- المعاملة المنصفة للمساهمين
- العلاقات مع أصحاب المصلحة
- الشفافية والإفصاح
- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات المملوكة للدولة

(للاطلاع على مزيد من المعلومات عن إرشادات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، رجاء الرجوع إلى موقع الإنترنت [www.oecd.org](http://www.oecd.org)).

### مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

الغرض من "إرشادات حوكمة الشركات" الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والتي كانت قد نُشرت آخر مرة في عام 2004، هو تقديم معايير أفضل الممارسات المشتركة التي يمكن أن تنفق عليها البلدان ذات الثقافات المختلفة دون أن تكون فرضية بصورة لا داعي لها. وتنطبق المبادئ بغض النظر عن مستوى تركيز الملكية في بلد ما، أو النموذج الذي يطبقه للتمثيل في مجالس الإدارة، أو ما إذا كانت لديه تقاليد القانون المدني أو القانون العام.

تتعلق المبادئ بصورة رئيسية بالشركات المسجلة في البورصة، ولكنها يمكن أيضاً أن تكون أداة مفيدة في تحسين أنظمة حوكمة الشركات في الشركات التي لا تتداول أسهمها في البورصة. وهذه المبادئ مقسمة إلى ستة أقسام:

- ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين ووظائف الملكية الرئيسية
- المعاملة المنصفة للمساهمين
- دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات
- الإفصاح والشفافية
- مسؤوليات مجلس الإدارة

(للاطلاع على مزيد من المعلومات عن مبادئ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، رجاء الرجوع إلى موقع الإنترنت [www.oecd.org](http://www.oecd.org)).

### إرشادات رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات

بعد مشاورات موسعة مع خبراء في حوكمة الشركات في بلدان الكومنولث، أصدرت رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات مجموعة من الإرشادات في عام 1999. تغطي هذه الإرشادات القيادة، وتعيينات أعضاء مجالس الإدارة، والاستراتيجية والقيم، وأداء الشركات، والتفديد، والاتصالات. كما تغطي المساءلة أمام المساهمين، والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وتوازن القوى، والإجراءات الداخلية، وتقييم أداء مجلس الإدارة، وتعيينات وتطوير قدرات جهاز الإدارة، والتكنولوجيا، وإدارة المخاطر، والاستعراض السنوي للملاءة المالية في المستقبل.

(للاطلاع على مزيد من المعلومات عن الإرشادات، رجاء الرجوع إلى موقع الإنترنت [www.cacg-inc.com](http://www.cacg-inc.com)).

على المستوى الدولي، تركزت معظم الجهود المبذولة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات، لأسباب واضحة، على وضع معايير مشتركة غير ملزمة ومستندة إلى المبادئ، وتتصدر وضع معايير دولية لحوكمة الشركات بصورة رئيسية منظمات متعددة الأطراف وإقليمية كمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ورابطة الكومنولث لحوكمة الشركات. ويمكن لهذه المعايير أن تستخدم بنجاح كمعايير قياسية إرشادية ونماذج لمدونات القواعد واللوائح التنظيمية الوطنية. فعلى سبيل المثال، استخدمت بلدان كثيرة، من بينها جمهورية كوريا وروسيا وزامبيا، معايير حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كنقطة انطلاق لوضع مدوناتها الوطنية.

**نقطة تفكير**  
ما هي أحكام حوكمة الشركات التي تعالج على أفضل نحو من خلال مدونات قواعد أفضل الممارسات في بلدك؟

وقد استهدفت المعايير والإرشادات الدولية بصورة رئيسية الشركات المقيدة في البورصة، على الرغم من أن كثيرا من هذه التوصيات الخاصة بالحوكمة يتوقع أن تفيد نطاقا أوسع من الشركات. وبالأستفادة من الحاجة إلى معالجة اهتمامات قطاعات محددة، وضعت أيضا معايير دولية لتوفير إرشادات لمؤسسات الاستثمار، وفي وقت أقرب للمؤسسات المملوكة للدولة.

## أوضاع مدونات قواعد أفضل الممارسات

يعتبر النهج التنظيمي الملائم لمعالجة أنظمة حوكمة الشركات من أكثر القضايا عرضة للنقاش في أي بلد. بعبارة أخرى، ما هي جوانب أنظمة حوكمة الشركات التي تعالج على أفضل نحو من خلال القوانين وما هي الجوانب التي يجب أن تنظم ذاتيا؟ ويصبح هذا السؤال ملائما بشكل خاص في حالات إخفاق الأسواق في أداء وظائفها. وقد يكون هناك إغراء لاعتماد قوانين صارمة لأن مدونات قواعد أفضل الممارسات تكون عادة طوعية. وبالتالي، وعلى نقيض الالتزامات القانونية، لا يكون التقيد بها إجباريا. ومع ذلك، فبينما تتطلب القوانين التقيد بحد أدنى من المعايير، فإن مدونات قواعد أفضل الممارسات تركز على الارتقاء بالمعايير. ولأن مدونات قواعد حوكمة الشركات تتطلب بناء توافق في الآراء حول الإصلاحات، فإنها كثيرا ما تجتذب مساندة عامة أكثر مما تجتذبه القوانين واللوائح التنظيمية التي تفرض على الشركات.

لا يوجد نموذج موحد يلائم الجميع، واختيار النهج الصحيح كثيرا ما يتوقف على إطار الإصلاح واعتبارات أخرى مثل الإطار القانوني في البلد المعني. ومحتوى القوانين المطبقة حاليا، وممارسات الشركات المحلية. وحسب التقاليد القانونية في البلد المعني. وكذلك أوضاع الإطار القانوني المطبق حاليا لحوكمة الشركات، يمكن أن تكون مدونات القواعد محركات للإصلاحات القانونية، أو أن تشكل آلية بديلة لينة لفرض التنفيذ.

## قواعد مدونات أفضل الممارسات مقابل القوانين

## المملكة المتحدة

## أوكرانيا

”يتعين فحص صياغة مبادئ حوكمة الشركات الأوكرانية في إطار التطوير العام للإطار القانوني في قطاع الشركات. لقد دخلت أوكرانيا الألفية الجديدة بتشريع للشركات غير قادر على توفير إطار قانوني متين لشركات المساهمة على الرغم من أن عدم وجود مجموعة جيدة من الأدوات القانونية لتنظيم نطاق عريض من علاقات الشركات كان يشكل عيباً رئيسياً منذ بدأت عملية التحول (إلى نظام اقتصاد السوق). وبعد عدة محاولات فاشلة لسن قانون تمس إليه الحاجة بشأن شركات المساهمة، فإنه يبدو أن اعتماد مبادئ حوكمة الشركات الأوكرانية يحقق مهمتين. أولاً، وضع مبادئ تستند إلى أفضل الممارسات الدولية لحوكمة الشركات. ثانياً، سد الفجوة القانونية في تنظيم الشركات عن طريق مساعدة الشركات الأوكرانية على إدخال أحكام أفضل الممارسات في أنظمتها الداخلية.

—مؤسسة التمويل الدولية، مشروع تطوير الشركات الأوكرانية، 2003

## ألمانيا

”اكتفت وزيرة العدل بوضع الإطار القانوني وبذلك أعطت قطاع الأعمال (الشركات) الألماني الفرصة من خلال عملية تنظيم ذاتي لاقتراح مدونة قواعد تتضمن المعايير المعترف بها وطنياً ودولياً لحوكمة الشركات الجيدة المسؤولة وتقدم نظام حوكمة الشركات الألماني في شكل يجعله أيضاً شفافاً أمام المستثمرين الأجانب.“

—الدكتور Gerhard Cromme، رئيس (اللجنة)، المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات، 2002

”نعتقد أن نهجنا، المستند إلى التقيد بمدونة قواعد طوعية مقترنا بالإفصاح، سيكون أكثر فعالية من مدونة قواعد ملزمة قانوناً. وهو موجه نحو وضع أفضل الممارسات، ونحو تشجيع الضغط من المساهمين للتعجيل باعتماده على نطاق واسع، ونحو السماح بقدر من المرونة في التنفيذ. غير أننا ندرك أنه إذا لم تساند الشركات توصياتنا، فمن المحتمل أن يتم السعي إلى إصدار تشريعات وفرض تنظيم خارجي لمعالجة بعض المشاكل الكامنة التي يحددها التقرير. فالإجراءات القانونية ستفرض حداً أدنى من المعايير وسيكون هناك احتمال أكبر في أن تتقيد مجالس الإدارة بنص المتطلبات وليس بروحها.“

—تقرير اللجنة المعنية بالجوانب المالية لحوكمة الشركات (تقرير Cadbury, 1992)

## الاتحاد الروسي

”المعايير العالية لحوكمة الشركات لا يمكن ضمانها بالأحكام التشريعية وحدها، إذ لا يمكن أن يتوقع من التشريعات وحدها أن تنظم جميع القضايا المتعلقة بإدارة الشركات، وهي بطبيعتها غير قادرة على ذلك. أولاً، القوانين تضع، ويجب أن تضع، مجرد قواعد عامة ملزمة، وهي لا تستطيع أن تنظم ويجب ألا يكون هدفها أن تنظم بالتفصيل جميع المسائل المتعلقة بتشغيل الشركات. ... ثانياً، لا تستطيع التشريعات الاستجابة بسرعة للتغيرات في ممارسات حوكمة الشركات، نظراً لأن تعديل القوانين عملية تستغرق وقتاً طويلاً جداً.“

—المدونة الروسية لقواعد سلوك الشركات، 2002

## مقارنة مدونات القواعد والقوانين

لذلك فإنه من الأهمية بمكان، قبل وضع مدونة لقواعد حوكمة الشركات، بحث السمات التي تتميز بها كل من القوانين ومدونات القواعد:

- محور التركيز: تركز مدونات القواعد عادة على تحديد وتوضيح الممارسات "الجيدة" أو "أفضل" الممارسات. أما القوانين فإنها تركز عادة على تحديد الحد الأدنى من السلوك والممارسات. بعبارة أخرى، تضع مدونات القواعد معايير يجب أن تطمح إليها الشركات، بينما تضع القوانين حداً أدنى من المبادئ يجب الوفاء به.
- الوضع: عملية وضع مدونة قواعد كثيراً ما تكون أسهل من وضع و سن تشريع جديد.
- التنفيذ: كثيراً ما يمكن تنفيذ مدونات القواعد أسرع من تنفيذ القوانين، التي قد تتطلب صياغة القواعد واللوائح التنظيمية التنفيذية والموافقة عليها.
- فرض التنفيذ: يكون التقيد بمدونات القواعد عادة طوعياً؛ أما التقيد بالقوانين فإنه إجباري. ولا تتضمن مدونات القواعد عادة آليات صريحة لفرض التنفيذ ولكنها تعتمد بدلاً من ذلك على التنظيم الذاتي والانضباط الذاتي. وفي بعض الحالات، تراقب صناعة أو قطاع اقتصادي أعضاءه لضمان التقيد. وعلى نقيض ذلك، يفرض تنفيذ القوانين من خلال الجهاز القضائي والهيئات التنظيمية ويستلزم فرض عقوبات صريحة مقابل عدم التقيد.
- المرونة: استعراض وتعديل مدونات القواعد أسهل نسبياً من استعراض وتعديل القوانين، وكثيراً ما يكون بوسع مدونات القواعد الاستجابة للأزمات بدرجة أسرع من القوانين.
- التطور: لأنه من الأسهل تعديل مدونات القواعد، فإنها كثيراً ما تعتبر خطوة أولى قبل سن قانون أو لائحة تنظيمية. وأحياناً تعتمد مدونات القواعد بصورة محددة لمنع إصدار تشريع أو لائحة تنظيمية.
- الفهم: معدو مدونات القواعد يمنحون الأولوية عادة لسهولة الفهم والاطلاع، بينما القوانين تمنح الأولوية للدقة القانونية، أحياناً على حساب الوضوح.

## التقيد بمدونات القواعد

كما نوهنا آنفاً، تكون مدونات قواعد أفضل الممارسات عادة طوعية بطبيعتها. ولذلك فإن التقيد ليس إجبارياً. ومع ذلك فإن لمدونات القواعد أثراً هاماً على ممارسات حوكمة الشركات.

في بعض الحالات، تتقيد الشركات العاملة في الصناعة أو القطاع الذي تغطيه مدونة القواعد طواعية من أجل منع سن قانون قد يكون أكثر تقييداً لعملياتها. وفي حالات أخرى، تعتبر مدونات القواعد بمثابة خطوة أولى قبل سن تشريع، حيث يكتسب البلد المعني خبرة بالغة القيمة من معرفة أي أجزاء المدونة يعمل بنجاح وأيها يحتاج إلى إصلاح.

**نقطة تفكير**  
ما الذي يشجع الشركات على التقيد بمدونة قواعد حوكمة الشركات في بلدك؟



### التقيد بمدونات القواعد

ع  
ق  
ق

”ترتبط بعض مدونات قواعد الحوكمة بمتطلبات القيد في البورصة أو الإفصاح المفروض قانوناً. والبعض الآخر طوعي تماماً بطبيعته، ولكنه قد يستهدف المساعدة على منع فرض مزيد من اللوائح التنظيمية من جانب الحكومة أو هيئات القيد في البورصة. وفي البلدان النامية، من الأرجح أن تعالج مدونات قواعد الحوكمة المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات التي تكون عادة أكثر ترسخاً في البلدان المتقدمة من خلال قوانين الشركات واللوائح المنظمة للأوراق المالية، مثل:

- المعاملة المنصفة للمساهمين
  - الحاجة إلى الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحوكمة وملكية الشركات بطريقة يعول عليها وجيدة التوقيت
  - عقد جمعيات عمومية سنوية للمساهمين.
- Holly Gregory، ”عولة حوكمة الشركات“، المجلس العالمي، سبتمبر وأكتوبر 2000

في عدة بلدان، تتضمن مدونة أفضل الممارسات نفسها توصيات بسن قوانين أو لوائح تنظيمية من شأنها تعزيز التقيد بمبادئ الحوكمة الرئيسية.

### مدونات القواعد التي توصي بإجراءات قانونية

ع  
ق  
ق

#### جنوب أفريقيا

تضمّن تقرير King الثاني، الذي نُشر في عام 2002، أربع صفحات من التوصيات التي طالبت بتعديل القوانين واللوائح التنظيمية في جنوب أفريقيا.

#### سري لانكا

قدمت مدونة أفضل الممارسات الخاصة بسري لانكا، التي وضعها معهد المحاسبين القانونيين في عام 1996، توصيات بشأن مسائل تتعلق بالجوانب المالية في نظام حوكمة الشركات كخطوة أولى تسبق إدخال تشريع. واقترحت المدونة التعديلات الممكنة في قانون هيئات الأوراق المالية والبورصة وقانون الشركات، من ضمن قوانين أخرى، وكذلك تعديلات في القواعد واللوائح التنظيمية الخاصة ببورصة كولومبو.

في بعض البلدان، اشترطت البورصات على الشركات، كجزء من قواعد القيد الخاصة بها، التقيد بأحكام معينة في مدونات قواعد أفضل الممارسات حتى يمكن قيدها في البورصة. في حالة باكستان، أدمجت البورصات بصورة كاملة مدونات القواعد المطبقة حالياً في لوائحها التنظيمية الخاصة بالقيد في البورصة.

## مدونة القواعد الموحدة: باكستان

اعتمدت جميع البورصات في باكستان مدونة قواعد حوكمة الشركات عن طريق دمجها في لوائحها التنظيمية الخاصة بالقيد في البورصة. ونتيجة لذلك، يطلب الآن من جميع الشركات المقيمة في البورصة في باكستان التقيد بجميع أحكام مدونة القواعد. كما اتبع تطبيق المدونة بتعديلات في قانون الشركات، أدت إلى مزيد من تعزيز نظام حوكمة الشركات في باكستان.

افتدأً بنموذج المملكة المتحدة، تستخدم عدة مدونات قواعد طوعية آلية "تقيد أو اشرح". في إطار هذا النهج، يطلب من الشركات المقيمة في البورصة الإقرار بأنها تتقيد بأحكام مختلفة في مدونة القواعد أو شرح أسباب عدم تقيدها. ويقول مؤيدو هذا النهج إنه يتيح المرونة وكذلك درجة عالية من التقيد.

## نهج "تقيد أو اشرح"

### المملكة المتحدة

على حد سواء، ولا تفرض المدونة شكل ومحتوى هذا الجزء من البيان. وقصد من ذلك أن تتمتع الشركات بحرية شرح سياساتها الخاصة بالحوكمة في ضوء المبادئ، بما في ذلك أية ظروف خاصة تنطبق عليها وأدت إلى اعتماد نهج معين. في الجزء الثاني من البيان، يتعين على الشركة إما أن تؤكد أنها تتقيد بأحكام مدونة القواعد وإما - في حالة عدم تقيدها - أن تقدم شرحاً (تفسيراً). ونهج <تقيد أو اشرح> هذا يطبق الآن منذ أكثر من عشر سنوات وحظيت المرونة التي يوفرها بترحاب واسع النطاق من جانب مجالس إدارة الشركات والمستثمرين. ومتروك للمساهمين وغيرهم تقييم بيان الشركة.

تذكر ديباجة المدونة الموحدة لقواعد حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، التي نشرت في عام 2003، ما يلي: "تتضمن مدونة القواعد مبادئ وأحكاماً رئيسية وأخرى مساندة. تتطلب القواعد المطبقة حالياً للتقيد في البورصة من الشركات المقيمة إصدار بيان إفصاح من جزأين فيما يتعلق بمدونة القواعد. في الجزء الأول من البيان، يتعين على الشركة أن تبلغ عن كيفية تطبيقها للمبادئ الواردة في مدونة القواعد. في المستقبل، سيتعين أن يغطي هذا الجزء المبادئ الرئيسية والمبادئ المساندة

## نهج "تقييد أو اشرح"

## تركيا

سنويا. وهذا يمكّن الشركات من أن تعكس المتطلبات الخاصة بالقطاع أو الشركة المعينة. وهكذا تسهم مدونة القواعد في تحقيق مزيد من المرونة ومن التنظيم الذاتي في دستور الشركات الألماني. وعلاوة على ذلك، تتضمن المدونة اقتراحات يمكن الخروج عليها بدون أي إفساح؛ ولهذا الغرض تستخدم المدونة اصطلاحات مثل "يجب" أو "يمكن". أما بقية أجزاء المدونة غير المميزة بهذه الاصطلاحات فتتضمن أحكاما تكون الشركات مجبرة على مراعاتها بموجب القوانين المطبقة.

## البرازيل

تذكر توصيات هيئة الأوراق المالية والبورصات البرازيلية، التي عدلت في شهر يونيو 2002، ما يلي:

"تتضمن هذه المدونة توصيات أعدتها هيئة الأوراق المالية والبورصات البرازيلية بشأن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. ويعني اعتماد هذه الممارسات عادة اتباع معايير سلوك أعلى من تلك التي يتطلبها القانون. أو الهيئة نفسها. ولهذا السبب فإن عدم التقييد بهذه المدونة لا يخضع للعقوبة من الهيئة. وبغض النظر عما تقدم، ستتطلب الهيئة قريبا من الشركات العامة أن تدرج مستوى تمسكها بهذه الممارسات في تقاريرها السنوية، في شكل <تقييد أو اشرح>. فإذا لم تعتمد إحدى الشركات إحدى التوصيات، فيجب أن تشرح أسبابها."

تذكر مبادئ حوكمة الشركات، التي اعتمدها هيئة سوق المال التركية في شهر يونيو 2003، ما يلي:

"تنفيذ المبادئ اختياري. غير أن التفسير المتعلق بوضع تنفيذ المبادئ، إن لم تكن المبررات المفصلة له، والتضاربات الناشئة عن عدم التنفيذ الكافي لهذه المبادئ، وشرح ما إذا كانت هناك خطة للتغيير في ممارسات الحوكمة الخاصة بالشركة في المستقبل يجب أن تدرج جميعها في التقرير السنوي وأن يتم الإفصاح عنها للجمهور... في إطار المبادئ، يعتبر نهج <تقييد أو اشرح> ساري المفعول. غير أن حروف <R> الواردة إلى جانب بعض المبادئ (حروف <ت> بالنسبة للنص باللغة العربية) تشير إلى أن هذه مجرد توصيات. وفيما يتعلق بعدم الامتثال ... للمبادئ، ليس مطلوبا أي إفساح. وإضافة إلى ذلك، فإن المبادئ المشار إليها باعتبارها توصيات، قد تخضع لنهج <تقييد أو اشرح> في الأمدن المتوسط والطويل."

## ألمانيا

تذكر "مدونة قواعد حوكمة الشركات" الألمانية، التي عدلت في 21 مايو 2003، ما يلي:

"التوصيات الواردة في مدونة القواعد تميّز في النص باستخدام كلمة <يلتزم>. ويمكن للشركات الخروج عليها، ولكنها تلتزم في هذه الحالة بالإفصاح عن ذلك

(يمكن الاطلاع على قائمة مقارنة للمدونات الرئيسية لقواعد حوكمة الشركات من بلدان متقدمة ونامية في المجلد 1، الملحق 5 في نهاية هذا المجلد. ويمكن تنزيل معظم مدونات قواعد حوكمة الشركات من مختلف أنحاء العالم من موقع المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات على الإنترنت ([www.ecgi.org/codes/](http://www.ecgi.org/codes/)).



## ما فائدة مدونات قواعد حوكمة الشركات؟

### نظرة سريعة على الوحدة 3:

طبقت بلدان متقدمة ونامية كثيرة مدونات قواعد حوكمة الشركات لاستعادة ثقة المستثمرين والاحتفاظ بها في أعقاب أزمة مالية أو فضيحة من فضائح الشركات. وثمة غرض رئيسي آخر لمدونات قواعد حوكمة الشركات وهو الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح الشركات. وتعتبر مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات أدوات هامة لتحسين أنظمة وممارسات الحوكمة على المستوى الوطني. وتستخدم كمعايير قياسية إرشادية لمتابعة وتنفيذ ممارسات وسياسات الشركات على مستوى الشركة.

تستعرض هذه الوحدة الكيفية التي أثبتت بها مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات فائدتها فيما يلي:

- بناء ثقة المستثمرين
- الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات
- توفير معايير قياسية إرشادية لتنفيذ وقياس أنظمة حوكمة الشركات على مستوى الشركة



## بناء الثقة

أدت عدم فعالية مجالس الإدارة، وضعف الضوابط الداخلية، وسوء عمليات المراجعة، وعدم كفاية الإفصاح، والتراخي في فرض التنفيذ إلى أزمات مالية وفضائح في شركات كبرى في مختلف أنحاء العالم في السنوات الأخيرة. وللتصدي لتلك الأوضاع، اعتمدت عدة بلدان مدونات قواعد حوكمة الشركات أصبحت أدوات رئيسية في استعادة ثقة الجمهور والمستثمرين في السوق ومنع حدوث أزمات مالية في المستقبل. (للاطلاع على مناقشة لأهمية أنظمة حوكمة الشركات، أنظر المجلد 1، الوحدة 1).

**نقطة تفكير**  
ما هو السبب الرئيسي لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات في بلدك؟

## منع حدوث أزمة مالية

الأزمات المالية التي حدثت في آسيا وروسيا وأماكن أخرى في أواخر التسعينيات من القرن الماضي دلت على نطاق واسع على أن سوء أنظمة الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى تفاقم مشاكل أخرى والإضرار بأداء الاقتصاد الوطني والاستقرار المالي العالمي. وعلى الرغم من أن الظروف كانت مختلفة في البلدان التي شهدت تلك الأزمات، فإنها جميعاً كانت تعاني من تشوه هيكل الحوكمة الذي أدى إلى عدم كفاءة اتخاذ القرارات الاقتصادية. وحين أصبحت الاختلالات أكبر من أن يتم تجاهلها، أطلقت شرارة الانهيار الذي أصاب الأسواق المالية، مما سبب نكسة لجهود التنمية الاقتصادية في بلدان ومناطق بأسرها.

## منع حدوث أزمة

”واحد من أهم العوامل الكامنة وراء الأزمات المالية وفضائح الشركات التي اندلعت في الآونة الأخيرة في مختلف أنحاء العالم يمكن أن يعزى إلى عدم كفاية مبادئ الحوكمة السليمة للشركات في القطاعين العام والخاص على حد سواء. ونتيجة لذلك، اكتسب مفهوم حوكمة الشركات أهمية متزايدة في مختلف أنحاء العالم. ... ولذلك حددت هيئة أسواق المال مبادئ حوكمة الشركات يمكن أن تستخدمها بصورة رئيسية الشركات المقيدة في البورصة وكذلك شركات المساهمة في القطاعين العام والخاص على حد سواء.“

- الدكتور Dogan Cansizlar، رئيس هيئة الأسواق المالية التركية،  
يونيو 2003

## بناء ثقة المستثمرين

### منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

الأزمات المالية التي حدثت في الآونة الأخيرة في آسيا وأمّاكن أخرى ... أوضحت بجلاء للبلدان الأخرى في كافة أنحاء العالم السبب في أن قضايا الشفافية والمساءلة في أنظمة حوكمة الشركات هامة جدا لثقة المستثمرين وأداء الاقتصاد الوطني بشكل عام.“  
—منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 1999

### كوريا

”لكي تحصل الشركات على أموال لآجال طويلة تحت مظلة الاستقرار، يلزم وجود هيكل حوكمة معترف به دوليا. واستجابة لهذه المطالب التي تفرضها الحقبة الراهنة، تصدر اللجنة هذه المدونة لتقدم اتجاهها لتحسين أنظمة حوكمة الشركات من شأنه زيادة مصداقية شركاتنا. محليا ودوليا، وزيادة شفافية وكفاءة الإدارة.“  
—اللجنة المعنية بحوكمة الشركات، 1999

### تاييلند

”من الانتقادات التي توجه على نطاق واسع أن الشركات التاييلندية المقيدة في البورصة لديها أنظمة حوكمة ضعيفة مقارنة بتلك المطبقة في البلدان المتقدمة. كما يمكن القول إن هذا الضعف في أنظمة حوكمة الشركات كان واحدا من الأسباب التي أدت بتاييلند إلى الأزمة الحالية. والسبب في هذا هو عدم وجود شفافية كافية وتوفير معلومات يعول عليها للمستثمرين وحتى لجهاز الإدارة للتقييم الدقيق للمخاطر ذات الصلة واتخاذ قرارات حكيمة. إضافة إلى ذلك، أدى هذا الضعف في أنظمة الحوكمة أيضا بالمستثمرين القلقين إلى سحب أو إلغاء استثماراتهم مما أدى إلى تفاقم الأزمة. ... ولذلك فإن تعزيز أنظمة حوكمة الشركات التاييلندية أمر حاسم الأهمية للبلد لكي يخرج من هذه الأزمة.“  
—مكتب هيئة الأوراق المالية والبورصة، 1999



في السنوات المؤدية إلى الأزمة المالية في عام 1997، كانت بعض البلدان الآسيوية قد شرعت بالفعل في تعزيز أنظمتها الخاصة بحوكمة الشركات المقيدة علانية في البورصة. فعلى سبيل المثال، شكل اتحاد الصناعات الهندية لجنة في عام 1996 لبحث قضايا حوكمة الشركات في ذلك البلد. وإيماناً من الاتحاد بأن الحوكمة الجيدة للشركات ضرورية إذا كان للشركات الهندية أن تنافس على رأس المال المحلي والأجنبي بأسعار فائدة تنافسية، أصدر مسودة أولى لمدونة القواعد الخاصة به في شهر أبريل 1997. تماماً عندما كانت الأزمة المالية الآسيوية في حالة اختتام.

ولكن على الرغم من هذه الجهود، ظلت هناك نواقص خطيرة في أنظمة حوكمة الشركات وأسهمت في عدم الاستقرار في الأسواق المالية في المنطقة أثناء الأزمة المالية في عام 1997. وكانت أكثر البلدان تأثراً أثناء الأزمة هي إندونيسيا وجمهورية كوريا وماليزيا والفلبين وتايلند. وعانت هذه البلدان بدرجات مختلفة من الطاقة (الإنتاجية) الفائضة، ورداءة نوعية الاستثمارات، والتنوع المفرط من جانب مجموعات الشركات الكبرى، والتعرض المفرط لمخاطر الديون ( خاصة الديون الأجنبية القصيرة الأجل غير المضمونة بأدوات حوطية). ومع اتساع نطاق الأزمة، بات واضحاً الوضع المزعزع لبعض الشركات والبنوك. كما بات واضحاً أنه كان هناك نقص في فهم المخاطر التي واجهتها بعض الشركات وأنه لم يفصح عنها على نحو سليم.

وفي أعقاب الأزمة، درست الحكومات والمنظمات الدولية ونفذت إصلاحات هيكلية مختلفة للحيلولة دون حدوث مثل هذه الأزمات في المستقبل. وتألفت العناصر الرئيسية للإصلاحات من مدونات قواعد حوكمة الشركات التي شددت على الشفافية والمساءلة وكذلك على الممارسات المالية والإدارية والمحاسبية السليمة.

### الحد من فضائح الشركات

كما أن فضائح الشركات العديدة وإخفاقات الشركات الكبرى على مدى السنوات الماضية في عدة بلدان هزت بشدة ثقة المستثمرين في أنظمة إدارة المساءلة والشفافية. وأحدثت خسارة ملايين الوظائف وبلايين الدولارات كنتيجة مباشرة لإخفاقات أنظمة الحوكمة ضعفاً سياسياً هائلاً لاستعادة ثقة الجمهور والمستثمرين في أنشطة الشركات والاحتفاظ بها. وتؤدي الآن بواعث القلق بشأن المساءلة إلى وضع مدونات قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات أو إعادة النظر في المدونات المطبقة حالياً وفي بعض الحالات إلى فرض تنفيذ قوانين ولوائح تنظيمية جديدة. وتتفاوت الاستجابة التنظيمية الملائمة من بلد إلى آخر. (للاطلاع على مناقشة للقوانين مقابل مدونات قواعد أفضل الممارسات، رجاء الرجوع إلى المجلد 1، الوحدة 2.)

## الحد من فضائح الشركات

”ركزت الحالات العديدة البالغة الأهمية لإخفاق أنظمة حوكمة الشركات انتباه الحكومات، والهيئات التنظيمية، والشركات، والمستثمرين، والجمهور العام على مواطن الضعف في أنظمة حوكمة الشركات والتهديد المرتبط بذلك الذي تتعرض له سلامة الأسواق المالية. واستجابة لهذا الوضع، دعا وزراء منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى إجراء تقييم لمبادئ المنظمة بحلول عام 2004.“

—Grant Kirkpatrick. الدليل العالمي لحوكمة الشركات 2004

كان من بين أولى مدونات القواعد التي طبقت في أعقاب فضائح الشركات المدونة التي أعدت في المملكة المتحدة، حيث أفلست عدة شركات كبرى في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، بما فيها بنك الاعتماد والتجارة الدولي، وشركة Pollypeck الدولية، وشركة Maxwell للاتصالات. وعزيت الانهيارات إلى ضعف أنظمة الحوكمة، وتراخي رقابة مجالس الإدارة، ومنح قدر أكبر من اللازم من السيطرة لمدير تنفيذي رئيسي واحد، واستجابة للاحتجاج العام العنيف، شكل مجلس الإبلاغ المالي وبورصة لندن ومهنة المحاسبة لجنة Cadbury (نسبة إلى رئيسها السير Adrian Cadbury) في شهر مايو 1991 لدراسة المشكلة. ودعت مدونة قواعد Cadbury التي أسفرت عنها هذه الدراسة، والتي صدرت في عام 1992، إلى الانفتاح، مع مراعاة السرية التجارية فقط؛ والإبلاغ المالي الأمين والمتوازن والكامل؛ واعتبار أعضاء مجالس الإدارة مسؤولين عن توفير معلومات عالية الجودة.

## الحد من فضائح الشركات

”أصبحت اللجنة محور اهتمام أكبر كثيرا مما تصورته عندما قبلت الدعوة لكي أصبح رئيسها. ويعتبر المناخ الاقتصادي الصعب مسؤولاً جزئياً عن ذلك، حيث أنه عرض تقارير وحسابات الشركات لقدر غير عادي من الفحص الدقيق. غير أن القلق المستمر بشأن معايير الإبلاغ المالي والمساءلة، والذي ازداد حدة بسبب (أزمة) بنك الاعتماد والتجارة الدولي وشركة Maxwell والمجدل بشأن مستحقات أعضاء مجالس الإدارة، هو الذي أبقى حوكمة الشركات محل الاهتمام العام.“

—السير Adrian Cadbury، رئيس اللجنة المعنية بالجوانب المالية في أنظمة حوكمة الشركات، 1992

لم يشجع انهيار عدد من أبرز الشركات في الولايات المتحدة، من بينها شركة Enron، وشركة WorldCom، وشركة Tyco International على اعتماد مدونة قواعد جديدة ولكنه أدى في عام 2002 إلى سن تشريع شدد بدرجة كبيرة معايير المحاسبة والإبلاغ الخاصة بالشركات الأمريكية. وقد عرف هذا التشريع باسم قانون Sarbanes-Oxley. نسبة إلى معديهِ الرئيسيين، وساعد على استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق الأمريكية. وقد فرض التشريع معايير حوكمة جديدة أو محسنة بالنسبة لجميع الشركات الأمريكية العامة وشركات المحاسبة العامة وحدد عقوبات جنائية مقابل عدم التقيد. وقد وضع القانون وأنشأ:

- معايير جديدة لمجالس إدارة الشركات ولجان المراجعة
- معايير مساءلة جديدة وعقوبات جنائية لأجهزة إدارة الشركات
- معايير جديدة لاستقلال المراجعين الخارجيين
- مجلس رقابة محاسبية للشركات العامة تابعا لهيئة الأوراق المالية والبورصات لمراقبة شركات المحاسبة العامة وإصدار معايير محاسبية

كما طالب قانون Sarbanes-Oxley هيئة الأوراق المالية والبورصات بإصدار القواعد واللوائح التنظيمية الضرورية لتطبيق وفرض تنفيذ القانون الجديد.

### بناء ثقة المستثمرين

”كلما تقاربت المدونات الوطنية لقواعد حوكمة الشركات حول أفضل الممارسات، ازدادت سهولة استعادة الثقة في أسواق المال في أعقاب الفضائح التي هزت الثقة في بعض الشركات الأوروبية، بما فيها الشركات ”الناجحة“ التقليدية. فالتقارب الواسع النطاق لا يعزز وحسب حقوق المساهمين وحماية الأطراف الأخرى مثل الدائنين والموظفين، وإنما يسهل أيضا على المستثمرين مقارنة فرص الاستثمار.“

—Fritz Bolkestein، مفوض السوق الداخلي، المفوضية الأوروبية.

2004

عانت بلدان أخرى أيضا من إخفاقات أنظمة حوكمة الشركات. وبعد أن اكتشف أن شركات في إيطاليا وهولندا وبلدان أخرى كانت على وشك الانهيار أو تعاني من الإفلاس نتيجة لسوء أنظمة حوكمة الشركات، قررت المفوضية الأوروبية في عام 2003 وضع خطة عمل تابعة للمفوضية لتحديث قوانين الشركات وتشجيع اعتماد مدونات قواعد حوكمة الشركات. واتبعت تلك الخطة في عام

2004 بإطلاق المنتدى الأوروبي لحوكمة الشركات. يتمثل دور المنتدى في فحص أفضل الممارسات في الدول الأعضاء بهدف تشجيع تقارب المدونات الوطنية لقواعد حوكمة الشركات وتقديم المشورة للمفوضية. ويتألف المنتدى من خمسة عشر من كبار الخبراء ذوي الخلفيات المهنية المختلفة (كمصدري الأسهم، والمستثمرين، والأكاديميين، والمنظمين، والمراجعين). المعترف بخبراتهم ومعرفتهم بحوكمة الشركات على نطاق واسع في أوروبا. وعلاوة على ذلك، شكلت المفوضية في عام 2005 مجموعة خبراء استشارية لتقديم مشورة فنية مفصلة بشأن إعداد الإجراءات الخاصة بحوكمة وقوانين الشركات. وسيكمل العمل الفني لهذه المجموعة دور المنتدى الأكثر استراتيجية في تشجيع تقارب أنظمة حوكمة الشركات في أوروبا. (يوجد مزيد من المعلومات عن عمل المفوضية الأوروبية في مجال حوكمة الشركات على موقع الإنترنت [http://www.europa.eu.int/comm/internal\\_market/company/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/internal_market/company/index_en.htm))

## فضائح الشركات

### الولايات المتحدة: ENRON

شركة Enron العملاقة التي كانت تعمل في تداول أسهم شركات الطاقة، والتي كانت تدرج بانتظام كواحدة من أكبر عشر شركات في البلاد ويعتبر الاستثمار فيها استثماراً جيداً، أفلست في شهر ديسمبر 2001 بعد أن لم تتمكن من دفع الفوائد على عدة قروض. وسرعان ما اتضح أن الشركة استمرت لسنوات عديدة عن طريق تضخيم أرباحها واستخدام أساليب محاسبية مثل "الكيانات ذات الغرض الخاص" لإخفاء ديونها. وقد اعترف عدد من كبار مديري الشركة بأنهم مذنبون أو أدينوا بتهمة التدليس وجرائم أخرى. وكان انهيار شركة Enron الأول في سلسلة من عمليات الإفلاس وارتكاب مخالفات في عدد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة أدت إلى تآكل شديد في الثقة في أمانة ونزاهة الشركات الأمريكية.

### إيطاليا: PARMALAT

أفلست شركة الأغذية الإيطالية العملاقة PARMALAT في شهر ديسمبر 2003 بعد أن أدى تخلفها عن سداد قيمة سندات إلى بدء تحقيقات في الأوضاع المالية للشركة. وسرعان ما اكتشف المحققون أن مديري الشركة كانوا فعلاً يخترعون أصولاً ويزورون الحسابات لمدة وصلت إلى 15 عاماً. وقد أضررت في هذا الحادث أيضاً شركات محاسبية دولية كانت قد عملت مع شركة PARMALAT ولكنها لم تكتشف هذا الخداع.

## فضائح الشركات



## EQUITABLE LIFE: المملكة المتحدة:

في المملكة المتحدة، كادت شركة Equitable Life (للتأمين) تعلن إفلاسها بعد الكشف عن أنها ظلت لفترة طويلة تعد حملة بوالصها التأمينية بمنافع تتجاوز كثيرا الأصول التي كانت في حوزتها. وكان أحد أسباب العجز أسلوب الشركة الذي اعتمد على أداء الحد الأقصى من المدفوعات بدلا عن تكوين احتياطي للوفاء بالتزاماتها المستقبلية. وقال تقرير أصدره اللورد Penrose في شهر مارس 2004 إن الإخفاق التنظيمي لعب دورا في سقوط الشركة. كما قال إن المديرين غير التنفيذيين للشركة كانوا معتمدين على المدير التنفيذي الرئيسي لدرجة أنهم كانوا "غير قادرين إلى حد كبير على ممارسة أي نفوذ".

## سنغافورة: CHINA AVIATION OIL

وجدت الوحدة السنغافورية التابعة لشركة China Aviation Oil (شركة صينية لوقود الطائرات) نفسها محاصرة بالمشاكل في أواخر عام 2004. بعد أن اكتشف أن الشركة خسرت 550 مليون دولار في عمليات تداول بالمضاربة على أسهم مشتقات البترول. وكانت الشركة السنغافورية تورّد ثلث استهلاك الصين من وقود الطائرات. وكانت هذه أكبر فضيحة في تداول أسهم مشتقات البترول منذ انهيار بنك Barings في عام 1995.

إضافة إلى ذلك، زعم مدير الشركة السنغافورية أن الشركة الأم القابضة، China Aviation Oil، كانت تعلم بالخسائر عندما باعت 15 في المائة من أسهم الوحدة السنغافورية، قيمتها 108 ملايين دولار، لتغطي سرا الطلبات غير المجابة لتغطية الهامش. وفي وقت بيع الأسهم، كانت الشركة تبلغ 7,000 مستثمر من القطاع الخاص بأنه ما زال بوسعهم توقع الحصول على أرباح، على الرغم من أن الشركة كانت مفلسة بالفعل. وقالت هيئات تقييم المركز الائتماني الدولية إن حالة شركة China Aviation Oil أبرزت مشاكل أوسع نطاقا في مجال الحوكمة، بما في ذلك هياكل الشركات المعقدة والممارسات المحاسبية التي لا يمكن التعويل عليها والتي جعلت من الصعب جدا تحليل أوضاع بعض الشركات المرتبطة بالصين.

## شيلي: CHIPAS

كانت حقوق المساهمين هي لب فضيحة حدثت في عامي 1997-1998 في شيلي. وانطوت على معاملة مثيرة للجدل بين شركة Endesa Espana، وهي شركة مرافق قابضة إسبانية، وشركة Enersis، وهي شركة قابضة لشركة Endesa Chile، كانت في ذلك الوقت أكبر شركة كهرباء خاصة في أمريكا اللاتينية. وكانت تسيطر على شركة Enersis مجموعة من خمس شركات استثمار (Chispas). وقد تفاوضت الشركة الإسبانية على صفقة مع رئيس شركة Enersis كان من شأنها دفع مبلغ أكبر كثيرا مقابل أسهم التصويت من الفئة B، التي كانت تتمتع بحقوق ملكية ضئيلة، من قيمة الأسهم من الفئة A، التي كانت تحوز معظم حقوق الملكية دون التمتع بحقوق تصويت. وكان من شأن الصفقة أيضا أن تعطي منافع إضافية لحائزي الأسهم من الفئة B. وحين أعلنت تفاصيل الصفقة المقترحة، اعترض عليها المساهمون أصحاب حقوق الملكية. وألغيت المعاملة، وفصل رئيس شركة Enersis، ووضعت حكومة شيلي، بمساعدة من مؤسسة التمويل الدولية، إطارا تنظيميا جديدا لحوكمة الشركات وعمليات الاستيلاء بالقوة على الشركات.

## الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة الإصلاح

إلى جانب الأزمات المالية وفضائح الشركات، أدت عولة الأسواق المالية والحاجة إلى التنافس على رأس المال المحلي والدولي إلى اعتماد مدونات قواعد حوكمة الشركات تستفيد من أفضل الممارسات المتعارف عليها دولياً. وكثيراً ما تدفع هذه المدونات عجلة برنامج إصلاح أنظمة حوكمة الشركات عن طريق إدخال توصيات بشأن أفضل الممارسات المدفوعة بالأسواق تعتمد على أساس طوعي.

### بناء توافق في الآراء على الإصلاح

تصدّر إدخال مدونات قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات عملية إصلاح أنظمة حوكمة الشركات في بلدان كثيرة.

ونظراً لأن صياغة مدونات القواعد كثيراً ما تتطلب إسهاماً من مجموعة واسعة ومتنوعة من أصحاب المصلحة المنتمين للقطاعين العام والخاص مثل الهيئات المنظمة للأسواق، وجمعيات أنشطة الأعمال، والمنظمات المهنية، فإن مدونات القواعد تشكل في أحيان كثيرة خطوة أولى في بناء توافق في الآراء على برنامج الإصلاح. إذ يوفر وضع مدونة قواعد عنصراً حافزاً للخبراء في مجال حوكمة الشركات للالتقاء، ومناقشة القضايا المثيرة للخلاف، والتوصل إلى توافق في الآراء. (للاطلاع على مزيد من المعلومات عن أصحاب المصلحة المشتركين في عملية صياغة مدونات القواعد، أنظر المجلد 2، الوحدة 3.)

### تكييف المعايير الدولية

كثيراً ما يشكل وضع معايير وإرشادات دولية لحوكمة الشركات إجازاً كبيراً في إيجاد مجموعة مشتركة من أفضل الممارسات يمكن للبلدان التي لديها ثقافات مختلفة الاتفاق عليها. فعلى سبيل المثال، أصدرت مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، التي أصبحت جزءاً من المعايير الرئيسية الاثني عشر للأنظمة المالية السليمة الخاصة بمنتهى الاستقرار المالي، لمساعدة الحكومات في جهودها لتقييم وتحسين أطرها الخاصة بحوكمة

### دفع عجلة الإصلاح

”نعين على تركيا تحسين القدرة التنافسية لأسواق المال لديها لاجتذاب التمويل العالمي. ولتحقيق هذه القدرة على المنافسة، اعتبرت نوعية إطار حوكمة الشركات واحداً من أهم المعايير. وفي هذا السياق، اعتبر وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات [أداة] رئيسية لاجتذاب الاستثمارات الأجنبية.“

—Melsa Ararat، المنتدى التركي لحوكمة الشركات، 2003

## دفع عجلة الإصلاح



## أوكرانيا

بعد أن أخفقت عدة محاولات لسن قانون جديد لشركات المساهمة، قررت الهيئة الحكومية للأوراق المالية والبورصة في عام 2003 اعتماد مدونة لقواعد حوكمة الشركات لتتيح الفرصة للتحويل من نظام المؤسسات المملوكة للدولة إلى الخصخصة، ولاجتذاب مستويات أعلى من الاستثمار الأجنبي المباشر وللارتقاء بالمستوى العام لثقة المستثمرين في الأسهم التي تصدرها الشركات العامة.

## الصين

صاغت الهيئة الصينية المنظمة للأوراق المالية مدونة قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة في عام 2002 "لتشجيع الشركات المقيدة في البورصة على إنشاء وتحسين نظام المؤسسات الحديثة، ولتوحيد معايير تشغيل الشركات المقيدة في البورصة، ولتحقيق التنمية السليمة لسوق الأوراق المالية في بلدنا."

## بولندا

كانت الحاجة إلى الاستجابة لانعدام الثقة في سوق المال البولندية، والحاجة إلى معالجة المشاكل الهيكلية التي تعيق تنميتها، وضرورة مساندة جهود البلاد بشأن الخصخصة وتثبيت أوضاع الاقتصاد الكلي هي القضايا الحاسمة الأهمية التي دفعت جهود صياغة مدونة قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات البولندية المقيدة في البورصة. وقد عالجت هذه المدونة العديد من مواطن الضعف في الاقتصاد البولندي، بما فيها نطاق ومصادر تركيز الملكية والسيطرة، وحالات الانتهاكات الواضحة لحقوق المساهمين، وعدم فعالية الضوابط والتوازنات في هياكل حوكمة الشركات، وعدم كفاية الإفصاح (عن المعلومات) للمساهمين.

الشركات. وتشكل مبادئ حوكمة الشركات في بلدان الكومنولث، التي وضعتها رابطة الكومنولث لحوكمة الشركات في عام 1999، جهداً إقليمياً هاماً آخر عابراً للحدود لإيجاد إرشادات مشتركة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات.

توفر المعايير الدولية مجموعة من الإرشادات يمكن على أساسها للبلدان أن تقيّم إطار حوكمة الشركات الخاص بها وأن تضع مجموعة أفضل الممارسات الخاصة بها. وتعتبر مدونات قواعد حوكمة الشركات الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها إدخال هذه المعايير الدولية لحوكمة الشركات، وترجمتها، وتكييفها لتلائم السياق المحلي.

تصاغ المعايير الدولية والإرشادات الإقليمية عمداً بطريقة تتيح تطبيقها في البلدان التي تطبق إما تقاليد القانون المدني أو تقاليد القانون العام والتي لديها مستويات متفاوتة من تركيز الملكية ونماذج مختلفة لمجلس الإدارة. ولهذا السبب بالتحديد، تظل ذات نطاق واسع ويجب تحويلها إلى إجراءات وتوصيات عملية محددة قابلة للتطبيق صراحة على قطاع الشركات في البلد المعني.

## الارتقاء بالمعايير

### بنغلاديش

”الوظيفة الواضحة لمدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش هي تحسين النوعية العامة لممارسات حوكمة الشركات. وتحقيق المدونة هذا عن طريق تعريف أفضل ممارسات حوكمة الشركات وتحديد الخطوات المحددة التي يمكن أن تتخذها المنظمات لتحسين أنظمة حوكمة الشركات.... في بعض المجالات تحدد المدونة ممارسات أكثر تشدداً مما تتطلبه قوانين بنغلاديش، ولكن يجب التشديد على أن هذه المتطلبات الإضافية تتمشى مع أفضل الممارسات الدولية.“

—مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببنغلاديش، مارس 2004

### الاتحاد الروسي

”تحسين أنظمة حوكمة الشركات في الاتحاد الروسي أمر بالغ الأهمية لزيادة الاستثمارات في جميع قطاعات الاقتصاد الروسي من المصادر المحلية والمستثمرين الأجانب. وإحدى وسائل تشجيع مثل هذا التحسين هي إدخال معايير تستند إلى تحليل أفضل ممارسات حوكمة الشركات.“

—مجلس تنسيق حوكمة الشركات، المدونة الروسية لقواعد سلوك الشركات، 2002



### الارتقاء بالمعايير: المكسيك

٤٤

أجرت الهيئة الوطنية المكسيكية للأنشطة المالية والأوراق المالية في عام 1997 دراسة استقصائية لتسعة وأربعين بلدا عن كيفية معالجتها لمسألة حقوق المساهمين. ووجدت الدراسة أن حقوق المساهمين في المكسيك أدنى من معايير الأعضاء الآخرين في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وكذلك بلدان آسيوية وأمريكية لاتينية أخرى. ولعلاج هذا النقص وضعت المكسيك المدونة المكسيكية لقواعد أفضل ممارسات الشركات.

عن طريق اعتماد مدونات قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها، تترجم البلدان المعنية بالمعايير الدولية لتلائم الاحتياجات والظروف المحلية. وحالما يتم تطبيق مدونة القواعد، في بلدان كثيرة، فإنها توفر أيضا ملكية محلية للمعايير الدولية، التي يمكن بغير ذلك أن ينظر إليها باعتبارها مفروضة من الخارج.

### تكييف المعايير الدولية

٤٥

”عندما كنت رئيسا لرابطة الكومنولث لحوكمة الشركات التي تغطي البلدان الستة والخمسين الأعضاء في الكومنولث، أدرك مجلسي أنه بينما يمكننا صياغة مبادئ لوضع مدونات قواعد حوكمة الشركات في الكومنولث، فإنه سيتعين على كل بلد عضو في الكومنولث وضع مدونة القواعد الخاصة به. وعلى أساس هذا الإدراك قمنا بصياغة ”مبادئ حوكمة الشركات في الكومنولث.“ وأوضحنا أنه يتعين على كل بلد أن يضع إرشاداته الخاصة به مراعيًا ظروفه الخاصة.“

—Mervyn King، الرئيس السابق لرابطة الكومنولث لحوكمة الشركات، 2005

### متابعة التقدم وإرشاد التنفيذ

بينما تساعد مدونات القواعد القطرية في بناء توافق في الآراء بشأن برنامج الإصلاح وإدخال المعايير الدولية، فإنها توفر أيضا معايير قياسية إرشادية يمكن على أساسها متابعة سلوك الشركات وتنفيذ أفضل الممارسات من خلال سياسات الحوكمة على مستوى الشركة.

## قياس ممارسات حوكمة الشركات

”مدونة القواعد هي معيار القياس الرئيسي لتقييم ما إذا كانت إحدى الشركات المقيدة في البورصة لديها هيكل جيد لحوكمة الشركات. وما إذا كانت توجد مشاكل في هيكل حوكمة الشركات في إحدى الشركات المقيدة في البورصة.“

—مدونة قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة في الصين، 2002

### قياس ممارسات حوكمة الشركات

توفر مدونات قواعد أفضل الممارسات معايير قياسية إرشادية لقياس ممارسات حوكمة الشركات وإعداد أدوات وبطاقات درجات تقييمية لكي يستخدمها المستثمرون في تقييم أداء شركة ما.

فعلى سبيل المثال، أصدر مركز سلامة الأسواق المالية التابع لمعهد CFA، والذي يعتبر جهاز السياسة التابع للمعهد، وهو هيئة مهنية تضم المحللين الماليين وبها أعضاء من 119 بلداً ”حوكمة الشركات المقيدة في البورصة: دليل للمستثمرين“ في شهر مايو 2005. ومن بين محتويات الدليل مدونات قواعد حوكمة الشركات من مختلف أنحاء العالم، إما مطبقة حالياً وإما مقترحة. وقد خلق معهد CFA هذا المشروع من خلال فريق عمل عالمي خاص معني بحوكمة الشركات ضم أكثر من 30 إحصائياً مختلفاً من 12 بلداً. ويشرح الدليل الجديد كيفية تقييم معايير مثل ممارسات مجلس الإدارة وجهاز الإدارة وحقوق المساهمين من أجل تقييم المخاطر المحتملة في هيكل حوكمة الشركات التي يمكن أن تؤثر في قيمة حيازة أصحاب الأسهم. وينوي معهد CFA تحديث الدليل مع تغير ممارسات حوكمة الشركات بمرور الوقت.

كما شكلت مدونات قواعد حوكمة الشركات الأساس لإعداد بطاقات درجات تقييمية يمكن أن تساعد في رصد التقدم الحقيقي في تحسين ممارسات حوكمة الشركات. ففي عام 2000، على سبيل المثال، أصدرت الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول بطاقة درجات تقييمية خاصة بحوكمة الشركات استندت إلى المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات وغيرها من المعايير الدولية لأفضل الممارسات ذات الصلة. وشكل هذا النموذج أساساً لإعداد بطاقات الدرجات التقييمية هذه في بلدان في شرق آسيا كإندونيسيا والفلبين. (للاطلاع على شرح لنهج بطاقات الدرجات التقييمية الألماني، أنظر المجلد 1، الملحق 3.)

## نهج بطاقات الدرجات التقييمية

”الأهداف الرئيسية لنهج بطاقات الدرجات التقييمية هي:

- تسهيل عمل المحللين والمستثمرين من خلال عرض عام منظم وسهل لجميع قضايا حوكمة الشركات ذات الصلة.
  - تمكين الشركات من أن تقيّم بسهولة ”مدى وصول“ ونوعية وضع الحوكمة الخاص بها.
  - السماح للمستثمرين [بوضع] حد أدنى من الدرجات لنظام الحوكمة كجزء من سياسات الاستثمار العامة.
  - إتاحة إجراء مقارنات فيما بين الصناعات والبلدان.
  - إتاحتها بسهولة لجميع الأطراف المعنية عن طريق الإنترنت.
  - ضمان درجات عالية من الاستخدام: استيفاء بطاقة الدرجات من خلال أدوات مبرمجة (MS Excel) يفترض لذلك أن يكون ممكناً.“
- Christian Strenger, عضو اللجنة الحكومية الألمانية المعنية بحوكمة الشركات، ومدير شركة DWS Investment GMBH، أبريل 2002

في معظم البلدان، تعمل الشركات الاستشارية وهيئات تقييم المركز الائتماني المختصة بحوكمة الشركات بنشاط في إعداد أدوات تقييم مقيسة بأفضل الممارسات. وكما أن المستثمرين يطلبون تقييمات ائتمانية لكيانات الشركات من شركات تقييم المركز الائتماني المستقلة قبل اتخاذ قرارات بشأن استثمارات وأدوات دين معينة، فإن المستثمرين أيضا يطلبون استعراضات وتقييمات مستقلة لممارسات الحوكمة في شركة ما من شركات تقييم المركز الائتماني. وعلى الرغم من أن نوعية خدمات هيئات تقييم المركز الائتماني قد تتفاوت وأن المنهاج الذي تستخدمه لا يتم دائما الإفصاح عنه، فإن معظم هذه الهيئات تقدم الآن خدمات خاصة بحوكمة الشركات، تستند إلى المعايير المتعارف عليها، من أجل:

- تسهيل تحليل أوضاع الشركات بالنسبة للمحللين الماليين والمستثمرين
- مساعدة الشركات على تحسين هياكل وممارسات الحوكمة الخاصة بها

تشمل بعض أشهر المنظمات العاملة في مجال تقييمات حوكمة الشركات شركة Standard and Poor's، وشركة ISS (International shareholders Services)، وشركة Deminor، والبنك المركزي الألماني.

### إرشادات بشأن مدونات قواعد الشركات

اعتمدت بعض الشركات الكبرى أول مدونات قواعد حوكمة خاصة بها قبل إدخال أفضل الممارسات الوطنية أو المعايير الدولية. وتمثل إرشادات شركة General Motors، التي صدرت في شهر يناير 1994، واحدة من أولى المحاولات التي تبذلها إحدى الشركات لإنشاء هيكل حوكمة محدد لنفسها. (يمكن الاطلاع على ملخص لإرشادات شركة GM، أعده مركز المشروعات الحرة، في المجلد 1، الملحق 4.)

وبعض النظر عن هذه الشركات الرائدة، فإن القطاعات التجارية وقطاعات الشركات تستخدم باطراد مدونات قواعد حوكمة الشركات المطبقة حالياً بمثابة معايير قياسية إرشادية لتحسين ممارسات وسياسات الحوكمة الخاصة بها حتى تستطيع أن تبرز نفسها في الأسواق العالمية باعتبارها مؤهلة للحصول على استثمارات دولية. وتعتبر مدونات قواعد وإرشادات الشركات مفيدة للغاية في التنفيذ الفعال لأفضل ممارسات حوكمة الشركات. وتوفر مدونات قواعد الشركات التي يتم تحديثها بانتظام إرشادات جوهرية لمجالس الإدارة وتساعد في بناء ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين في الشركة. ويمكن أن يكون هذا هاما بشكل خاص حيثما لا يزال الإطار القانوني العام لحوكمة الشركات في مرحلة مبكرة من التطوير ويظل فرض التنفيذ ضعيفا.

#### إرشادات لسياسات وممارسات الشركات: هولندا



اتخذت شركة Royal Dutch Petroleum خطوات للتقيد من كافة الجوانب المادية بالتوصيات الخاصة بحوكمة الشركات في هولندا، التي صدرت في عام 1997. وحين أصدرت لجنة حوكمة الشركات، التي ترأسها Morris Tabaksblat، مدونة قواعد هولندية جديدة لحوكمة الشركات في شهر ديسمبر 2003، اتخذت شركة Royal Dutch Petroleum خطوات فورية لتعديل ممارساتها لتعكس معظم مدونة القواعد المنقحة في هيكل حوكمتها.

## إرشادات لسياسات وممارسات الشركات

بلدان الأنديز (البرازيل وكولومبيا وإكوادور وبيرو  
وفنزويلا)



”الهدف الرئيسي لمدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببلدان الأنديز كان [بالنسبة لها] تنفيذها بفعالية. وهذا هو ما يفسر النهج العملي البحث الذي اتبع في مدونة القواعد. وسيتم تنفيذ المدونة من خلال وثائق الشركات (النظام الداخلي. وعقد التأسيس. وسياسات مجالس الإدارة. الخ.). واتفاقات المساهمين. في بعض الحالات الخاصة.“  
—شركة IAAG الاستشارية. ”النتائج بالنسبة لمدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببلدان الأنديز“ 2005

## بنغلاديش

”يمكن للمنظمات المنفردة التقيد بمدونة القواعد عن طريق دمج الأحكام في عقود تأسيسها ودمج المدونة في إجراءات الشركة وممارساتها الخاصة بالإبلاغ. ويجب أن يستخدم جهاز الإدارة ومجلس الإدارة مدونة قواعد حوكمة الشركات كإرشادات لوضع إجراءات للتقييم والمساءلة داخل المنظمة.“

—مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة ببنغلاديش. مارس 2004



## الملاحق

1. قراءات إضافية
2. أمثلة على القوانين التي تؤثر في أعضاء مجالس إدارة الشركات
3. نهج بطاقات الدرجات التقييمية الألماني
4. ملخص إرشادات مجلس إدارة شركة جنرال موتورز
5. مقارنة مدونات قواعد مختارة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات





## الملحق 1. قراءات إضافية

- American Law Institute. 1994. *Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*, Vol. 1 and 2. Philadelphia.
- Attig, Najah, Yoser Gadhoun, and Larry H. P. Lang. 2003. "Bid-Ask Spread, Asymmetric Information and Ultimate Ownership." Chinese University of Hong Kong.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic. 2002. "Financial and Legal Constraints to Firm Growth: Does Size Matter?" World Bank Working Paper 2784. Washington.
- Berle, Adolf, and Gardiner Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: McMillan.
- Black, Bernard S., H. Jang, and W. Kim. 2002. "Does Corporate Governance Matter? Evidence from the Korean Markets." Working paper. Stanford Law School, Stanford, Calif.; Korea University and KDI School of Public Policy and Management, Seoul.
- Brockman, Paul, and Dennis Y. Chung. 2003. "Investor Protection and Firm Liquidity." *Journal of Finance* 58 (2): 921-37.
- Claessens, Stijn. 2003. *Corporate Governance and Development*. Global Corporate Governance Forum, Focus 1. Washington.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov, and Tatiana Nenova. 2000. "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations." *Journal of Financial Economics* 58 (1-2): 81-112.
- Conyon, M., and C. Mallin. 1997. "A Review of Compliance with Cadbury." *Journal of General Management* 22: 24-27.
- Dyck, Alexander, and Luigi Zingales. 2004. "Private Benefits of Control: An International Comparison." *Journal of Finance* 59 (2): 537-600.
- Easterbrook, F. H. 1997. "International Corporate Differences: Market or Law?" *Journal of Applied Corporate Finance* 9 (4): 23-29.
- Global White Page. 2004. *Global Corporate Governance Guide*. London.
- Gompers, P. A., J. Ishii, and A. Metrick. 2003. "Corporate Governance and Equity Prices." *Quarterly Journal of Economics* 118 (1): 107-55.
- Gorton, Gary, and F. H. Schmidt. 2000. "Class Struggle inside the Firm: A Study of German Codetermination." Discussion paper. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.
- Gregory, Holly. 2000. "The Globalization of Corporate Governance." *Global Counsel*. September and October 2000
- — —. 2002. *A Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members*. Weil, Gotshal and Manges, New York. January.
- — —. 2003. *International Comparison of Selected Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice: The Americas, Europe, Asia, Africa, Australia*. Weil, Gotshal and Manges, New York.
- Gugler, Klaus Peter, Dennis Mueller, and Burcin Yurtoglu. 2003. "Corporate Governance and Returns on Investment." Working Paper 06/2003. European Corporate Governance Institute, Brussels.

## 1. قراءات إضافية (تابع)

- Hopt, Klaus J., Hideki Kanda, Mark J. Roe, Eddy Wymeersch, and Stefan Prigge, eds. 1998. *Comparative Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Joh, Sung Wook. 2003. "Corporate Governance and Firm Productivity: Evidence from Korea before the Economic Crisis." *Journal of Financial Economics* 68 (2): 287–322.
- Johnson, S., P. Boone, A. Breach, and E. Friedman. 2000. "Corporate Governance in the Asian Financial Crisis." *Journal of Financial Economics* 58 (1–2): 141–86.
- Kirkpatrick, Grant. 2004. "Introduction: Improving Corporate Governance Standards: The Work of the OECD and the Principles." In *Global Corporate Governance Guide*. London: Global White Page.
- LaPorte, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny. 1997. "Legal Determinants of External Finance." *Journal of Finance* 52 (3): 1131–50.
- . 1998. "Law and Finance." *Journal of Political Economics* 106 (6): 1113–55.
- Lemmon, M. L., and K. V. Lins. 2003. "Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence from the East Asian Financial Crisis." *Journal of Finance* 58 (4): 1445–68.
- Macavoy, Paul, and Ira M. Millstein. 2004. *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Millstein, Ira M. 1998. "The Basics of a Stable Global Economy." *Journal of Commerce*, November 30.
- Mitton, T. 2002. "A Cross-Firm Analysis of the Impact of Corporate governance on the East Asian Financial Crisis." *Journal of Financial Economics* 64 (2): 215–41.
- Morck, R., B. Young, and W. Yu. 2000. "The Information Content of Stock Markets: Why Do Emerging Markets Have Synchronous Stock Price Movements?" *Journal of Financial Economics* 58 (1–2): 215–60.
- Oman, C. 2003. *Corporate Governance in Development: The Experiences of Brazil, Chile, India and South Africa*. Washington: Center for International Private Enterprise/OECD.
- Rajan, Raghuran G., and Luigi Zingales. 1998. "Which Capitalism? Lessons from the East Asian Crisis." *Journal of Applied Corporate Finance* 11 (3): 40–48.
- Rossi, Stefano, and Paolo Volpin. 2003. "Cross-Country Determinants of Mergers and Acquisitions." Working Paper 3889. Centre for Economic Policy Research, London.
- Shleifer, Andrei, and Robert Vishny. 1997. "A Survey of Corporate Governance." *Journal of Finance* 52 (2): 737–83.
- Suleiman, N. 1992. *Corporate Governance in Islamic Banks*. Bahrain Islamic Bank.
- Sullivan, J. J. Rogers, C. Kutcha Helbing, and A. Shkolnikov. 2003. *In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century*. Washington: Center for International Private Enterprise.

## الملحق 2. أمثلة على القوانين التي تؤثر في أعضاء مجالس إدارة الشركات (تابع)

فيما يلي قائمة بالقوانين واللوائح التنظيمية التي يجب على أعضاء مجالس إدارة الشركات في المملكة المتحدة متابعتها للتأكد من أن شركاتهم مستمرة في التقيد بالمتطلبات القانونية.

قانون العدالة الجنائية، 1993 قانون الشركات، 1985 و 1989 قانون الإعسار، 1986 قانون تجريد أعضاء مجالس إدارة الشركات من الأهلية، 1986	قضايا الشركات
مدونة القواعد الموحدة قواعد القيد في البورصة عمليات الاندماج والاستيلاء	البورصة المتطلبات الخاصة بالشركات المقيدة في البورصة
قانون الصحة والسلامة في (مكان) العمل، 1974 اللوائح التنظيمية الخاصة بالسيطرة على المواد الخطرة، 1994	المسائل المتعلقة بالسلامة
الفصل التعسفي وبيانات أسباب الفصل، 1999 قانون حقوق الإنسان، 1998 قانون علاقات التوظيف، 1998 قانون الحد الأدنى الوطني للأجور، 1998 قانون حقوق التوظيف (تسوية النزاعات)، 1998 قانون حقوق التوظيف، 1996 قانون (مكافحة) التمييز في حالة العجز، 1995 قانون المعاشات، 1995 قانون التداول يوم الأحد، 1994 قانون (توحيد) النقابات العمالية وعلاقات العمل، 1992 قانون الأجور، 1986 قانونا التمييز بين الجنسين، 1975 و 1986 قانون العلاقات العنصرية، 1976 قانون المساواة في الأجور، 1970 اللوائح التنظيمية الخاصة بإجازات الآباء اللوائح التنظيمية الخاصة بنقل التعهدات (حماية الوظيفة) اللوائح التنظيمية الخاصة بالإجازة الممنوحة للشباب للدراسة والتدريب اللوائح التنظيمية الخاصة بالتعويض عن الفصل التعسفي اللوائح التنظيمية الخاصة بالاعتراف بالنقابات العمالية اللوائح التنظيمية الخاصة بالعاملين لبعض الوقت	قضايا التوظيف

## الملحق 2. أمثلة على القوانين التي تؤثر في أعضاء مجالس إدارة الشركات (تابع)

قانون البيئة، 1995	المسائل البيئية
قانون المياه، 1989	
قانون تخطيط المدن والمقاطعات، 1974	
قانون مكافحة التلوث، 1974	
قانون احتياطات الحرائق، 1971	
قانون براءات الاختراع، 1977	الملكية الفكرية
قانون الإفصاح عن المصلحة العامة، 1998	
قانون حماية البيانات، 1998	
قانون بيع السلع، 1979	حماية المستهلك
قانون توريد السلع والخدمات، 1982	
قانون حماية المستهلك، 1987	
قانون وصف الحرف، 1968	
قانون ائتمان المستهلك (البيع بالتقسيط)، 1974	
قانون المنافسة، 1998	المنافسة
قانون الخدمات المالية، 2000	المسائل المالية
قانون تأخير دفع فوائد الديون التجارية، 1998	
قانون الإعسار، 1986	
قانون السرقة، 1968	

### الملحق 3. نهج بطاقات الدرجات التقييمية الألماني

وصف Christian Strenger، عضو اللجنة الحكومية الألمانية المعنية بحوكمة الشركات ومدير شركة Investment GmbH DWS. نهج بطاقات الدرجات التقييمية الألماني على النحو التالي:

#### الهيكل والمحتوى

##### (1) الهيكل

لإتاحة الفرصة للمستخدم للفهم والتطبيق السهلين لبطاقة الدرجات التقييمية، تم السعي إلى استخدام هيكل مختصر. فهي تضم في خمس صفحات نصا رئيسيا مخصصا لعملية تسجيل الدرجات المنفردة تتبعه صفحة موجزة تقدم عرضا عاما عن طريق إظهار الدرجات الجزئية التي تحققت لكل معيار وكذلك المجموع الكلي للدرجات. ينقسم النص الرئيسي لبطاقة الدرجات إلى سبعة معايير ذات صلة، تتقيد بهيكل المدونة الرسمية لـ "القواعد الألمانية لحوكمة الشركات".

يتألف كل معيار من نقاط ذات صلة لا يتجاوز عددها عشر نقاط. كل النقاط المتعلقة مباشرة بـ "مدونة القواعد الألمانية لحوكمة الشركات" تُظهر الإشارات المرجعية المقابلة داخل أقواس.

نظرا لأن بطاقة الدرجات مصممة بالدرجة الأولى للمحللين والمستثمرين، فإنها تتضمن أيضا القضايا الهامة الإضافية المتعلقة بحوكمة الشركات التي لم تتم بعد تغطيتها في مدونة القواعد. ولذلك فإن بطاقة الدرجات تعالج النواقص الحالية من وجهة نظر المستثمر في "مدونة القواعد الألمانية لحوكمة الشركات" (هذه النقاط يسهل تحديدها بوضوح نظرا لعدم وجود إشارات مرجعية مقابلة إلى مدونة القواعد).

##### (2) المحتوى:

(أ) "الالتزام بحوكمة الشركات": يفحص هذا المعيار مدى ترسخ المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة في الشركة، وأن تحقيق ذلك يتم من جانب موظف محايد

بدرجة كافية مسؤول عن نظام حوكمة الشركة، وأن هناك التزاما مستمرا بالتكيف مع التطورات ومظاهر التقدم الجديدة في معايير الحوكمة.

(ب) "المساهمون والجمعية العمومية": يستعرض هذا المعيار جميع القضايا ذات الصلة المتعلقة بالمعاملة المتساوية للمساهمين، مع التركيز على وجود حقوق تصويت كاملة وحقوق شفعة للمساهمين في معظم ظروف زيادات رأس المال.

(ج) "التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة": يحدد هذا المعيار ترتيبات الاتصالات بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة.

(د) "مجلس الإدارة": ينصب التركيز على تفاصيل عناصر المستحقات التي تكافئ الاتجاه نحو تحقيق قيمة للمساهمين وتستبعد، على سبيل المثال، إعادة تسعير حقوق البيع والشراء، كما يعالج المعيار الحالات العملية لتضارب المصالح والتعامل في الأسهم للحساب الخاص.

(هـ) "مجلس الرقابة": إلى جانب إدخال عنصر مستحقات، حسب الربحية الأطول أمدا، ينصب التركيز في هذا المعيار على حالات تضارب المصالح، ومعايير أهلية عضوية مجلس الرقابة، واللجان المتخصصة التي تشكل للمهام المعقدة (خاصة لجنة مراجعة الحسابات).

(و) "الشفافية": من بين النقاط الرئيسية في هذا المعيار توفير معلومات متساوية ومنظمة للمساهمين ("الإفصاح العادل"). أيضا عن طريق الإنترنت، وكذلك التحليل المفصل للانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

### الملحق 3. نهج بطاقات الدرجات التقييمية الألماني (تابع)

وإذا أخذنا بطاقة الدرجات التقييمية الألمانية كمثال: فإن الشركة التي تظهر "التزاما نشطا بحوكمة الشركات" (المعيار الأول) وتنفذ جميع "توصيات" "مدونة القواعد الألمانية لحوكمة الشركات"، تحقّق درجات تصل إلى 75 في المائة وإذا نفذت "الاقتراحات" الإضافية الواردة في المدونة و"معايير أفضل الممارسات" الإضافية، فإن بالإمكان تحقيق الحد الأقصى "للدرجات الكلية" وهو 100 في المائة.

ومن الواضح أنه يقصد بهذه الفجوة البالغة 25 في المائة التي تتجاوز تنفيذ "التوصيات" تحفيز الشركات إلى السعي إلى تنفيذ أكثر من مجرد "التوصيات". في أول اختبارات منذ نشر بطاقة الدرجات الجديدة قبل بضعة أسابيع، حققت بعض الشركات الألمانية التي تنفذ معايير حوكمة متشددة درجات تراوحت بين 80 في المائة و 95 في المائة.

للاطلاع على مزيد من المعلومات عن بطاقة الدرجات التقييمية الألمانية، رجاؤنا الذهاب إلى موقع الإنترنت [www.dvfa.com](http://www.dvfa.com).

(ز) "الإبلاغ عن القوائم المالية السنوية ومراجعتها": إلى جانب المطالبة بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية وتقديم معلومات كاملة عن حقوق بيع وشراء الأسهم، يركز هذا المعيار بصورة خاصة على الاستقلال الكافي للمراجع وأتباعه الملائمة، ومعايير المحاسبة المختلفة، والمسائل المتعلقة بالمعلومات الداخلية والخارجية مثل الحد الأقصى لفترات نشر التقارير.

#### النهج

##### (1) النهج:

يفترض أن بطاقة الدرجات تُمكن مستخدميها من تقييم مبادئ وممارسات حوكمة الشركات بطريقة سريعة ولكنها منتظمة باستخدام هيكل مختصر للمعايير الرئيسية مع وجود نقاط منفردة ذات صلة.

##### (2) حساب وترجيح بطاقة الدرجات:

يجب أن يتبع حساب وترجيح بطاقة الدرجات مسارا سهلا يعطي ترجيحات معيارية ولكنه يتيح أيضا إظهار الفروق الفردية في الترجيحات. ويجب أن يكون الحساب مدفوعا بنظام القائمة وأن يتبع الطرق الثابتة مثل برامج الكمبيوتر المعيارية كبرنامج MS Excel.

يجب أن يكافئ النهج النظري إزاء مسألة التقييم تحقيق معيار جيد من الحوكمة والتزام نشط بتحقيق درجات تتراوح بين 65 في المائة و75 في المائة. ويفترض أن يكون بالإمكان تحقيق النسبة المئوية المتبقية إذا تحققت عناصر هامة إضافية من عناصر الحوكمة.

## الملحق 4. ملخص إرشادات مجلس إدارة شركة جنرال موتورز

فيما يلي موجز أعده مركز المشروعات الخاصة الدولية، للإرشادات الخاصة بمجلس إدارة شركة General Motors. يوجد نص كامل للإرشادات على موقع الإنترنت [www.gm.com](http://www.gm.com).

### اختيار وتشكيل مجلس الإدارة

#### قيادة المجلس

اختيار رئيس المجلس والمدير التنفيذي الرئيسي يجب أن يتمتع المجلس بحرية هذا الاختيار بأي طريقة يبدو أنها أفضل ما يخدم مصالح الشركة في مرحلة زمنية معينة.

ولذلك، لا توجد للمجلس سياسة، بشكل أو بآخر، بشأن ما إذا كان يجب أو لا يجب أن يكون دورا المدير التنفيذي الرئيسي ورئيس المجلس منفصلين، وإذا تقرر أن يكونا منفصلين، ما إذا كان يجب اختيار رئيس المجلس من بين أعضاء مجلس الإدارة من غير الموظفين، أو يجب أن يكون موظفا.

مفهوم عضو مجلس الإدارة الرئيسي اعتمد المجلس سياسة تنص على أن يكون له عضو مجلس إدارة يختاره أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون ويتولى مسؤولية رئاسة الاجتماعات المقررة بانتظام لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أو للمسؤوليات الأخرى التي قد يفوضها له أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون كمجموعة من وقت لآخر.

حاليا، يتولى هذا الدور رئيس المجلس غير التنفيذي. وإذا تقرر أن تنظم الشركة بحيث يكون رئيس المجلس موظفا في الشركة، يجب اختيار عضو مجلس إدارة آخر لهذه المسؤولية.

### تشكيل وأداء المجلس

#### حجم المجلس

يضم المجلس حاليا 14 عضوا. ويشعر المجلس أن الحجم البالغ 15 عضوا هو الحجم المناسب تقريبا. غير أن المجلس على استعداد للانتقال إلى حجم أكبر قليلا من أجل إتاحة الفرصة لضم مرشح بارز (مرشحين بارزين).

#### معايير عضوية مجلس الإدارة

اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة (المديرين) مسؤولة عن أن تستعرض مع المجلس، على أساس سنوي، المهارات والخصائص المطلوبة في أعضاء مجلس الإدارة في إطار التشكيل الحالي للمجلس. ويجب أن يشمل هذا التقييم قضايا التنوع، والسن، والمهارات مثل فهم تكنولوجيات التصنيع، والخلفية الدولية، الخ. - كل ذلك في إطار تقييم الاحتياجات المتصورة للمجلس في تلك المرحلة الزمنية.

#### اختيار وتوجيه (تدريب) أعضاء مجلس الإدارة الجدد

يجب أن يكون المجلس نفسه مسؤولا، واقفيا وإجرائيا، عن اختيار أعضائه وعن التوصية بترشيحهم للانتخاب من جانب المساهمين. ويفوض المجلس عملية الفرز التي ينطوي عليها ذلك إلى اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة مع تقديم إسهام مباشر من رئيس المجلس. وكذلك من المدير التنفيذي الرئيسي. ولدى مجلس الإدارة والشركة عملية كاملة لتوجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد تشمل مواد مرجعية، وعقد اجتماعات مع أعضاء جهاز الإدارة العليا، والقيام بزيارات لمنشآت الشركة.

توجيه الدعوة لعضو محتمل للانضمام إلى المجلس يجب أن يوجه المجلس بنفسه الدعوة إلى الانضمام إلى عضوية المجلس، عن طريق رئيس اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة (إذا كان رئيس اللجنة والمدير التنفيذي الرئيسي يشغلان نفس المنصب)، ورئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي الرئيسي للشركة.

## الملاحق 4. ملخص إرشادات مجلس إدارة شركة جنرال موتورز (تابع)

المجلس مع المدير التنفيذي الرئيسي الجديد والمجلس. ويعتبر أي مدير تنفيذي رئيسي سابق يعمل عضواً في المجلس بمثابة عضو مجلس إدارة داخلي لأغراض حوكمة الشركة.

*أعضاء مجلس الإدارة الذين يغيرون مسؤوليات وظيفتهم الحالية*  
يشعر المجلس أن أعضاء مجلس الإدارة الأفراد الذي يغيرون المسؤولية التي تولوها عندما انتخبوا أعضاء في المجلس يجب أن يقدموا خطاب استقالة إلى المجلس.

ولا يشعر المجلس أنه يجب في كل حالة على أعضاء مجلس الإدارة الذين يتقاعدون أو يغيرون المنصب الذي كانوا يشغلونه عندما انضموا إلى عضوية المجلس أن يتركوا عضوية المجلس بالضرورة. غير أنه يجب أن تتاح للمجلس فرصة، من خلال اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة، لاستعراض مدى ملاءمة استمرار العضوية في المجلس في ظل هذه الظروف.

*حدود مدد العضوية*  
لا يعتقد المجلس أنه يجب أن يفرض حدوداً على مدد العضوية. ومع أن فرض حدود على مدد العضوية يمكن أن يساعد في ضمان توفر أفكار ووجهات نظر جديدة للمجلس، فإن من عيوبه خسارة إسهام أعضاء مجلس الإدارة الذين تمكنوا من أن يكتسبوا، بمرور الوقت، نظرة ثاقبة للشركة وعملياتها، ولذلك يمكنهم تقديم إسهام متزايد للمجلس ككل.

وكبديل عن فرض قيود على مدد العضوية، ستستعرض اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة، بالتشاور مع المدير التنفيذي الرئيسي ورئيس المجلس، إمكانية استمرار كل عضو في مجلس الإدارة في عضوية المجلس كل خمس سنوات. وسيتيح هذا أيضاً لكل عضو مجلس إدارة الفرصة لكي يؤكد بطريقة ملائمة رغبته/رغبتها في الاستمرار كعضو في المجلس.

*مزيج أعضاء مجلس الإدارة الداخليين والخارجيين*  
يعتقد المجلس أنه يجب، كسياسة متبعة، أن توجد أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في عضوية مجلس إدارة شركة GM (حسبما ينص على ذلك النظام الداخلي رقم 2.12). والمجلس على استعداد لضم أعضاء من جهاز الإدارة، بالإضافة إلى المدير التنفيذي الرئيسي، كأعضاء في مجلس الإدارة. ولكن المجلس يعتقد أن جهاز الإدارة يجب أن يشجع كبار المديرين على أن يفهموا أن عضوية مجلس الإدارة ليست ضرورية أو شرطاً مسبقاً لتولي أي منصب أعلى في جهاز إدارة الشركة. ويحضر المديرين غير المدير التنفيذي الرئيسي حالياً اجتماعات المجلس على أساس منتظم على الرغم من أنهم ليسوا أعضاء في المجلس.

بالنسبة للمسائل المتعلقة بحوكمة الشركة، يفترض المجلس أن أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين هم الذين يتخذون القرارات ذات الصلة.

*تعريف المجلس لما يمثل استقلال أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين*

وافق مجلس الإدارة في شهر يناير 1991 على نظام داخلي لشركة GM يعرّف أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ويعتقد المجلس أنه لا توجد علاقة حالية بين أي عضو مجلس إدارة خارجي وشركة GM من شأنها أن تفسر بأي طريقة على أنها تثير الشك في أي عضو في المجلس يعرّف بأنه مستقل. وتقوم اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة سنوياً باستعراض مدى التقيد بهذا النظام الداخلي.

*عضوية المدير التنفيذي الرئيسي السابق في المجلس*  
يعتقد المجلس أن هذه مسألة تقرر على أساس الحالات الفردية. ومن المفترض أنه عندما يستقيل المدير التنفيذي الرئيسي من ذلك المنصب، فإنه يجب أن يقدم استقالته (فإنها يجب أن تقدم استقالتها) من المجلس في نفس الوقت. ويتم في ذلك الوقت مناقشة ما إذا كان هذا الشخص سيستمر في العمل كعضو في



سن التقاعد

يشعر المجلس أن سن التقاعد الحالي وهو سبعون عاما ملائم.

أعضاء منفردين في المجلس.

تفاعل المجلس مع مؤسسات الاستثمار، والصحافة، والعملاء، الخ.

يعتقد المجلس أن جهاز الإدارة يتحدث باسم شركة General Motors. ويجوز لأعضاء منفردين في المجلس، من وقت لآخر وبناء على طلب جهاز الإدارة، الاجتماع أو الاتصال بشكل آخر بمجموعات أصحاب المصلحة المختلفين المعنيين بالشركة. وإذا كان ملائما صدور تعليقات من مجلس الإدارة، فيجب أن تصدر في معظم الحالات، عن رئيس المجلس.

استعراض مستحقات المجلس

من الملائم لموظفي الشركة أن يبلغوا اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة مرة كل سنة بوضع مستحقات مجلس إدارة شركة GM بالنسبة للشركات الأمريكية الكبرى الأخرى. وكجزء من مجموع مستحقات أي عضو في مجلس الإدارة ولخلق صلة مباشرة مع أداء الشركة، يعتقد المجلس أن جزءاً هاماً من مستحقات أي عضو في مجلس الإدارة يجب أن يقدم في شكل وحدات من أسهم الشركة.

### علاقة المجلس بجهاز الإدارة العليا

الحضور المنتظم لغير أعضاء مجلس الإدارة لاجتماعات المجلس

يشعر المجلس بالارتياح للحضور المنتظم لكل اجتماع للمجلس من جانب غير أعضاء المجلس الذين هم أعضاء في مجلس رئيس الشركة.

أي تغيير في مستحقات المجلس، إن وجد، يجب أن يأتي بناء على اقتراح من اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة، ولكن مع إجراء المجلس مناقشة كاملة له وموافقته عليه.

الجلسات التنفيذية (الإدارية) لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين

يجتمع هؤلاء الأعضاء الخارجيون في المجلس في جلسة تنفيذية ثلاث مرات سنويا. وسيشمل شكل هذه الاجتماعات إجراء مناقشة مع المدير التنفيذي الرئيسي في كل جلسة.

وإذا أراد المدير التنفيذي الرئيسي إضافة أشخاص إضافيين لحضور الاجتماعات على أساس منتظم، فمن المتوقع أن يقدم هذا الاقتراح إلى المجلس للحصول على موافقته عليه.

اتصال المجلس بجهاز الإدارة العليا

يتمتع أعضاء المجلس بحرية كاملة في الاتصال بجهاز إدارة شركة GM.

تقييم أداء المجلس

اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولة عن إبلاغ المجلس سنويا بتقييم لأداء المجلس. ويناقش تقرير الأداء هذا مع المجلس بكامل هيئته. ويجب أن يتم هذا في أعقاب نهاية كل سنة مالية وفي نفس وقت مناقشة التقرير الخاص بمعايير عضوية المجلس.

من المفترض أن أعضاء المجلس سيستخدمون حسن التقدير للتأكد من أن هذا الاتصال لن يصرف الانتباه عن تشغيل نشاط الشركة وأن هذا الاتصال، إذا تم كتابيا، سترسل نسخ منه إلى المدير التنفيذي الرئيسي ورئيس المجلس.

ويجب أن يكون هذا التقييم لإسهام المجلس ككل وأن يستعرض على وجه التحديد المجالات التي يعتقد المجلس و/أو جهاز الإدارة أنه يمكن تقديم إسهام أفضل فيها. وغرضه هو زيادة فعالية المجلس، وليس استهداف

وعلاوة على ذلك، يشجع المجلس أعضاء جهاز الإدارة على أن يحضروا، من وقت لآخر، لاجتماعات المجلس المديرين الذين: (أ) يمكنهم تقديم نظرة ثاقبة إضافية إلى البنود

## الملحق 4. ملخص إرشادات مجلس إدارة شركة جنرال موتورز (تابع)

هناك، من وقت لآخر، مناسبات قد يرغب فيها المجلس في تشكيل لجنة جديدة أو فض لجنة حالية حسب الظروف. واللجان الست الحالية هي لجنة مراجعة الحسابات، ولجنة أسهم رأس المال، واللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة، ولجنة التمويل، ولجنة الحوافز والمستحقات، ولجنة السياسة العامة. وتتألف عضوية اللجان، باستثناء لجنة التمويل، من أعضاء مجلس إدارة مستقلين فقط حسبما ينص النظام الداخلي رقم 2.12.

### تعيين وتناوب أعضاء اللجان

اللجنة المعنية بشؤون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولة، بعد التشاور مع المدير التنفيذي الرئيسي ومراعاة رغبات أعضاء المجلس المنفردين، عن تعيين أعضاء المجلس في عضوية اللجان المختلفة.

ويشعر المجلس أنه يجب مراعاة تناوب أعضاء اللجان دوريا في فترات تبلغ خمس سنوات تقريبا، ولكن المجلس لا يشعر أنه يجب فرض هذا التناوب كسياسة حيث أنه قد تكون هناك أسباب في مرحلة زمنية معينة لاحتفاظ أعضاء مجلس إدارة منفردين بعضوية لجنة ما لفترة أطول.

### تواتر وطول اجتماعات اللجان

يحدد رئيس اللجنة، بالتشاور مع أعضاء اللجنة، تواتر وطول اجتماعات اللجنة.

### جدول أعمال اللجنة

يعد رئيس اللجنة جدول أعمال اللجنة، بالتشاور مع أعضاء جهاز الإدارة والموظفين الملائمين.

وتصدر كل لجنة جدولا زمنيا للموضوعات التي تدرج على جدول الأعمال وتناقش في السنة التالية في بداية كل سنة (بقدر ما يمكن تحديد هذه الموضوعات). ويتم أيضا تقاسم جدول الأعمال المسبق هذا مع مجلس الإدارة.

التي تجري مناقشتها بسبب اشتراكهم شخصا في هذه المجالات؛ و/أو يعتبرون مديرين لديهم إمكانيات مستقبلية يعتقد جهاز الإدارة العليا أنها يجب أن تبرز للمجلس.

## إجراءات الاجتماعات

### اختيار بنود جدول أعمال اجتماعات المجلس

يعد رئيس المجلس والمدير التنفيذي الرئيسي ( إذا لم يكن الرئيس هو المدير التنفيذي الرئيسي) جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس.

ولكل عضو في المجلس حرية اقتراح إدراج بند (بنود) على جدول الأعمال.

### مواد المجلس التي توزع مسبقا

يشعر المجلس أن المعلومات والبيانات التي تكون هامة لكي يفهم المجلس النشاط يجب أن توزع كتابة على أعضاء المجلس قبل أن يجتمع المجلس. وسيبذل جهاز الإدارة كل محاولة للتأكد من أن هذه المواد ستكون موجزة بقدر الإمكان مع توفيرها رغم ذلك المعلومات المرغوبة.

### العروض (المحاضرات) أمام المجلس

كقاعدة عامة، يجب أن ترسل العروض الخاصة بموضوعات محددة مسبقا إلى أعضاء المجلس حتى يمكن تفادي إضاعة وقت المجلس وتركيز وقت المناقشة على الأسئلة التي تعن لأعضاء المجلس بشأن المواد المقدمة. وفي تلك المناسبات التي يكون فيها موضوع العرض حساسا بحيث لا يمكن أن يكون مكتوبا، فإن العرض يناقش أثناء الاجتماع.

## المسائل الخاصة باللجان

### عدد وهيكل واستقلال اللجان

يبدو أن الهيكل الحالي للجان الشركة ملائم. وستكون

## تنمية قدرات القيادة

تخطيط عملية التعاقب  
يجب أن يقدم المدير التنفيذي الرئيسي إلى المجلس سنويا تقريرا عن تخطيط عملية التعاقب. كما يجب أن تتاح، على أساس مستمر، توصية المدير التنفيذي الرئيسي بالشخص الذي سيخلفه إذا أصيب/أصيبت بعجز غير متوقع.

تنمية قدرات جهاز الإدارة  
يجب أن يقدم المدير التنفيذي الرئيسي إلى المجلس سنويا تقريرا عن برنامج الشركة لتنمية قدرات جهاز الإدارة.

ويجب أن يقدم هذا التقرير إلى المجلس في نفس وقت تقديم تقرير عملية التعاقب، المذكور آنفا.

التقييم الرسمي للمدير التنفيذي الرئيسي  
يجب أن يجري المجلس بكامل هيئته (أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون) هذا التقييم سنويا، ويجب أن ينقله الرئيس (غير التنفيذي) للمجلس أو عضو مجلس الإدارة الرئيسي إلى المدير التنفيذي الرئيسي.

ويجب أن يستند التقييم إلى معايير موضوعية من بينها أداء الشركة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد، وتنمية قدرات جهاز الإدارة، الخ.

وتستخدم لجنة مستحقات المديرين التنفيذيين هذا التقييم في سياق مداواتها عند بحث مستحقات المدير التنفيذي الرئيسي.

## المالحق 5. مقارنة مدونات قواعد مختارة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات

هذه المقارنة لمدونات قواعد مختارة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات في الأمريكتين وأوروبا وآسيا وأفريقيا وأستراليا تستند إلى إطار أعدته Holly Gregory التي تعمل في شركة Weil.Gotshal and Manges في عام 2003. يمكن تنزيل مدونات القواعد المختارة وكذلك مدونات قواعد رئيسية أخرى لحوكمة الشركات غير مدرجة في هذه القائمة من المكتبة الإلكترونية للمعهد الأوروبي لحوكمة الشركات على موقع الإنترنت <http://www.ecgi.org/codes>.

أستراليا	
الاسم	مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات وتوصيات بشأن أفضل الممارسات
التاريخ	مارس 2003
الهيئة المصدرة	مجلس حوكمة الشركات التابع للبورصة الأسترالية
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أسس متينة للإدارة والرقابة</li> <li>هيكلية مجلس الإدارة بهدف إضافة قيمة</li> <li>تشجيع اتخاذ القرارات بطريقة أخلاقية ومسؤولة</li> <li>حماية النزاهة في الإبلاغ المالي</li> <li>الإفصاح الجيد التوقيت والمتوازن (عن المعلومات)</li> <li>احترام حقوق المساهمين</li> <li>إدراك المخاطر وإدارتها</li> <li>تشجيع تحسين الأداء</li> <li>المكافأة بطريقة عادلة ومسؤولة</li> <li>الاعتراف بالمصالح المشروعة لأصحاب المصلحة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.asx.com.au/about/pdf/asxrecommendations.pdf">http://www.asx.com.au/about/pdf/asxrecommendations.pdf</a>

بنغلاديش	
الاسم	مدونة قواعد حوكمة الشركات في بنغلاديش
التاريخ	مارس 2004
الهيئة المصدرة	فريق العمل الخاص المعني بحوكمة الشركات والتابع لعهد Enterprise في بنغلاديش. والمؤلف من أعضاء من القطاع الخاص. والحكومة، والمنظمات غير الحكومية، وهيئات أخرى
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الأداء والقدرة على المنافسة وإمكانية الحصول على رأس المال</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق رأس المال</li> </ul>
النطاق	القطاع الخاص، والمؤسسات المالية، والمؤسسات المملوكة للدولة، والمنظمات غير الحكومية
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قضايا مجلس الإدارة</li> <li>• دور المساهمين</li> <li>• الإبلاغ المالي، والمراجعة، والإفصاح عن المعلومات غير المالية</li> <li>• أحكام خاصة بقطاعات معينة موجهة للمؤسسات المالية والمؤسسات المملوكة للدولة</li> <li>• نصائح للكيانات الأخرى</li> <li>• مبادئ حوكمة المنظمات غير الحكومية</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.gcgf.org/library/codes/bangladesh/Bangladesh_codes_corp_gov_mar2004.pdf">http://www.gcgf.org/library/codes/bangladesh/Bangladesh_codes_corp_gov_mar2004.pdf</a>

## بلجيكا

الاسم	المدونة البلجيكية لقواعد حوكمة الشركات
التاريخ	ديسمبر 2004
الهيئة المصدرة	لجنة حوكمة الشركات (لجنة Lippens)
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساندة خلق قيمة مضافة طويلة الأمد وهو مستدام</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق رأس المال</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• جهاز الإدارة العليا</li> <li>• المساهمون</li> <li>• الإفصاح</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.eccg.org/codes/country_documents/belgium/draft_code_dec2004_en.pdf">http://www.eccg.org/codes/country_documents/belgium/draft_code_dec2004_en.pdf</a>

## البرازيل (1)

الاسم	توصيات بشأن حوكمة الشركات
التاريخ	يونيو 2002
الهيئة المصدرة	الهيئة البرازيلية للأوراق المالية والبورصات
التقيد	طوعي
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شفافية الملكية والسيطرة: الجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>• هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة</li> <li>• حماية المساهمين مالكي حصص الأقلية</li> <li>• المحاسبة والمراجعة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.cvm.gov.br/ingl/mapa/redir.asp?submenu=/ingl/public/submenu.asp&amp;submain=/ingl/public/publ/governanca/recomen.doc">http://www.cvm.gov.br/ingl/mapa/redir.asp?submenu=/ingl/public/submenu.asp&amp;submain=/ingl/public/publ/governanca/recomen.doc</a>

## البرازيل (2)

الاسم	مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات
التاريخ	مايو 1999، ونقحت في شهر مارس 2004
الهيئة المصدرة	المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وهو جمعية لحوكمة الشركات تابعة للقطاع الخاص
التقيد	طوعي
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملكية</li> <li>• مجالس الإدارة</li> <li>• جهاز الإدارة</li> <li>• المراجعة المستقلة</li> <li>• المجلس المالي</li> <li>• السلوك وحالات تضارب المصالح</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ibgc.org.br/imagens/stconteudoarquivos/ibgc%20code%203rd%20edition.pdf">http://www.ibgc.org.br/imagens/stconteudoarquivos/ibgc%20code%203rd%20edition.pdf</a>

## كندا (1)

إرشادات بشأن حوكمة الشركات لبناء مجالس إدارة عالية الأداء	الاسم
يناير 2004	التاريخ
الائتلاف الكندي للحوكمة الجيدة، وهو جمعية لمؤسسات الاستثمار	الهيئة المصدرة
طوعي	التقيد
تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم	الهدف
الشركات المقيدة في البورصة	النطاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعضاء مجالس الإدارة المنفردون، بما في ذلك التحفيز الممتاز لأعضاء المجلس، وملكية أعضاء المجلس للأسهم، وتعيين أغلبية من أعضاء المجلس المستقلين</li> <li>• هيكل المجلس، بما في ذلك الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي، وتحقيق الاستقلال ووضع تفويضات لجان المجلس، والوفاء بمتطلبات لجنة مراجعة الحسابات</li> <li>• عمليات (إجراءات) مجلس الإدارة، بما في ذلك تقييم أداء المجالس واللجان، واستعراض أداء أعضاء المجلس المنفردين، وتقييم أداء المدير التنفيذي الرئيسي وتخطيط عملية التعاقب، وتوفير الرقابة على جهاز الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ومراقبة تقييم ومستحقات جهاز الإدارة، وإبلاغ المساهمين بسياسات وممارسات الحوكمة</li> </ul>	المحتوى
<a href="http://www.ccg.ca">http://www.ccg.ca</a>	عنوان الإنترنت



كندا (2)	
الاسم	ما بعد التقيد: بناء ثقافة الحوكمة (تقرير Saucier)
التاريخ	نوفمبر 2001
الهيئة المصدرة	اللجنة المشتركة المعنية بحوكمة الشركات، وهي لجنة مرتبطة ببورصة تورنتو
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة للأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين فعالية مجلس الإدارة</li> <li>أهمية استقلال المجلس</li> <li>المساهمون مالكو حصص السيطرة وفروع الشركات التي تتداول أسهمها علانية</li> <li>تفويض مجلس الإدارة والإفصاح</li> <li>لجان مراجعة الحسابات وتقرير لجنة Blue Ribbon</li> <li>الاهتمام المستمر بالحوكمة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.cica.ca/multimedia/download_library/research_guidance/risk_management_governance/governance_eng_nov26.pdf">http://www.cica.ca/multimedia/download_library/research_guidance/risk_management_governance/governance_eng_nov26.pdf</a>
كندا (3)	
الاسم	أين كان أعضاء مجلس الإدارة؟ إرشادات لتحسين الحوكمة في كندا (تقرير Dey)
التاريخ	ديسمبر 1994
الهيئة المصدرة	لجنة بورصة تورنتو المعنية بحوكمة الشركات
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الإدارة</li> <li>لجان المجلس</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org/codes/country_documents/canada/dey.pdf">http://www.ecgi.org/codes/country_documents/canada/dey.pdf</a>

الصين	
الاسم	مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بالشركات المقيمة في البورصة في الصين
التاريخ	يناير 2002
الهيئة المصدرة	الهيئة الصينية المنظمة للأوراق المالية واللجنة الحكومية الاقتصادية والتجارية، وهما لجانان شكلتهما الحكومة
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساهمون والجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>• الشركات المقيمة في البورصة والمساهمون مالكو حصص السيطرة</li> <li>• أعضاء مجلس الإدارة ومجلس الإدارة</li> <li>• المراقبون ومجلس الرقابة</li> <li>• تقييمات الأداء وأنظمة الحوافز والأنظمة التأديبية</li> <li>• أصحاب المصلحة</li> <li>• الإفصاح عن المعلومات والشفافية</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.csrc.gov.cn">http://www.csrc.gov.cn</a>

الدانمرك	
الاسم	توصيات بشأن الحوكمة الجيدة للشركات في الدانمرك
التاريخ	ديسمبر 2001
الهيئة المصدرة	لجنة Norby، وهي لجنة شكلتها الحكومة
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة، ولكن يتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دور المساهمين وتفاعلهم مع جهاز إدارة الشركة</li> <li>• دور أصحاب المصلحة وأهميتهم للشركة</li> <li>• الانفتاح والشفافية</li> <li>• مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة</li> <li>• تشكيل مجلس الإدارة</li> <li>• مستحقات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين</li> <li>• إدارة المخاطر</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.corporategovernance.dk">www.corporategovernance.dk</a>

## فرنسا (1)

الاسم	تشجيع تحسين الحوكمة في الشركات المقيدة في البورصة (تقرير Bouton)
التاريخ	سبتمبر 2002
الهيئات المصدرة	الجمعية الفرنسية للمشروعات الخاصة وجمعية المشروعات الكبرى الفرنسية
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دور وعمل مجلس الإدارة</li> <li>• تشكيل المجلس</li> <li>• تقييم المجلس</li> <li>• لجنة مراجعة الحسابات</li> <li>• لجنة المتابعة</li> <li>• لجنة المستحقات</li> <li>• تعزيز استقلال المراجعين القانونيين</li> <li>• المعلومات المالية عن المعايير والممارسات المحاسبية</li> </ul>
عنوان الإنترنت	متاح عند الطلب على الموقع <a href="mailto:billserve@abanet.org">billserve@abanet.org</a>

## فرنسا (2)

الاسم	تقرير اللجنة المعنية بحوكمة الشركات (تقرير Vienot الثاني)
التاريخ	يوليو 1999
الوثائق ذات الصلة	مجلس الإدارة في الشركات المقيدة في البورصة (تقرير Vienot الأول). يوليو 1995
الهيئات المصدرة	الجمعية الفرنسية للمشروعات الخاصة وجمعية المشروعات الكبرى الفرنسية
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيسي</li> <li>• الإفصاح عن المستحقات الممنوحة لكبار مسؤولي الشركات المقيدة في البورصة</li> <li>• الإفصاح عن خطط حقوق شراء وبيع الأسهم أو مشتريات الأسهم في الشركات المقيدة في البورصة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.eycom.ch/corporate-governance/reference/pdfs/11/en.pdf">http://www.eycom.ch/corporate-governance/reference/pdfs/11/en.pdf</a>

## فرنسا (3)

الاسم	مجلس الإدارة في الشركات المقيدة في البورصة (تقرير Vienot الأول)
التاريخ	يوليو 1995
الهيئات المصدرة	الجمعية الفرنسية للمشروعات الخاصة وجمعية المشروعات الكبرى الفرنسية
التقيد	طوعي
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وظيفة مجلس الإدارة</li> <li>• واجبات وسلطات مجلس الإدارة</li> <li>• عضوية المجلس</li> <li>• عمل مجلس الإدارة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org/codes/country_documents/france/vienot1_en.pdf">http://www.ecgi.org/codes/country_documents/france/vienot1_en.pdf</a>

## ألمانيا

الاسم	المدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات (مدونة قواعد لجنة Cromme)
التاريخ	فبراير 2002 (نقحت في شهر مايو 2003)
الهيئة المصدرة	اللجنة الحكومية للمدونة الألمانية لقواعد حوكمة الشركات
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة، ولكن يتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساهمون والجمعية العمومية</li> <li>• التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة</li> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• مجلس الرقابة</li> <li>• الشفافية</li> <li>• الإبلاغ ومراجعة القوائم المالية السنوية</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.gurn.info/topic/corpgov/kdd03.pdf">http://www.gurn.info/topic/corpgov/kdd03.pdf</a>

الهند	
الاسم	تقرير اللجنة المعنية بحوكمة الشركات
التاريخ	فبراير 2000
الهيئة المصدرة	الهيئة الهندية للأوراق المالية والبورصة
التقيد	بعض التوصيات المحددة إلزامية
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• المرشحون لعضوية مجلس الإدارة</li> <li>• رئيس المجلس</li> <li>• لجنة مراجعة الحسابات</li> <li>• لجنة المستحقات</li> <li>• المعايير المحاسبية والإبلاغ المالي</li> <li>• جهاز الإدارة</li> <li>• المساهمون</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.sebi.gov.in/commreport/corpgov.html">http://www.sebi.gov.in/commreport/corpgov.html</a>

إندونيسيا	
الاسم	مدونة قواعد الحوكمة الجيدة للشركات
التاريخ	مارس 2001
الهيئة المصدرة	اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة، والمؤسسات المملوكة للدولة، والشركات التي تستخدم الأموال العامة؛ يتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساهمون</li> <li>• مجلس المفوضين (Komisaris)</li> <li>• مجلس أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين (Direksi)</li> <li>• أنظمة المراجعة</li> <li>• سكرتير الشركة</li> <li>• أصحاب المصلحة</li> <li>• الإفصاح</li> <li>• السرية</li> <li>• المعلومات المتاحة للمطلعين على بواطن الأمور</li> <li>• أخلاقيات العمل والفساد</li> <li>• التبرعات</li> <li>• التقيد باللوائح التنظيمية الخاصة بالصحة والسلامة وحماية البيئة</li> <li>• المساواة في فرص التوظيف</li> </ul>
عنوان الإنترنت	مدونة القواعد متاحة من موقع بورصة جاكرتا على الإنترنت <a href="http://www.jsx.co.id">http://www.jsx.co.id</a>



إيطاليا	
التقرير ومدونة القواعد (تقرير Preda)	الاسم
أكتوبر 1999، ونقحا في شهر يوليو 2002، ثم نقحا في شهر مايو 2003	التاريخ
لجنة حوكمة الشركات المقيدة في البورصة، وهي لجنة مرتبطة بالبورصة	الهيئة المصدرة
الإفصاح (تقيد أو اشرح)	التقيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>	الأهداف
الشركات المقيدة في البورصة	النطاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>دور مجلس الإدارة</li> <li>تشكيل مجلس الإدارة</li> <li>أعضاء مجلس الإدارة المستقلون</li> <li>رئيس مجلس الإدارة</li> <li>المعلومات التي تقدم إلى مجلس الإدارة</li> <li>المعلومات السرية</li> <li>تعيين أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>مستحقات أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>الرقابة الداخلية</li> <li>لجنة الرقابة الداخلية</li> <li>المعاملات مع الأطراف ذات الصلة</li> <li>العلاقات مع مؤسسات الاستثمار والمساهمين الآخرين</li> <li>الجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>أعضاء مجلس المراجعين</li> </ul>	المحتوى
<a href="http://www.borsaitalia.it/opsmedia/pdf/8077.pdf">http://www.borsaitalia.it/opsmedia/pdf/8077.pdf</a>	عنوان الإنترنت

## اليابان (1)

الاسم	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة
التاريخ	مايو 2004
الهيئة المصدرة	بورصة طوكيو
التقيد	طوعي (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حقوق المساهمين</li> <li>• المعاملة المتساوية (المنصفة) للمساهمين</li> <li>• العلاقة مع أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات</li> <li>• الإفصاح والشفافية</li> <li>• مسؤولية مجلس الإدارة، والمراجعين أو مجلس مراجعي الشركة، والمجموعات الأخرى ذات الصلة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.tse.or.jp/english/listing/cg/principles.pdf">http://www.tse.or.jp/english/listing/cg/principles.pdf</a>

## اليابان (2)

الاسم	المبادئ المنقحة لحوكمة الشركات
التاريخ	مايو 1998، ونقحت في شهر أكتوبر 2001
الهيئة المصدرة	اللجنة اليابانية لحوكمة الشركات، التابعة لمنتدى حوكمة الشركات الياباني، وهو جمعية لرجال الأعمال والأكاديميين
التقيد	طوعي
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة ودور مجلس الإدارة</li> <li>• مهمة ودور اللجان التي تشكل في إطار مجلس الإدارة</li> <li>• مسؤولية المدير التنفيذي الرئيسي عن القيادة</li> <li>• التعامل مع قضايا المساهمين الخاصة بمشتقات الأسهم</li> <li>• ضمان العدالة والشفافية لجهاز الإدارة التنفيذي</li> <li>• رفع التقارير للمساهمين والاتصال بالمستثمرين</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.jcgf.org/en">/http://www.jcgf.org/en</a>

كينيا	
مبادئ حوكمة الشركات في كينيا ونموذج مدونة قواعد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات	الاسم
نوفمبر 1999، ونقحت في شهر يوليو 2000	التاريخ
مبادرة القطاع الخاص لحوكمة الشركات، وهي هيئة غير حكومية تابعة للقطاع الخاص	الهيئة المصدرة
طوعي	التقيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> <li>تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> </ul>	الأهداف
الشركات	النطاق
<ul style="list-style-type: none"> <li>سلطة وواجبات أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين</li> <li>القيادة</li> <li>التعيينات في مجلس الإدارة</li> <li>الاستراتيجية والقيم</li> <li>الهيكل والتنظيم</li> <li>أداء الشركات وسلامتها واستدامتها المالية</li> <li>تقيد الشركات</li> <li>اتصالات الشركات</li> <li>المساءلة أمام الأعضاء</li> <li>توازن السلطات</li> <li>إجراءات الرقابة الداخلية</li> <li>تقييم أداء مجلس الإدارة</li> <li>تعيين وتنمية قدرات جهاز الإدارة التنفيذي</li> <li>اعتماد التكنولوجيا والمهارات</li> <li>إدارة مخاطر الشركات</li> <li>ثقافة الشركات</li> <li>المسؤولية الاجتماعية والبيئية</li> <li>تقدير واستخدام المهارات والكفاءات المهنية</li> <li>الاعتراف بحقوق والتزامات الأعضاء وحمايتهم</li> <li>الاهتمام بمجلس الإدارة</li> </ul>	المحتوى
<a href="http://www.cipe.org/regional/africa/code.pdf">http://www.cipe.org/regional/africa/code.pdf</a>	عنوان الإنترنت

جمهورية كوريا	
الاسم	مدونة قواعد أفضل ممارسات حوكمة الشركات
التاريخ	سبتمبر 1999
الهيئة المصدرة	اللجنة الكورية المعنية بحوكمة الشركات، وهي هيئة غير حكومية
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>وضع معايير مراجعة القوانين الكورية</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة، ويتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملأئم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمون</li> <li>مجلس الإدارة</li> <li>أنظمة المراجعة</li> <li>أصحاب المصلحة</li> <li>مراقبة السوق لجهاز الإدارة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org/codes/country_documents/korea/code_korea.pdf">http://www.ecgi.org/codes/country_documents/korea/code_korea.pdf</a>

ماليزيا	
الاسم	المدونة الماليزية لقواعد حوكمة الشركات
التاريخ	مارس 2000
الهيئة المصدرة	هيئة الأوراق المالية
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> <li>تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>مستحقات أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>المساهمون</li> <li>المساءلة والمراجعة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.acga-asia.org/loadfile.cfm?site_file_id=78">http://www.acga-asia.org/loadfile.cfm?site_file_id=78</a>

المكسيك	
الاسم	مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بالمكسيك
التاريخ	يونيو 1999
الهيئة المصدرة	مجلس تنسيق مؤسسات الأعمال، وهي لجنة مرتبطة بالبورصة
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس الإدارة، بما في ذلك توصيات بشأن وظائف وهيكل وعمل وواجبات المجلس</li> <li>• تقييم ودفع مستحقات أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>• مراجعة الحسابات</li> <li>• المالية والتخطيط</li> <li>• المعلومات المقدمة للمساهمين</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org">http://www.ecgi.org</a>

## هولندا (1)

الاسم	المدونة الهولندية لقواعد حوكمة الشركات (مدونة قواعد Tabaksblat)
التاريخ	ديسمبر 2003
الهيئة المصدرة	لجنة حوكمة الشركات
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التقيد بمدونة القواعد وفرض تنفيذها</li> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• مجلس الرقابة</li> <li>• المساهمون والجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>• مراجعة التقارير المالية ووضع وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org">http://www.ecgi.org</a>

## هولندا (2)

الاسم	مدونة قواعد Peters (أربعون توصية بشأن حوكمة الشركات في هولندا)
التاريخ	يونيو 1997
الهيئة المصدرة	لجنة السكرتارية المعنية بحوكمة الشركات، وهي لجنة مرتبطة بالبورصة وجمعية لرجال الأعمال والصناعة والأكاديميين
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس الرقابة، بما في ذلك الواجبات ولمحات الحياة الشخصية والتشكيل والتعيين والمستحقات</li> <li>• إجراءات مجلس الرقابة</li> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• عمل الجمعية العمومية للمساهمين ودور المستثمرين</li> <li>• التقيد بالتوصيات، والمراجعون، والتقييم</li> <li>• المتابعة</li> <li>• إعادة شراء (استرداد) الأسهم</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org">http://www.ecgi.org</a>



الاتحاد الروسي	
الاسم	المدونة الروسية لقواعد حوكمة الشركات
التاريخ	أبريل 2002
الهيئة المصدرة	مجلس تنسيق حوكمة الشركات
التقيد	طوعي (تشجيع الإفصاح)
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	شركات المساهمة، ولكن يتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• أجهزة الشركة التنفيذية</li> <li>• سكرتير الشركة</li> <li>• قرارات الشركة الرئيسية</li> <li>• الإفصاح عن المعلومات</li> <li>• الرقابة على العمليات المالية والاقتصادية للشركة</li> <li>• أرباح الأسهم</li> <li>• تسوية نزاعات الشركة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://rid.ru">http://rid.ru</a>

## جنوب أفريقيا

الاسم	تقرير King عن حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا (ii)
الوثائق ذات الصلة	تقرير King عن حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا (i)
التاريخ	مارس 2002
الهيئة المصدرة	تقرير King عن حوكمة الشركات تحت رعاية معهد أعضاء مجالس الإدارة في جنوب أفريقيا
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة، والبنوك، والشركات المالية وشركات التأمين، ومؤسسات وهيئات القطاع العام؛ يتوقع من جميع الشركات الأخرى النظر في تطبيق مبادئ هذه المدونة حسبما هو ملائم في ظل ظروفها الخاصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجالس الإدارة</li> <li>• إدارة المخاطر</li> <li>• المراجعة الداخلية</li> <li>• الإبلاغ المتكامل عن الاستدامة</li> <li>• المحاسبة والمراجعة</li> <li>• التقيد وفرض التنفيذ</li> <li>• دور وسائل الإعلام</li> <li>• تشجيع قيام المساهمين بدور نشط</li> <li>• دور نشاط الأعمال المنظم</li> <li>• فرض التنفيذ في مناطق الاختصاص الأخرى</li> </ul>
عنوان الإنترنت	متاح من <a href="http://www.iodsa.co.za">www.iodsa.co.za</a>

إسبانيا (1)

الاسم	تقرير تشجيع الشفافية والأمن في الأسواق وفي الشركات المقيدة في البورصة (تقرير Aldama)
التاريخ	يناير 2003
الهيئة المصدرة	اللجنة الخاصة التي شكلتها الحكومة
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبدأ الشفافية وواجب الإفصاح</li> <li>• مبدأ الأمن وواجب الولاء</li> <li>• مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>• الجمعيات العمومية للمساهمين</li> <li>• مجلس الإدارة</li> <li>• تشكيل مجلس الإدارة</li> <li>• رئيس مجلس الإدارة</li> <li>• لجان مجلس الإدارة</li> <li>• مستحقات مجلس الإدارة وجهاز الإدارة العليا</li> <li>• إعداد الحسابات السنوية والتقارير نصف السنوية وربع السنوية</li> <li>• مقدمو الخدمات المهنية</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org">http://www.ecgi.org</a>

## إسبانيا (2)

الاسم	حوكمة الشركات الإسبانية (تقرير Olivencia)
التاريخ	فبراير 1998
الهيئة المصدرة	اللجنة الخاصة لدراسة مدونة قواعد حوكمة الشركات لمجلس إدارة الشركات المقيدة في البورصة، وهي لجنة شكلتها الحكومة
التقيد	طوعي
الهدف	تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس المال
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة والشركات المخصصة الأخرى
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهمة مجلس الإدارة</li> <li>• تشكيل مجلس الإدارة</li> <li>• هيكل مجلس الإدارة</li> <li>• عمل مجلس الإدارة</li> <li>• تعيين واستبعاد أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>• سلطات أعضاء مجلس الإدارة بشأن المعلومات</li> <li>• مستحقات أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>• واجب الولاء من جانب أعضاء مجلس الإدارة</li> <li>• مجلس الإدارة والمساهمين</li> <li>• العلاقات بين مجالس الإدارة والأسواق</li> <li>• العلاقات بين المجلس والمراجعين</li> <li>• اعتماد ونشر قواعد الحوكمة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.cnmv.es/delfos/tendencias/espa%1a3.htm">http://www.cnmv.es/delfos/tendencias/espa%1a3.htm</a>

السويد	
الاسم	المدونة السويدية لقواعد حوكمة الشركات
التاريخ	ديسمبر 2004
الهيئة المصدرة	مجموعة مدونة القواعد (لجنة Asbrink)، وهي لجنة عينتها الحكومة
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجمعية العمومية للمساهمين</li> <li>تعيين مجلس الإدارة والمراجع</li> <li>مجلس الإدارة</li> <li>جهاز الإدارة العليا</li> <li>المراجعون</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.sweden.gov.se/sb/d4089/a/26296">http://www.sweden.gov.se/sb/d4089/a/26296</a>

سويسرا	
الاسم	المدونة السويسرية لقواعد أفضل الممارسات (تقرير Bockli)
التاريخ	يونيو 2002
الهيئة المصدرة	اتحاد نشاط الأعمال السويسري (Economiesuisse)
التقيد	طوعي
الهدف	تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة، ولكن يتم تشجيع جميع الشركات على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمون</li> <li>مجلس الإدارة وجهاز الإدارة التنفيذي</li> <li>المراجعة</li> <li>الإفصاح</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.economiesuisse.ch">http://www.economiesuisse.ch</a>

## المملكة المتحدة (1)

الاسم	مدونة القواعد الموحدة
التاريخ	يوليو 1998، ونقحت في يوليو 2003
الوثائق ذات الصلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير اللجنة المعنية بالجوانب المالية لحوكمة الشركات (مدونة قواعد Cadbury)</li> <li>• تقرير Greenbury</li> <li>• تقرير Hampel</li> </ul>
الهيئة المصدرة	مجلس الإبلاغ المالي
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> <li>• تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> <li>• تحسين ثقة المستثمرين عن طريق الارتقاء بمعايير حوكمة الشركات</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيمة في البورصة
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركات، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، والمستحقات، والمساءلة والمراجعة، والعلاقات مع المساهمين</li> <li>• المساهمون المؤسسيون</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.asb.org.uk/documents/pdf/combinedcodefinal.pdf">http://www.asb.org.uk/documents/pdf/combinedcodefinal.pdf</a>

## المملكة المتحدة (2)

الاسم	تقرير اللجنة المعنية بالجوانب المالية لحوكمة الشركات (مدونة قواعد Cadbury)
التاريخ	ديسمبر 1992
الهيئة المصدرة	اللجنة المعنية بالجوانب المالية لحوكمة الشركات التي شكلتها البورصة
التقيد	الإفصاح (تقيد أو اشرح)
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين نوعية حوكمة مجلس الإدارة</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة. ولكن يتم تشجيع الشركات الأخرى على التقيد حسبما هو ملائم
x المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الإدارة</li> <li>المراجعة</li> <li>المساهمون</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/cadbury.pdf">http://www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/cadbury.pdf</a>

## الولايات المتحدة

الاسم	مبادئ حوكمة الشركات
التاريخ	مايو 2002، ونقحت في شهر أبريل 2003
الهيئة المصدرة	المائدة المستديرة لنشاط الأعمال
التقيد	طوعي
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين نوعية حوكمة (رقابة) مجلس الإدارة</li> <li>تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم</li> </ul>
النطاق	الشركات المقيدة في البورصة. ولكن يتم تشجيع الشركات الأخرى على التقيد حسبما هو ملائم
المحتوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأطراف الرئيسية الفاعلة في الشركات</li> <li>أدوار مجلس الإدارة وجهاز الإدارة</li> <li>كيف يمارس مجلس الإدارة وظيفته المتعلقة بالرقابة</li> <li>العلاقات مع المساهمين وغيرهم من مجموعات أصحاب المصلحة</li> </ul>
عنوان الإنترنت	<a href="http://www.brt.org/pdf/704.pdf">http://www.brt.org/pdf/704.pdf</a>

