

August 2013 – Issue: 25



EIoD Newsletter



Inside this issue:

آل عباس: المملكة
أدركت أهمية
"الحكومة"
لتطوير الاقتصاد
السعودي

ص ٦

برامج تدريبية

ص ٥

Corporate
governance
in the Gulf
can be a
family affair

ص ٦



تعيين السيد الأستاذ
شريف سامي رئيساً
لمجلس إدارة الهيئة
العامة للرقابة
المالية

ص ٢

سؤال وجواب

ص ٤

ثقافة مجلس الإدارة:
الجانب المرن من
حكم الإدارة

ص ٣

Contact us

Address: 20 Emad Eldeen Street, Second Floor, Cairo, Egypt

Tel.: 25797368 ex.114

E-mail: research@eiod.org; germine.edward@efsa.gov.eg

أخبار من مصر**اتحاد الغرف يطالب كل الأطراف بإعطاء الأولوية لمصلحة المواطنين والاقتصاد**

ناشد الاتحاد العام للغرف التجارية جميع الفصائل السياسية المختلفة، أن يضعوا مصلحة مصر والمواطن فوق أي مصلحة أو مكاسب سياسية، وإن نتحول جميعاً من التناحر إلي التناحر، وإلا فسندفع جميعنا الثمن غالياً، نحن والأجيال القادمة

وأضاف احمد الوكيل رئيس الاتحاد في بيان تم إصداره، أن الاقتصاد المصري لن يتحمل أعباء جديدة، ويجب أن نعمل جميعاً علي تحويل المصاعب الاقتصادية التي نعيشها الآن إلي تحولات سياسية من شأنها **أن تولد مناخاً أكثر حرية وديمقراطية سياسية تترجم إلي قدر أكبر من الحرية الاقتصادية ودرجة اعلي من الحوكمة والشفافية والإفصاح** والتي تعد شرطاً ضرورياً لاجتذاب المزيد من الاستثمارات، وعلينا جميعاً أن تكون أولوياتنا هي وضع الملف الاقتصادي قبل الملف السياسي لإعادة الثقة في مناخ الاستثمار، بالإعلان الصريح عن التوجه الاقتصادي لمصر، مع احترام التزامات وتعاقبات الحكومات المتعاقبة وحل مشكلات جميع المستثمرين، واحترام مصر لالتزاماتها الدولية.

<http://www.ahram.org.eg/News/906/5/225535/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B1%D9%81-%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A8-%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A8%D8%A5%D8%B9%D8%B7%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD.aspx>

تعيين السيد الأستاذ شريف سامي رئيساً لمجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية

أصدر السيد الدكتور حازم الببلاوي رئيس مجلس الوزراء قراره رقم (٧٤١) بتاريخ ٧ أغسطس لسنة ٢٠١٣ بتعيين السيد الأستاذ شريف سامي رئيساً لمجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية لمدة أربعة أعوام .



للإطلاع على قرار السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء، برجاء النقر علي الرابط التالي

http://www.efsa.gov.eg/content/efsa2_ar/EFSA%20News/News303.htm



د/ هشام أسامة دناتة

رئيس مجلس إدارة شركة Hands-on

ثقافة مجلس الإدارة: الجانب المرن من حكم الإدارة

عناصر مجلس الإدارة الفعال:

في استطلاع حديث للعديد من المديرين التنفيذيين على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وكان من أهم العناصر التي طرحها الاستطلاع للمجلس الفعال كما يلي:

1. ضرورة مراجعة مراحل الأعمال بصورة دورية (٤٢%).
2. تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية وضمهم للمجلس (٤١%).
3. العمل المتواصل على تطوير الأداء لأعضاء المجلس (٤٥%).
4. أهمية تميز أداء أعضاء مجلس الإدارة (٤٦%).
5. ضرورة التواصل في عملية المناقشات واتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات (٧٢%).
6. عدم إهدار الوقت في أعمال غير مجدية (٥٢%).

الأعضاء لديهم استعداد كافي لتبادل وجهات النظر والآراء. أما الـ ٢٨% الباقية يروا أن أعضاء مجلس الإدارة إما سلبيين وإما غير متفاعلين بصورة كافية في اتخاذ القرار.

كيفية إدارة وقت مجلس الإدارة:

إذا رأى مجلس الإدارة أن هناك أمرًا هامًا فمن الضروري مواجهة الأمر بصورة جدية، ولكن المشكلة تكمن في عدم المواجهة للمشكلة من كافة الزوايا وإنما تأتي المعالجة سطحية دون اللجوء لخبراء مختصين ووضع سقف منخفض للحلول.

مثال ذلك: مجالس الإدارة الفعالة تخصص جزء ما يقارب من ٧٥% من اجتماعاتهم لوضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وكذلك ما يخص الجودة والأمان والأمور المالية... وكل تلك الأمور لها من الأهمية القصوى.

وكافة مجالس الإدارة مهما بلغت درجة قوتها أو ضعفها فإنه يجب أن يكون دائمًا قابلاً للتحسن والتطور. ومن العناصر الأساسية للحكم على مجلس الإدارة ومدى مرونته وتطور أدائه أن يقوم قادة المجلس والمديرين التنفيذيين بتقييم ثقافة أعضاء المجلس والهيكل التنظيمي له والمهام الأساسية لكل شخص... وبعد الانتهاء من هذا التقييم يمكن بعدها الشروع في تطوير وتحسين أداء المجلس بصورة سليمة.

يعد العنصران الأخيران من عناصر الاستطلاع من أهم ما نلمسه بصورة كبيرة في مصر ومنطقة الشرق الأوسط، ويرجع ذلك نتيجة ثقافة المنطقة... وعليه يكون الحل المتوقع كما يلي:

كيفية اتخاذ القرار داخل المجلس:

يعد أسلوب اتخاذ القرار داخل المنظمة من أهم العوامل ذات الأثر الكبير على أداء المنظمة ككل، ومن وجهة نظر المديرين فإن ٧٢% من مجالس الإدارة يكون لهم دور فعال في اتخاذ القرارات، وأن معظم

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها برنامج الشركة، وهي الجانب الغير ملموس والذي يفسر كيفية التواصل بين فريق العمل الواحد، وكيفية اتخاذ القرارات وكذلك الطريقة المثلى للتعامل مع البيئة الخارجية.

وبما أن مجلس الإدارة يضم ممثلين من داخل وخارج المنظمة، فإنه ينبغي التنسيق والتفاهم بصورة جيدة بين مجلس الإدارة والمنظمة في سبيل تحقيق الأعمال على خير وجه وإنجاح مجلس الإدارة.

العملية الإدارية عمل شاق: لا بد لمجلس الإدارة أن يطور ثقافته أو أسلوبه في كيفية الإدارة، وينبغي على قادة مجلس الإدارة الاهتمام بالوقت المستقطع في قراءة التقارير المرفوعة إليهم، وكذلك الوقت المخصص لمناقشة الخطط التطويرية، وكذلك مسئوليتهم عن توطيد أوصل الارتباط بين الموظفين والمنظمة. والجلسات النقاشية للمجلس ينبغي أن تتميز بالقوة والنشاط، فإن النقاش وتبادل وجهات النظر لا تعبر فقط عن تميز أداء المجلس بل بالأحرى تعبر عن تداخله مع كافة الأطراف في إدارة الأعمال.

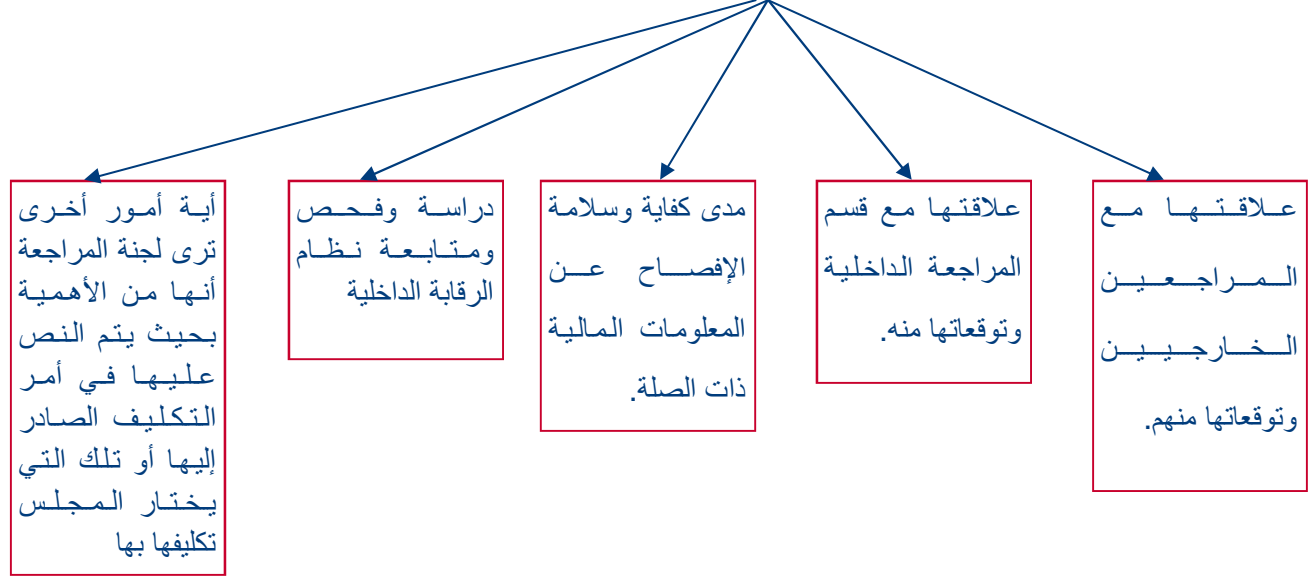
وتعد الثقافة الذاتية لأعضاء المجلس من أهم ما يميز أعضاءه وتشمل الشفافية والتعاون المثمر.

وفي حالات عديدة لا يلتزم المجلس بصورة كافية فيترتب عليه سلبية الإدارة وأداء غير متميز، ومن المتعارف عليه أن الإدارة الفعالة تستلزم جدية وتعاون بصورة كبيرة في سبيل الوصول بالأداء للصورة المثلى.

شرح عن " أمر تكليف لجنة المراجعة " بدليل عمل لجان المراجعة* عن مركز المديرين المصري – ٢٠٠٨**أمر تكليف لجنة المراجعة**

يجب على لجنة المراجعة أن تضع عمل مكتوب يقره جميع أعضاء مجلس الإدارة ويحدد نطاق مسؤوليات اللجنة واختصاصاتها. ويجب الإفصاح عن هذه الاختصاصات للمساهمين. وتعد اللجنة تقريراً دورياً عن انجازاتها ويتم رفع هذا التقرير لمجلس إدارة الشركة.

ويجب أن تنص اختصاصات لجنة المراجعة بشكل صريح على دورها ومسئوليتها فيما يتعلق بما يلي



ويجب أن تقوم لجنة المراجعة بصياغة أمر التكليف وفقاً لاحتياجات الشركة مع توضيح مهامها ومسئولياتها، بما في ذلك الهيكل التنظيمي لها، والعمليات وشروط العضوية. حيث يجب أن توضح الاختصاصات وبشكل نموذجي المؤهلات وشروط الخبرة الواجب توافرها في أعضاء اللجنة.

وجدير بالذكر أن الوظيفة الرئيسية لأية لجنة - بما في ذلك لجنة المراجعة - هي دعم مجلس الإدارة بكامل تشكيله من خلال إمداده بالمعلومات ورفع التوصيات مع عدم اتخاذ قرارات نيابية عنه.

* تم إعداد دليل عمل لجان المراجعة في ضوء أفضل الممارسات الدولية للجان المراجعة كما تمت مراجعته بواسطة عدد من الخبراء المصريين وكذلك خبراء هيئتي سوق المال والبورصة المصرية. ويعد هذا الدليل مكملاً لما ورد بدليل قواعد حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين في أكتوبر ٢٠٠٥. وهذا الدليل استرشادي يهدف لتحسين ممارسات لجان المراجعة بالشركات المصرية. وتكمن أهمية هذا الدليل المحوري للجان المراجعة في ضبط أداء الشركات وفي التأكد من التزامها بمعايير الحوكمة.

البرامج التدريبية القادمة لمركز المديرين المصري**برنامج تفعيل دور لجان المراجعة****نبذة عن البرنامج**

يقدم مركز المديرين المصري هذا البرنامج بهدف توضيح الدور الهام والفعال للجان المراجعة ومدى أهمية هذه اللجنة كأحد الأذرع المساعدة لمجلس الإدارة، وكذلك أحدي الدروع الواقية للشركة. ويهدف أيضاً البرنامج إلى توضيح مكانة لجنة المراجعة داخل الشركة وعلاقتها بالإدارات المختلفة داخل الشركة وهذا مما يتيح الفرصة للوصول إلى أفضل ممارسات حوكمة الشركات العاملة بمصر.

الفئة المستهدفة

هذا البرنامج مصمم لكل من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة الحاليين أو المرقبين والمراجعين الداخليين والخارجيين ومديري إدارة المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، وكذلك مسؤولي الاستثمار سواء في الشركات المقيدة أو غير المقيدة بالبورصة في كل من القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام وكذلك في القطاع المصرفي وقطاع الخدمات المالية غير المصرفية.

المحتوى التدريبي

يتضمن البرنامج التدريبي النقاط الآتية:

- ما المقصود بالحوكمة؟ وما هي أبعادها؟
- لجان المراجعة ودورها في الحوكمة
- تشكيل لجنة المراجعة
- تكليف لجنة المراجعة
- تحديد اختصاصات اللجنة
- ميثاق عمل لجنة المراجعة
- اجتماعات اللجنة
- مخصصات اللجنة
- مسؤوليات لجان المراجعة
- أخرى

مدة البرنامج

2 أيام تدريبية

لغة البرنامج

• اللغة العربية

الرابط الخاص بالبرنامج

http://www.eiod.org/TrainingCoursesDetails_AR.aspx?ID=13

برنامج دور سكرتير مجلس الإدارة "أمين السر" (الدفعة الثانية عشر)**نبذة عن البرنامج**

يقدم مركز المديرين المصري هذا البرنامج بهدف توضيح دور سكرتير مجلس الإدارة "أمين السر"، ومسئوليته، وواجباته بهدف أداء دوره بنجاح في الشركة.

الفئة المستهدفة

هذا البرنامج مصمم للعاملين بوظيفة سكرتير مجلس الإدارة الحاليين والمرقبين والأفراد المسؤولين عن تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات في شركاتهم.

المحتوى التدريبي**مقدمة عن سكرتير مجلس الإدارة**

دور سكرتير مجلس الإدارة فيما يتعلق:

- بمجلس الإدارة
- باجتماعات مجلس الإدارة
- بالالتزام
- بالمساهمين
- قواعد السلوك المهني

مدة البرنامج

2 أيام تدريبية

لغة البرنامج

• اللغة العربية

الرابط الخاص بالبرنامج

http://www.eiod.org/TrainingCoursesDetails_AR.aspx?ID=6

لمزيد من المعلومات برجاء الاتصال على :

إدارة التدريب والتطوير بمركز المديرين المصري
تليفون: ٢٥٧٩٧٣٦٨ (٠٢) +٢ فاكس : ٢٥٧٤٥٥٩٨ (٠٢) +٢

البريد الإلكتروني: eiod.training@efsa.gov.eg

الموقع الإلكتروني: www.eiod.org

أخبار من العالم

تقرير دولي: الشركات العقارية بحاجة إلى تطبيق الحوكمة للاستفادة من مؤشرات الانتعاش

لم يعد بالإمكان الاستمرار والتوسع في العمل دون الانسجام مع التطورات المحلية والعالمية، ولم يعد بالإمكان العمل ضمن المفاهيم البسيطة والتقليدية التي انتهجتها الكثير من القطاعات والشركات لإنجاز أعمالها خلال الفترة الماضية، والتي ثبتت أنها تنطوي على مخاطر كبيرة على الشركات والأنظمة المالية والاقتصادية التي تعمل بها، وبات من الضروري قيام الشركات بالبحث عن آليات عمل وأساليب إدارية تنسم بالحدثة والتطور يجعلها قادرة على مواصلة أعمالها وتوسيع فرص نجاحها والمنافسة على المستوى المحلي والخارجي، ومن الجدير ذكره هنا أن الشركات العقارية مطالبة في الوقت الحالي باستكمال تطوير هيكلها التنظيمية والإدارية وفق مفاهيم وضوابط الإدارة الرشيدة لتعزيز وجودها وتعزيز فرصها بالحصول على المشاريع والعقود، كون السوق الذي تعمل فيه يتجه نحو فرض المزيد من القيود والمعايير على الأهلية والأداء والانجاز في التعاقد، بالإضافة إلى التركيز الحكومي من خلال سن العديد من القوانين والتشريعات ذات العلاقة

وفي تقدير تقرير "المزايا القابضة" فإن تطبيق معايير وضوابط الحوكمة على الشركات العقارية يمثل فرصة ثمينة لتلك الشركات لتعزيز وتحسين سمعتها في السوق وتعزيز حظوظها بكوادر إدارية أفضل ورفع قدرتها على المنافسة الايجابية ولعب دور أكثر أهمية وإيجابية مع المستثمرين والمطورين وقنوات التمويل من جهة، وأكد التقرير أن المستثمرين يركزون على الشركات العقارية التي تتمتع بمستويات شفافية أعلى ومؤهلات معيارية لأعضاء مجالس إدارتها التنفيذية من جهة أخرى، وفي سبيل ذلك تشير التقديرات إلى أن المستثمرين لدى أسواق المال في المنطقة على استعداد لدفع قيمة إضافية تصل إلى ٤٠% على الأسهم التابعة للشركات التي تتبنى مفاهيم ومعايير الحوكمة السليمة.

<http://www.alqabas.com.kw/node/777017>

Corporate governance in the Gulf can be a family affair

By Badr Jafar

Family firms are the engine of the global economy. Many of the largest multinational corporations began as family firms, and about 90 per cent of the world's businesses can be defined as such.

In the Arabian Gulf region, 80 per cent of GDP outside the oil sector is generated by family businesses, highlighting their utmost importance to the health of the region

There is a growing understanding of how corporate governance can help a business attract external capital, customers and business partners. However, the main pressures to adopt these frameworks come from the danger that without urgent action to institutionalize and professionalize their structures, these family firms face the risk of destruction of value and even collapse.

<http://www.thenational.ae/business/industry-insights/economics/corporate-governance-in-the-gulf-can-be-a-family-affair>

آل عباس: المملكة أدركت أهمية "الحوكمة" لتطوير الاقتصاد السعودي

خلال قراءة تحليلية لمبادئ وقيمة حوكمة الشركات، أكد محمد آل عباس، رئيس الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين، أن الحكومة تلعب دوراً مهماً في تفعيل عملية اتخاذ القرار من خلال مجموعة من القوانين والنظم، مشيراً إلى أن الاقتصاد الرأسمالي يقوم في الأساس على التوظيف الجيد لرأس المال والعمالة والتكنولوجيا من أجل تحقيق أفضل قدر ممكن من المكاسب، لافتاً إلى أن المشاكل المتواجدة في الشركات الكبيرة لا تؤثر على الشركة فقط ولكنها تؤثر على الاقتصاد ككل.

وأفاد أن حكومة المملكة أدركت أهمية الحوكمة ومن ثم قررت إدخالها في كافة المجالات الاقتصادية والإدارية منعاً لحدوث أي صدمة في الاقتصاد السعودي، منوهاً إلى حرص الحكومة السعودية على عدم تكرار الأخطاء التي سبق وأن حدثت في الدول التي اعتمدت على الحوكمة.

وشدد على ضرورة اهتمام الحكومة السعودية إلى حد كبير بتنظيم العلاقة بين العمل والعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير العمل وزيادة فاعليته وكفاءته، لافتاً إلى أن الشارع السعودي بات على إمام بمفهوم الحوكمة بشكل أكبر مما كان عليه الأمر من قبل.

<http://www.albiladdaily.com/news.php?action=show&id=133065>