

الحوكمة المؤسسية لتعزيز التنافسية في الشرق الأوسط وجنوب افريقيا

بقلم بدر جعفر الرئيس التنفيذي/ الهلال للمشاريع/ الامارات العربية المتحدة

الثقة تدعم كافة جوانب النشاط الاقتصادي، ويرتبط إزدهار أو فشل الاقتصادات بمدى دعم أو تقويض قدرة المؤسسات على بناء مثل تلك الثقة. التعاون هو أحد مقومات قوة تلك المؤسسات، وقدرتها على بناء الثقة هو ناحية أساسية في إلزامها نحو/ وتأثيرها على جميع الأطراف ذوي الصلة. وفي المحصلة، فإن اكتساب أو بناء الثقة هو ما ينبغي أن تسعى إليه الحوكمة المؤسسية الرشيدة.

الأحداث الأخيرة وما رافقها من أعمال إحتيال، وهدر للأموال، والمحسوبية وإساءة إستخدام السلطة، وتضارب المصالح، والفساد ألقى الضوء على زوايا مظلمة في المشهد العام المؤسسي. وقد نقلت تلك الأحداث الحاكمة المؤسسية التي كانت تعتبر في السابق موضوعاً تقنياً ضبابياً إلى الواجهة كوضع مؤسسي إلزامي. وبات من الواضح أن حوكمة المؤسسات هي ليست شأناً مرتبطاً بأعمال الشرطة أو الكشف الفضائح، بل هي شأن متعلق بخلق قيمة طويلة الأمد، وبناء الثقة، والشفافية، والمساءلة الضرورية لتعزيز الاستثمار، والاستقرار المالي، ونزاهة المشروعات التجارية. وعليه، فإن الممارسات الفضلى للحوكمة المؤسسية تدعم نمواً اقتصادياً أكثر قوة واستدامة، وتساعد في بناء مجتمعات أكثر شمولية.

في الممارسة العملية، تتضمن الحوكمة المؤسسية مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وعملائها، وعملاء آخرين، وتوفر الهيكلة والقاعدة الأساسية التي من خلالها تحدد الأهداف، وترصد، وتحقق. ومع ذلك، فإن بعض الركائز التي تستند إليها الحوكمة الرشيدة هي متضمنة في القوانين والأنظمة، والحوكمة المؤسسية الحقة، هي ليست مجرد إلزام وتبني للمعايير

العامة. بل هي ممارسات تحتاج إلى التضمين بشكل كامل ضمن ثقافة وإستراتيجية وعمليات المؤسسة. وعندما تتحقق مثل تلك الجوانب تتمكن الحوكمة المؤسسية بشكل قوي من تحسين جودة القرارات التي تصدر عنها، وتعزيز مضمون وهياكل الضوابط الداخلية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتشجيع الإستثمار، وبناء السمعة والثقة بين أصحاب المصلحة.

الحوكمة المؤسسية هي ناحية أساسية جداً لاستدامة الشركات الخاصة، والشركات المدرجة، والشركات المملوكة من قبل الدولة في منطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا، وهامة جداً بالنسبة للأعمال التجارية العائلية، والتي معظمها يخضع حالياً لتغيرات تطويرية، وبالنسبة للشركات المدرجة التي تسعى إلى إجتذاب إستثمارات دولية، والمشروعات التجارية المملوكة من قبل الدولة المدعومة بأموال عامة والمعتمدة على ثقة المواطنين.

الشركات الخاصة

على الرغم من أنه قد تم تحقيق تقدم كبير على مدى السنوات العشر الماضية في تشكيل أطر عمل حوكمة للشركات المدرجة تحديداً، وخاصة في الدول ذات الأسواق الرأسمالية الكبيرة، فإن التقدم في تحسين حاكمية المؤسسات العالمية الخاصة كان يسير بشكل أبطأ. ونتيجة لذلك، فإن جودة ممارسات الحوكمة للشركات الخاصة في المنطقة قد تباينت بشكل كبير. وعلى الرغم من أن البعض قد أدخل ثقافة الحوكمة الأفضل. إلا أن البعض الآخر لا يزال يطبق ممارسات لا تتناسب إلى حد الخطورة مع البيئة الإقتصادية المعقدة والمدمجة عالمياً.

الإصلاح الأخير، للأطر التشريعية للشركات، وخاصة لدول التعاون الخليجي، يبشر بخطوة هامة إلى الأمام باتجاه تعزيز حقوق المساهمين وتعزيز الإفصاح من جانب المؤسسات الخاصة. ومع ذلك، فإنه في ضوء الطرح العام الاولي الباهت في معظم دول المنطقة، فقد بات من الواضح أن الحلول

الإبداعية لاتزال مطلوبة لتحسين ترتيبات الحوكمة ضمن المؤسسات الخاصة. ومن المهم أن تحدث مثل تلك الحلول توازناً ملائماً بين المرونة المطلوبة من قبل المشروعات التجارية العالمية والحاجة إلى شركات كبيرة منظمة تنظيماً عالياً - بصرف النظر عن هيكله الملكية - وذلك تقييداً بمعايير الحوكمة المعترف فيها دولياً.

تقدّر الأصول المملوكة من قبل الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بنحو 1 ترليون دولار أمريكي خلال السنوات 5-10 القادمة

17% فقط من المؤسسات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي هي التي يوجد لديها خطط تعاقب فعالة

60% فقط من أعضاء المجلس يؤمنون بأن المجالس فعالة نسبياً

12% من أعضاء المجلس يؤمنون بأن المجالس فعالة

لا ينبغي الإستهانة بالأهمية الإقتصادية للشركات العائلية. وخلال الخمس إلى عشر سنوات القادمة من المتوقع أن يمر أكثر من 1 ترليون دولار أمريكي من الأصول من جيل إلى آخر، والتي معظمها سينتقل من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث. ومثل هذا التعاقب هو المجال الذي حصل فيه أكبر تدمير للقيمة في الماضي، حيث لم يبق من الأعمال التجارية العائلية إلى ما بعد الجيل الثالث سوى 30% فقط.

من الممكن أن تعمل سياسات الحوكمة المؤسسية القوية كإجراء وقائي لتخفيف تلك المخاطر الكبيرة، والتي من الممكن أن يكون لها تداعيات كبيرة على العمالة والنشاط الاقتصادي في المنطقة. ومن جهة أخرى، ففي حين أن معظم المؤسسات العائلية تدرك أهمية الحوكمة المؤسسية، إلا أن التطبيق لايزال يمثل تحدياً. ولهذا السبب، لايزال هنالك حاجة إلى إصلاحات في السياسات لخلق بيئة أكثر تمكيناً، بما يسهم في تحسين الحوكمة ضمن المؤسسات التجارية العائلية.

توصيات السياسة، للشركات الخاصة في منطقة الشرق الاوسط وجنوب افريقيا تتضمن مايلي:

- تحسين ملموس لجودة ترتيبات الحوكمة في الشركات الخاصة سوف يتطلب تعزيز المعايير المتضمنة في قوانين تلك الشركات.
- ينبغي على صانعي السياسات بحث إمكانية إدخال متطلبات خاصة للشركات الخاصة التي تفتح رأسمالها لمجموعة متنوعة من المساهمين و/ أو للشركات الكبرى.
- ينصح بتعزيز دور مراقبي الشركات، وزارة التجارة أو ما يماثلها عند نشر المعلومات المتعلقة بالشركات.
- إيلاء المزيد من الاهتمام لتطبيق الآليات التي من شأنها تمكين المساهمين المؤسسين من الحفاظ على السيطرة مع الأخذ بعين الاعتبار توفير حماية قوية لأصحاب الأسهم الأقلية.
- جذب الأعمال التجارية العائلية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم لا يزال يمثل تحدياً رئيساً في المنطقة، الأمر الذي يتطلب المعالجة بهدف تعميق أسواق الأسهم وتوفير مصادر جديدة لتمويل الأسهم للشركات.

الشركات المدرجة

شهدت جودة ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة في المنطقة تحسناً كبيراً منذ أن أدخلت عُمان لأول مرة ميثاق حوكمة مؤسسية متخصصة في عام 2002. ومنذ ذلك الوقت، ومعظم الدول في المنطقة، تبني موائيق للشركات المدرجة بناءً على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية. وبعد إدخال موائيق الحوكمة المؤسسية وأنظمة الأوراق المالية ذات العلاقة، تركزت المناقشات المتعلقة بالحاكمة المؤسسية حول مدى إمكانية تطبيق مثل تلك الأنظمة، والتي تجري حالياً ضمن دول مجلس التعاون الخليجي، وحصرياً مع منظمي الأوراق المالية.

وآخر استطلاع بشأن نشاط الإنفاذ لهيئات تنظيم الأوراق المالية في المنطقة يبرهن على أن قدرتهم تتطلب المزيد من التطوير في معظم دول المنطقة، لأن مثل تلك الهيئات تعتبر حديثة النشأة نسبياً وخبرتهم في مجال الملاحقة القضائية للقضايا المعقدة لاتزال قليلة. وفي حين أن ممارسات الحوكمة للشركات المدرجة قد تحسنت في عدد من الجوانب، إلا أن بعض النواحي الأخرى لم يظلمها مثل تلك التحسينات، مثل فعالية مجالس الشركات المدرجة، وجودة ممارسات الإفصاح التي استمرت موضع قلق رئيس بالنسبة للمستثمرين الأجانب، معرقله قابلية المنطقة على إجتذاب نفس درجة الإستثمار المؤسسي للأسواق الناشئة الأخرى.

توصيات تتعلق بالسياسات الخاصة بالشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا تتضمن مايلي:

- تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية، من قبل الشركات المدرجة تم بناءً على متطلبات التزام، ولم يحقق التأثير المرغوب في الثقافة المؤسسية.
- قد ترغب الحكومات بالطلب الى مستثمري المؤسسات مثل صناديق التقاعد، وشركات التأمين صياغة / والإفصاح عن سياسات التصويت والقرارات الخاصة بممتلكاتهم المدرجة محلياً.
- ينبغي على منظمي هيئات الأوراق المالية وهيئات التنظيم القطاعية المسؤولة عن تنظيم والإشراف على المستثمرين فحص الكيفية التي يتم من خلالها تنظيم المستثمرين ولجانهم الاستثمارية، وكذلك الكيفية التي يتم من خلالها ممارستها لحقوق التصويت.
- الإنفاذ الكفؤ لقوانين الحوكمة يتطلب إنفاذ عام أقوى من قبل منظمي الأوراق المالية، ويتطلب كذلك إطار عمل للإنفاذ المتعلق بحقوق المساهمين.

على الرغم من الزخم الكبير للخصخصة التي ظهرت في الثمانينات والتسعينات، إلا أن المؤسسات المملوكة للدولة بقيت من أكبر مؤسسات التوظيف وتزويد الخدمات في المنطقة. وعدد قليل فقط من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي التي أخضعت مؤسساتها المملوكة للدولة إلى إصلاحات

حوكمة شاملة تتعدى حدود التخصصية. وقد أدى ذلك إلى خلق هياكل حوكمة في المؤسسات المملوكة للدولة لدول الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا، والتي هي في المتوسط، أقل شفافية إلى حد كبير إذا ما قورنت بالشركات المدرجة وأقرانها على مستوى العالم. إضافة إلى ذلك، فإن جودة حوكمة المؤسسات المملوكة للدولة تتباين إلى حد كبير ضمن المنطقة، حيث لا تزال بعض الدول مثل الجزائر وتونس تحتاج إلى المزيد من التطوير مقارنة بغالبية دول مجلس التعاون الخليجي، التي قطعت شوطاً طويلاً في إضفاء طابع المهنية على مجالس مؤسساتها المملوكة للدولة وضمن المزيد من الرقابة الفعالة. والمناطق ذات الأولوية التي تحتاج إلى المعالجة في المستقبل تتضمن مكافحة الفساد في المؤسسات المملوكة للدولة، والنزاهة في علاقاتهم مع القطاع الخاص، إضافة إلى تنظيم المنافسة.

وتتضمن التوصيات المتعلقة بسياسات المؤسسات المملوكة للدولة مايلي:

- إنشاء هيئات تنظيم قطاعية مستقلة هو جانب أساسي في خلق مجال أكثر تكافؤاً بين المؤسسات المملوكة للدولة ونظرائها في القطاع الخاص.
- تمكين سلطات المنافسة هو جانب حاسم في خلق مجال أكثر تكافؤاً مع القطاع الخاص.
- القطاع الخاص في المنطقة يستفيد من المنافع الناتجة عن إنشاء هيئات مكافحة الفساد وهيئات الرقابة الحكومية الأخرى، ومن وتمتع تلك الهيئات بأفضل الموارد.
- إدخال موائيق الحاكمة المؤسسية أو انظمة الهيئات المملوكة للدولة سيكون مفيداً لتجسير فجوة الحوكمة بين المؤسسات المملوكة للدولة في المنطقة والشركات المدرجة.
- الممارسات الناجحة للشركات الرائدة في المنطقة يجب أن يتم تبادلها في المنطقة وعلى المستوى الدولي، لتعزيزها في كافة أنحاء المنطقة.

لماذا تعتبر قضايا الحوكمة المؤسسية هامة؟

الحوكمة المؤسسية هي مظهر هام من مظاهر الأعمال التجارية والإدارة التنظيمية، والشركات المنظمة تنظيمياً جيداً تكون قادرة على جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب، وينبغي أن تكون مهياًة

بشكل أفضل للتعامل مع البيئة لإقتصادية المتقلبة، وأكثر إستدامة على المدى البعيد، ويجب أن تجتذب استثمارات أجنبية أعظم. الحوكمة الرشيدة هي ناحية أساسية في الاسواق الناشئة، خاصة عندما تكون معظم الشركات خاضعة لسيطرة مساهم واحد أو عدد قليل من المساهمين، وعندما تكون مخاطر إستغلال المساهمين مرتفعة.

المساهمون مستعدون لدفع اموال لتحسين الحاكمية الرشيدة، وخاصة في الأسواق الناشئة

15% من المستثمرين الأوروبيين يعتبرون أن الحاكمية المؤسسية هي أكثر أهمية من المسائل المالية مثل الأداء الربحي أو النمو

يقدر بأن نحو 22% من مستثمري المؤسسات الأوروبية مستعدون لدفع أموال بنسبة 19% في المتوسط لتحقيق التنظيم الأفضل للشركة

الحوكمة المؤسسية هي جزء لا يتجزأ من الحلول الحالية والطويلة الامد التي تواجه معظم مؤسسات الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا، بما في ذلك الإستدامة المؤسسية، وجذب الإستثمار، والتدويل، والتنافسية. وغالباً ما تكون معوقات تحسين الحوكمة المؤسسية بالنسبة للشركات المدرجة، والخاصة والمملوكة للدولة في المنطقة مختصة بكل دولة، ومحددة وفقاً لكل نوع من أنواع المؤسسات. إلا أنه في الوقت ذاته، تم تحديد عدد من الموضوعات المشتركة التي تستحق البحث على المستوى الإقليمي، وذلك إدراكاً بأن إجراءات تحسين الحوكمة ينبغي أن تكون قابلة للتطوير والتكيف مع حجم وتطور أسواق الأسهم، ودرجة انتشار أصول المؤسسات المملوكة للدولة، والخصائص المميزة لقطاع المؤسسات المملوكة للدولة، التي تدعم كافة الاقتصادات في المنطقة.

وتحسين الحوكمة في لأعمال المؤسسية، يجب أن يبقى أولوية على إعتبار أن 1 ترليون دولار من الأصول يتوقع أن يمر من جيل إلى الجيل التالي في منطقة مجلس التعاون الخليجي خلال الخمس إلى عشر سنوات القادمة. والتقدم الذي تم تحقيقه في هذه الناحية هو غير كاف حتى الآن. وينبغي

بحث المزيد من المتطلبات للمؤسسات أو الشركات التي على الرغم من أنها مملوكة للقطاع الخاص إلا أنه يوجد لها قاعدة مساهمين واسعة النطاق. ويتطلب الأمر المزيد من التطوير لضمان أن حقوق المساهمين الأقلية في الشركات المملوكة للدولة يتم احترامها.

في حين أن الحوكمة قد تطورت بوتيرة أسرع ضمن الشركات المدرجة، إلا أنها لا تزال تتطلب المزيد من التحسين بهدف اجتذاب رؤوس أموال مؤسسية أكبر إلى المنطقة، وخاصة بعد فتح أسواق تبادل العملات السعودية، والتخفيف من قيود الإستثمار على المستثمرين الأجانب في بعض الأسواق مثل سوق قطر. وتحسينات الحوكمة للشركات المدرجة كان ملحوظاً، وخاصة في الأسواق التي تطبق موائيق الحوكمة المؤسسية فيها على أساس " الامتثال- او - التفسير". ولكن كان أقل من ذلك في الأسواق الأخرى التي لا تزال تطبق التوصيات على أساس طوعي. وإنفاذ قوانين الحوكمة المؤسسية يبقى تحدياً حتى بالنسبة للشركات المدرجة، وربما كان هنالك حاجة إلى تغييرات تشريعية لبحث تلك المسألة بشكل أوسع.

واليوم، المستثمرون من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا، هم عموماً سلبيون. ويحتاجون إلى الإنخراط بشكل أفضل في مجال تحسين القدرة على الإشراف لخلق مطلب أقوى لتحسين الحوكمة المؤسسية. ويحتاجون إلى الانخراط مع المجالس، والمدراء التنفيذيين للشركات المدرجة لبحث القضايا التي يرون بأنها هامة للنجاح المستقبلي لتلك الهيئات. وينصح أن تطلب الحكومات من بعض مستثمري المؤسسات، مثل صناديق التقاعد وشركات التأمين صياغة والافصاح عن سياسات التصويت والقرارات الخاصة بهم عندما يقومون بالتصويت على قضايا معينة في الشركات المدرجة محلياً لدول التعاون الخليجي.

وحيث أن قضايا التخاصية يجب أن تبقى بيد الحكومات، فإن خلق مستوى أكثر تكافؤ بين الهيئات المملوكة للحكومة وشركات القطاع الخاص هو أمر مطلوب لتحسين ظروف النمو

والإستخدام في القطاع الخاص. إدخال موثيق الحوكمة أو الانظمة التي تستهدف بشكل خاص الشركات المملوكة للحكومة بناءً على المبادئ المعترف بها دولياً من الممكن أن يساهم أيضاً في تجسير فجوة الحوكمة بين الشركات المملوكة للحكومة والشركات الخاصة في المنطقة.

ومجلس الأعمال الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا للمنتدى الاقتصادي العالمي هو مستعد بشكل جيد لتطوير الاقتراحات حول الكيفية التي يمكن أن تسهم الحوكمة الرشيدة من خلالها في تحسين الاستدامة والانتاجية والنزاهة على المستوى الجزئي عند بحث التحديات التي تواجه الاقتصاد الكلي.

ترجمة: نادرة ابراهيم الطيان

وحدة التعاون الدولي

هيئة النزاهة ومكافحة الفساد

2017/4/6