



Grant Thornton



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة

دور الحوكمة ومجالس الإدارة في الحد من آثار الأزمة المالية العالمية الثالثة

Webinar 45 minutes

حقوق الطبع محفوظة : محمد طارق يوسف



Grant Thornton



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة



شريك رئيسي مكتب محمد هلال – جرانت ثورنتون - مصر
أمين عام المنظمة العربية لخبراء المحاسبة
نائب رئيس مجلس إدارة جمعية الضرائب المصرية
نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لحوكمة الشركات
عضو مجلس إدارة جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية
ورئيس لجنة التعليم المهني المستمر.



"استشراف المستقبل وعصر ما بعد كوفيد 19"

" لقد تسببت جائحة كورونا في دخول العالم في أزمة مالية عالمية ثالثة - الأزمة العالمية الاولى عام 1929 والازمة العالمية الثانية عام 2008 - والان هذه الازمة الاقتصادية التي أثرت علي كافة الاعمال الاقتصادية علي مستوي العالم والتي ادت الي اغلاق جزئي لمنظمات الاعمال ولفترة غير محددة ، فلا أحد يمكن ان يتكهن متي الانتهاء من تلك الازمة ولذلك سميت بالازمة المالية العالمية الثالثة

"استشراف المستقبل وعصر ما بعد كوفيد 19"

وهنا يجب علي منظمات الاعمال والخبراء الاقتصاديين أن تستشراف المستقبل
وتجيب علي السؤال الهام وهو : ماذا بعد ؟
اي ماذا بعد الانتهاء من ازمة الكورونا وعودة الحياة والاعمال الي طبيعتها ،
هل نحن مستعدون لذلك ؟
وهنا تأتي اهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة ،
اولا : للتخفيف من أثارها الاقتصادية السلبية ،
ثانيا : وهو الأهم كيفية الاستعداد للمستقبل .

المقدمة

- أن العالم بأجمع البالغ الان حوالي 8 مليار نسمة - او اقل قليلا - يعاني الان من أضرار هائلة ترتبت على تفشى جائحة كورونا العالمى، فإلى جانب وفاة عشرات الآلاف وإصابة تعدت مليون ونصف شخص في خلال أقل من شهرين ، حلت كوارث اقتصادية ومالية ببعض دول وانهارت بعض الصناعات وتوقفت الحياة بشكل لا تبدو أنها ستعود معه إلى طبيعتها قريبا .



المقدمة

أشارت المنظمة الدولية غير الحكومية إلى أن ما بين 6 و8% من سكان العالم قد يلحقون بركب أولئك الذين يعيشون حالياً تحت خط الفقر، بعدما أوقفت الحكومات دورات اقتصادية بأكملها من أجل احتواء تفشى جائحة كورونا المستجد ، وحذر التقرير من أن "هذا الأمر يمكن أن يعيد مكافحة الفقر على مستوى العالم 30 سنة إلى الوراء وخاصة في مناطق معينة مثل الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي المنطقة التي نعيش فيها .



المقدمة

- ووفقا للتقرير السابق، فإن أكثر من نصف سكان العالم مهدد بأن يصبحوا تحت خط الفقر عند انتهاء هذه الجائحة (اي حوالي 3.5 مليارات نسمة)
- وهي دراسة متشائمة للغاية ولكن ممكن مقارنتها بماحدث من مائة عام 1919/1920 عندما تفشت ما يسمى «الانفوانزا الاسبانية» وقضت علي حوالي 100 مليون شخص وهو ما كان يمثل اكثر من 20% من سكان العالم آنذاك مما ترتب عليه انهيار جزئي للاقتصاد العالمي وكان بادرة للإزمة المالية العالمية الاولى سنة 1929
- وبما يسمى بالكساد الكبير ولها اسبابها الكثيرة
- أهمها تخوف المستثمرين ومحاولة الافراد سحب ارصدها البنكية بالكامل .



المقدمة

وأشار بحث آخر أجرته كل من الجامعة الوطنية الاسترالية وكلين كينزج كوليدج لندن إلى أن تراجع الدخل بنسبة 20% بسبب الركود الاقتصادي الناجم عن جائحة كورونا قد يدفع نحو 548 مليون شخص لأقل من 5.50 دولار يوميا، وهو أحد تعريفات البنك الدولي للفقر .

وفي تقرير حديث لوكالات الانباء صادر يوم 10 ابريل سنة 2020 ،
ان تداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا ستكلف العالم
نحو 5 تريليونات دولار علي الاقل ، وأن العواقب الاقتصادية
«لجائحة كوفيد 19» ستكون اسوأ كثيرا منذ الكساد الكبير عام 1929 ،
وان اكثر من 170 دولة من أصل 189 أعضاء صندوق النقد الدولي ستشهد
انكماشاً في دخل الفرد – كما جاء في تصريح مديرة صندوق النقد الدولي .

المقدمة

واعلن مجلس الوزراء البريطاني إن فقدان الوظائف في بريطانيا بسبب تداعيات «كورونا» الاقتصادية قد يكون نهائيا وليس مؤقتا .

وحذر المستشار «ريتشي سوناك»

ان «10 دوانج ستريت»

- اشارة الي مقر رئيس الوزراء البريطاني -

لا يمكنه إنقاذ كل وظيفة بريطانية ،

وفي تصريح آخر : ان الشعب لا يستوعب حتي الان الأغلاق المتوالي

للمنشآت والنشاط الاقتصادي ببريطانيا منذ الحرب العالمية الثانية .



المقدمة

وكشف التقرير ان النساء مهددات بقد اعمالهن اكثر من الرجال نظرا
لأنهن يعملن علي الاربح خارج مجال الاقتصاد الرسمي .

زيادة معدل البطالة ← زيادة معدل الجريمة

وفي الماضي منذ اكثر من 150 عاما كتب المؤلف الفرنسي
«فيكتور هوجو» رواية البؤساء 1862 من خلال اربع شخصيات هم
«جان فالجين وفانتين وكوزيت وجافروش» والتي بدأت بالبطالة
وعدم وجود فرص عمل شريفة ادت الي وقوع الجرائم المختلفة .



نظرة تفاؤل للمستقبل

وقبل ان نبدأ هناك نظرة تفاؤل للدكتور / زياد بهاء الدين تقول :

- بالنظر إلى التجارب التاريخية
تنهض الاقتصادات بعد الأزمات إلى مستويات أعلى مما كانت عليه قبل الأزمات.
- فتظهر آفاق اقتصادية جديدة ويحدث تقارب بين الرؤى المختلفة
حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية.
- وتظهر الثروات والإمكانات البشرية المحلية الكامنة لتتحدى الأزمة
وتتجاوزها .



أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة في الظروف الراهنة

ومما سبق يتضح أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة

(او ما يمكن ان يطلق عليه الادارة الرشيدة للدولة ومنظمات الاعمال للخروج من الازمة المالية الحالية) لتحقيق هدفين رئيسين علي الاقل هما :

الهدف الاول : هو التخفيف من تأثير جائحة كورونا علي مؤسسات الدولة ومنظمات الاعمال حيث ان الحوكمة بعد الازمات المالية المحلية والاقليمية والدولية كانت دائما بمثابة صمام الامان لتخفيض الخسائر الناتجة عن الازمة وضمان استمرارية الاعمال .

الهدف الثاني : الاصلاح المؤسسي للتمهيد لمستقبل أفضل وهو ما يعني الاعداد الجيد للمؤسسات ومنظمات الاعمال عن طريق الالتزام بمبادئ الحوكمة للاستعداد لما بعد الخروج من الازمة واعادة الحياة والاعمال الي طبيعتها .



لماذا الالتزام بمبادئ الحوكمة في ظل الازمات العالمية ؟

الالتزام بمبادئ
الحوكمة

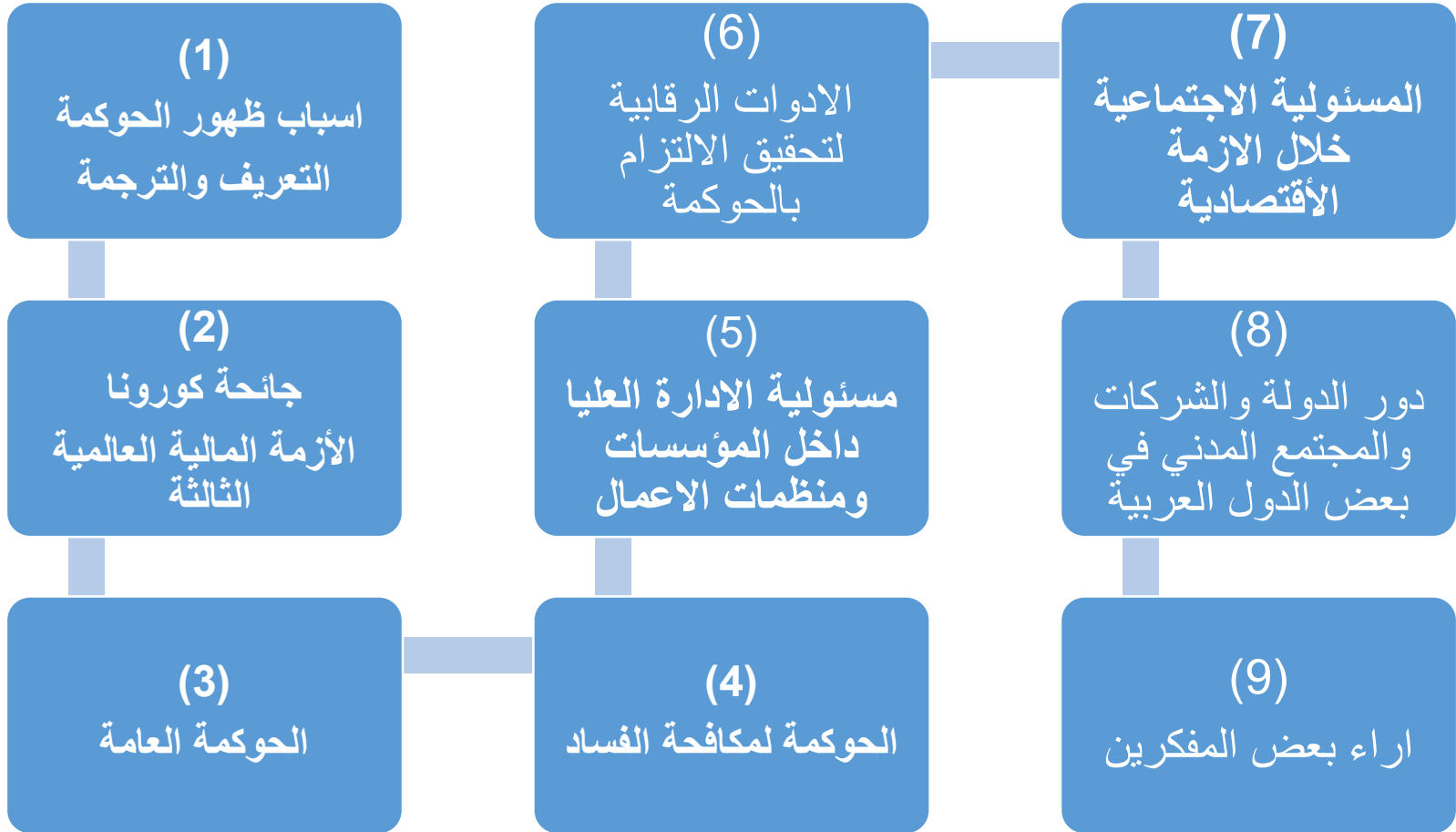


الاستعداد الجيد
للمستقبل بعد انتهاء
الازمة

التخفيف من الآثار
الاقتصادية السلبية



المنهجية



المحاور الرئيسية

- = مقدمة تعريفية مختصرة عن حوكمة الشركات .
- = الحوكمة والانضباط المؤسسي للدولة والشركات .
- = الحوكمة العدو الأول للفساد . (دور الحوكمة في مكافحة الفساد)
- = أثر جائحة كورونا علي الاقتصاد العربي والدولي .
- = المسؤولية الاجتماعية في سبيل الخروج من الأزمة الاقتصادية .
- (الدولة – الشركات – البنوك – الأفراد - مؤسسات المجتمع المدني)
- = مدي ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة .
- = ملخص لأراء بعض الخبراء في مجال الحوكمة للتطلع إلى مستقبل أفضل .
- = بعض التجارب العربية (حالات عملية) .



أسباب ظهور حوكمة الشركات



الأزمات المالية

<p>بنك الاعتماد والتجارة/شركة ماكسويل 1992 تقرير سير / ادريان كادبوري</p>	<p>الأزمة المالية المحلية</p>
<p>النموور الآسيوية 1997 OECD Principles 1999</p>	<p>الأزمة المالية الأقليمية</p>
<p>الكساد الكبير سنة 1929؟ الرهن العقاري سنة 2008؟</p>	<p>الأزمة المالية العالمية</p>

الآن

CORONA كورونا COVID 19	NOW 2020
ماذا تقدم؟	الحوكمة
المسئولية الاجتماعية	تخفيف الآثار

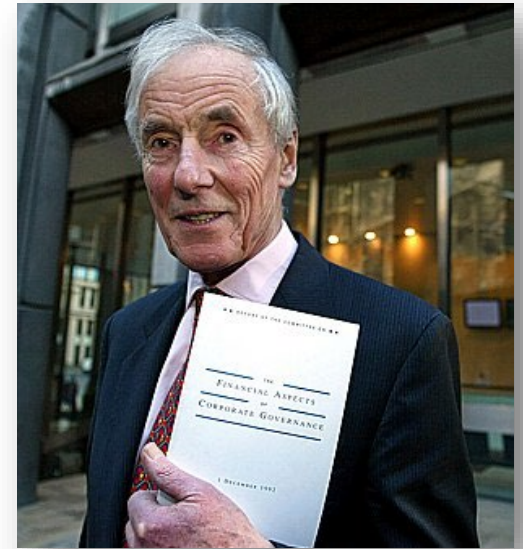
Corporate Governance (Sir / Adrian Cadbury Report 1992)

Is the system by which
Companies are directed and controlled...

SYSTEM نظام

DIRECTION توجيه

CONTROL رقابة



Governance

Very formal the process of

Governing

(حكم)

a country or organization

(دولة أو منظمة)

(Macmillan – 1992)

Corporate Governance

حوكمة الشركات

البعض يسميها الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة

التحكم المؤسسي ” بحوكمة الإدارة “ أو ” الحوكمة “

وهو يتمشى مع لفظ ” العولمة “ و ” الخصخصة “ وغيرها.
” Privatization “ و ” Globalization “

العصور الوسطى – ربان السفينة
عصر المفاهيم الشاملة

الترجمة العربية

في 20 مايو 2003 أصدر مجمع اللغة العربية
اعتماده لهذا اللفظ (حوكمة) حيث أكد في بيان له:

في رأينا أن الترجمة العربية
(حوكمة الشركات) للمصطلح الانجليزي

Corporate Governance

ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهي:

الترجمة العربية

أولاً: جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن.
و ثانياً: تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو :

تدعيم مراقبة نشاط الشركة

و

متابعة القائمين عليها ،

وإعتماد هذا المصطلح بهذه الصورة من شأنه أن يضيف جديداً
إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث .

تعريف مبسط للحكومة

تنظيم العلاقة بين مصالح كل من مجلس الإدارة

و

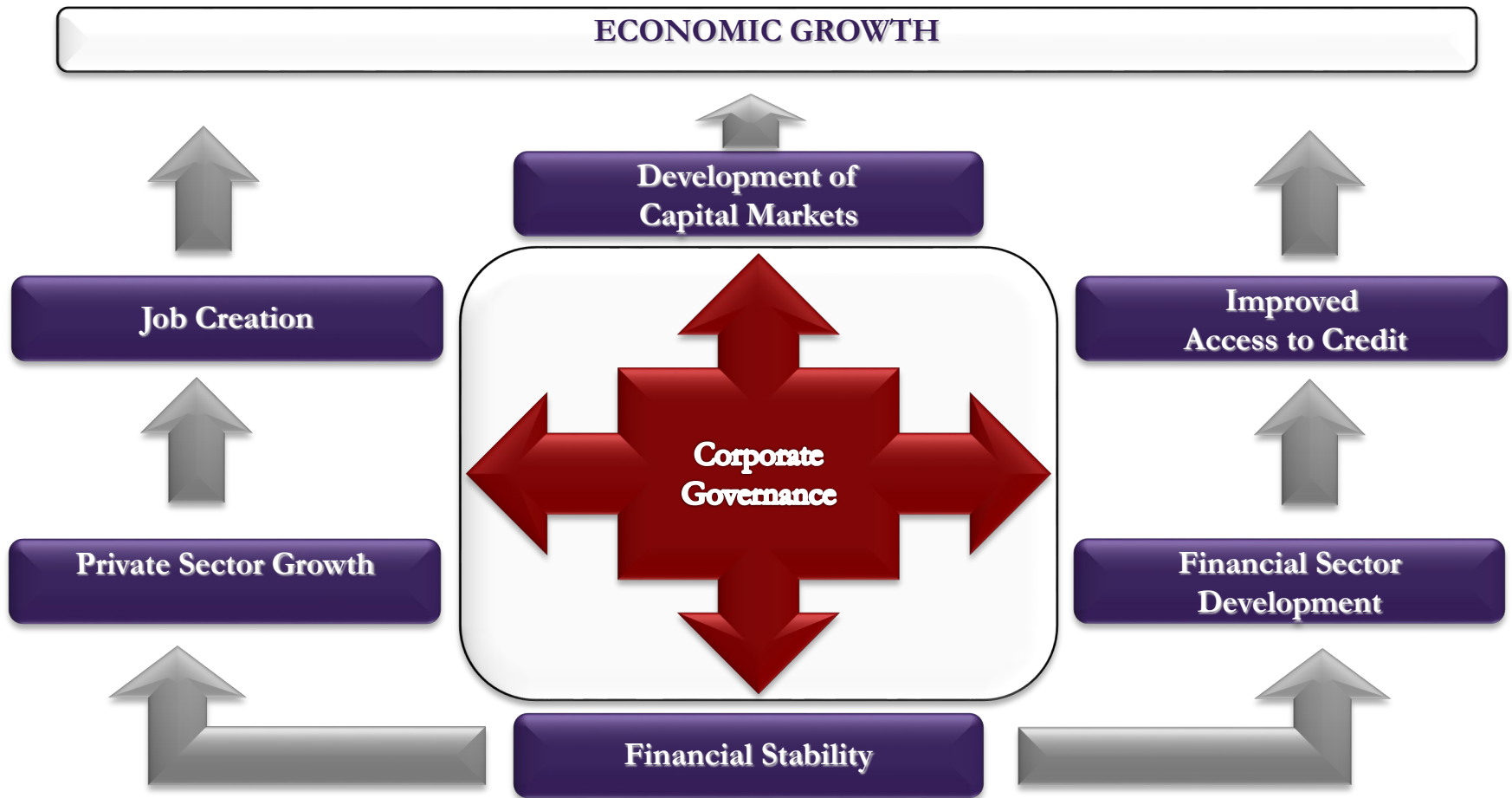
مصالح كل من المساهمين والأطراف الأخرى



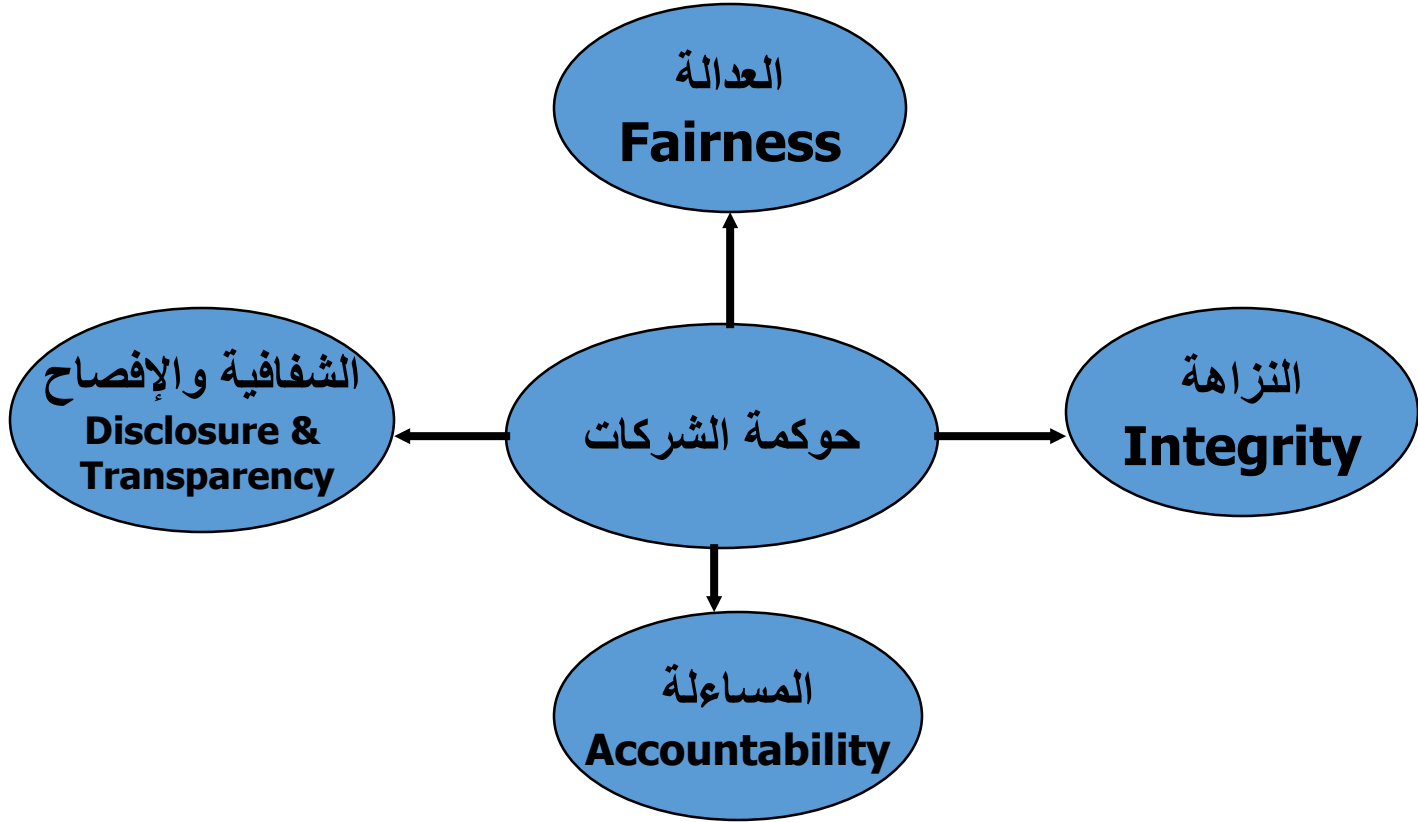
(طارق يوسف – 2003)

Why Corporate Governance ?

(IFC Model + H. Darwish)



أهداف الحوكمة :



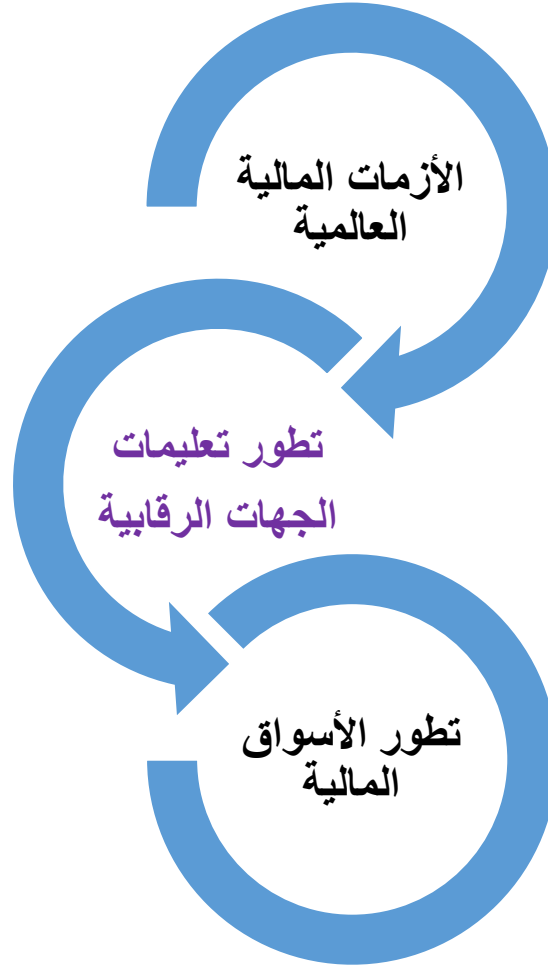
- تفادى سوء استخدام السلطة
- أو التحايل على القواعد والنظم واللوائح

أسباب ظهور الحوكمة

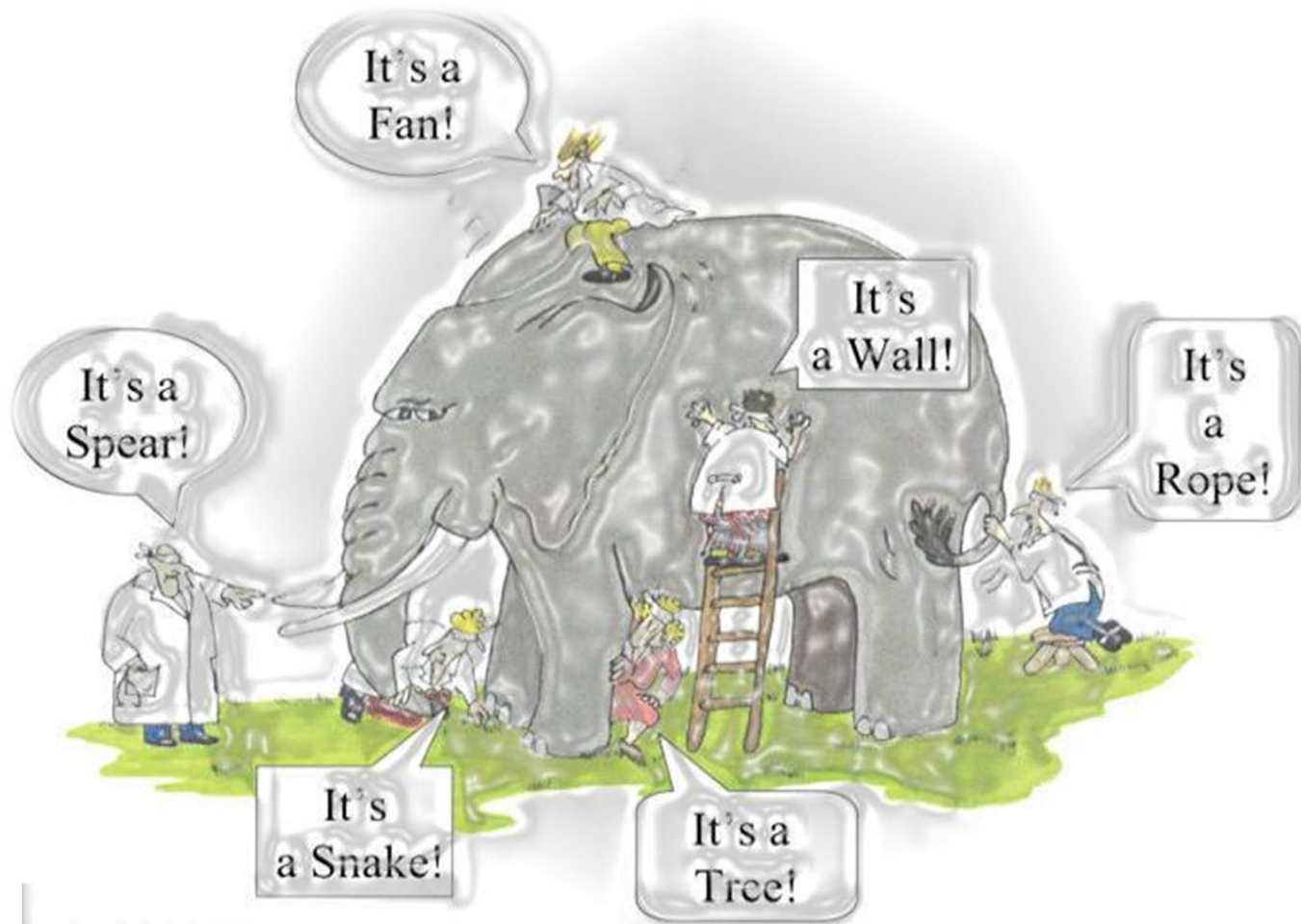
عند حدوث كل أزمة مالية

الشركات الملتزمة بقواعد الحوكمة
أقل ضرراً من غيرها

تطور نظم الحوكمة



اختلاف الآراء



الحوكمة = شبكة مترابطة



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة

النظرة المختلفة للحوكمة من وجهة كل مهنة

• القانوني

هي الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح ...

• المحاسبين

هي القواعد التي تحمي الحقوق المساهمين
والاطراف الاخري وعدالة القوائم المالية

• المرجع الداخلي

الرقابة الفعالة علي الاعمال التنفيذية ونقل
التوصيات لمجلس الادارة

• الموارد الشريفة

تحقيق اهداف المؤسسة بشكل اخلاقي من
من جانب العاملين



Public Governance

الحوكمة الرشيدة

للمؤسسات الحكومية والهيئات العامة

أولاً: التعريف

الحوكمة تعد وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات والهيئات العامة بطريقة تحمي حقوق جميع أفراد ذلك المجتمع

(طارق يوسف – 2007)



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة

الحوكمة الرشيدة

ثانياً : الأهداف

الحوكمة الرشيدة

هي بطبيعتها نابعة من الذات

(العقيدة)

فهي تتعلق بسلوكيات الأفراد داخل المجتمع
بصرف النظر عن كونهم داخل المؤسسات الحكومية
أو داخل إحدى منظمات الأعمال
أو حتى داخل الأسرة التي يعيش فيها

حقيقة راسخة

لا يولد الإنسان فاسداً
بل يظهر الفساد عند ضعف النفوس عند
اختلال التوازن بين السلطات والمسئوليات
أي عند الأحساس بتعاضم السلطات مقابل
تضاؤل المسئوليات وعدم القابلية للمساءلة أو المحاسبة

الحوكمة

الحوكمة بشكل عام من وجهة نظر الخبراء



ديمقراطية الإدارة

القيادة الأخلاقية

حماية الحقوق علي الاطلاق

الحوكمة_العدو_الاول_للفساد_

الحوكمة الرشيدة
لمكافحة الفساد المالي والإداري

=====

الحوكمة_العدو_الاول_للفساد_

في تفشي جائحة كورونا وما يستلزم اجراءات احترازية
منها تقليل ساعات العمل وحظر التجوال وظهور الأزمة المالية
يكون هناك فرصة او مجال لتفشي الفساد أيضا
والفساد يلتهم الأقتصاد في الدول وخاصة النامية

المؤسسات المالية والشركات

مكافحة الفساد

مكافحة غسل الأموال

إدارة الالتزام

أحد الوسائل المستحدثة

الحوكمة

الأطار العام



المقدمة

بالرجوع الي ما جاء في بيان مجمع اللغة العربية

واسباب ترجمة المصطلح الانجليزي

Corporate Governance

الي حوكمة الشركات

= تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة القائمين عليها



الأهتمام بالرقابة في المقام الأول

ادوات الرقابة

ادوات تقليدية



المراجعة الخارجية
المراجعة الداخلية
ادارة التفتيش
ادارة المخاطر

ادوات مستحدثة



لجنة المراجعة
اللجنة التنفيذية
لجنة المخاطر
لجنة المرتبات والمكافآت
لجنة الحوكمة والترشيحات
ادارة الالتزام

أمانة السر (سكرتارية المجلس)



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة

ادارة الالتزام لمكافحة الفساد

I ♥
Compliance



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة

الفساد، ماذا يعنى؟

الفساد هو

القيام او المساعدة على القيام بأعمال غير قانونية
او مخالفة للقواعد التي تحكم العمل بغرض الحصول
على منافع مادية او معنوية او ادبية ليس من حق
القائم بهذه الاعمال الحصول عليها
بل لا يستطيع الحصول عليها الا عن طريق الفساد.

الفساد، ماذا يعنى؟

وهنا يأتي دور المؤسسات المالية فى مكافحة الفساد
وذلك عن طريق وضع الاجراءات والقواعد التى تؤدى

الى تحقيق رقابة فعالة

سواء على العملاء او العاملين بها

لمنع الفاسدين من تحقيق اهدافهم

وايضا للكشف عنهم.

الفساد، ماذا يعنى؟

وتتفيذا لمقررات بازل

وتشديد الرقابة علي البنوك

تم انشاء ادارة الالتزام بالبنوك وتفعيل دورها لتكون من اهم
الادوات المتاحة التي تساعد على تحقيق هذا الغرض.

الفساد، ماذا يعنى؟

فالاتزام

هو نظام ادارى مصمم من اجل اتخاذ اجراءات تنفيذية فعالة
من شأنها ضمان الاتزام بجميع القوانين ذات العلاقة
واحتواء المخاطر الناتجة من عدم تطبيق القوانين.

الفساد، ماذا يعنى؟

فادارة الالتزام

هى المنوط بها اقرار السياسات والاجراءات الموضوعه

من اجل التأكد من ان جميع اعمال تتم

وفقاً للقوانين المحلية والقواعد الدولية

وأن يكون دائماً على اعلى مستوى من

الكفاءة والحرفية فى جميع الاوقات

RISK الخطر



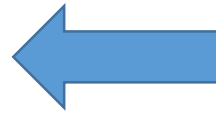
RISK الخطر

استشراف المستقبل تحديد الاستراتيجية

التعامل مع الاخطار المتوقعة

كما جاء في محاضرة الدكتور / محمد مصطفى محمود

يوم الاربعاء 9 ابريل 2020



RISK الخطر

في اكتوبر 2019 وقبل ظهور جائحة كورونا

كانت القيادات في الولايات المتحدة تدرس

كيفية الاستعداد في حالة ظهور خطر ما

مثل فيروس كورونا ولم تشمل

الدراسة احتمال ظهور فيروس كورونا المستجد

COVID 19

المخاطر

كل شئ يؤثر علي تحقيق أهداف المؤسسة



إذا كان بالسالب تسمي تهديد

إذا كانت بالموجب تسمي فرصة

الحوكمة

و

المسئولية الاجتماعية

تعريفات متعددة



المسئولية الاجتماعية

■ معظم الشركات تقوم بالخط بين مفهوم

المسئولية الاجتماعية والعمل الخيري

ولا تعي مفهوم المسئولية بمعناها الواسع ،

فهي تشمل جوانب كثيرة منها الإلتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة، والنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين ، وتطوير المجتمع المحلي والالتزام بالمنافسة العادلة ،

والبعد عن الاحتكار، وإرضاء المستهلك .

المسئولية الاجتماعية

- فبعض الشركات تقوم بالدعاية عن استقطاع نسبة أو جزء من إيراداتها أو أرباحها ليوجه إلى الأسر الفقيرة وما شابه ذلك ،
فعلى سبيل المثال: قامت إحدى الشركات والتي تعمل في مجال المنظفات والمواد الكيماوية بالاعلان عن تخصيص نسبة 5 % من المبيعات إلى جهة خيرية والتي تقوم بدورها في توفير بعض السلع الغذائية الأساسية لتقديمها إلى الأسر الفقيرة والتي تكون في احتياج لمثل هذا النوع من الدعم والوقوف بجانبها.

المسئولية الاجتماعية

- و لكن هذا النوع من التبرع يعد من العمل الخيري وليس من المسئولية الاجتماعية للشركات والتي تتطلب دراسة ومعرفة الشركة بمتطلبات المجتمع الذي تعيش فيه جيداً وبناءً عليه يتم وضع خطة محددة مرنة (مرنة تعني أن يتم تعديل بعضها أو تعديلها كلها بناء على وجود عوامل جديدة مؤثرة في المجتمع تتطلب التعديل والتغيير) لكيفية وفاء الشركة بمسئولياتها تجاه المجتمع ووضع آليات تنفيذها .
- (مثال : جائحة كورونا)

المسئولية الاجتماعية

■ شركة أخرى لديها مصنع لإنتاج المكرونة

قررت إدارة الشركة العمل بكامل طاقتها لتوفير

1500 كرتونة تكفي 1500 أسرة فقيرة من العمالة المؤقتة ذات الدخل اليومي والتي لا تستطيع العمل في ظل الحظر المفروض من جانب الدولة لمدة أسبوعين

■ السؤال : ما رأيك هل هذه مسؤولية اجتماعية أم عمل خيري ؟

المسئولية الاجتماعية

■ ومجمل القول: هو ليس من المهم حجم أو كمية الأموال التي يتم انفاقها علي
المسئولية الاجتماعية

ولكن الأهم هو كيفية جني تلك الأموال وكيفية الاستفادة منها!

■ “Corporate Social Responsibility is not about how money it
spent,

“ ■ It’s about how money is made

أهداف العمل الاجتماعي

- تقليل وتخفيف المشكلات التي تواجه المجتمع .
- تنمية روح المشاركة في المجتمع ومواجهة السلبية واللامبالاة .
- الإسراع في التنمية والقضاء على الأمية .
- الحصول على مكانة أفضل في المجتمع .
- تنمية روح الانتماء لدى أفراد المجتمع .
- توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع .
- التأثير على متخذي القرار في الدولة والقطاع الخاص لتبني قرارات وتشريعات للدفاع عن حقوق أفراد المجتمع السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .



المسئولية الاجتماعية

المبادرات

القطاع الخاص

الحكومة



المجتمع المدني

الأفراد – المؤسسات والهيئات غير الهادفة للربح

المسئولية الاجتماعية

المجتمع الخارجي

المجتمع الواسطي

المجتمع الداخلي

الأضلاع الثلاثة للتنمية المستدامة

التنمية المستدامة

حماية البيئة

التقدم الاجتماعي

النمو الاقتصادي

(ج) المسؤولية الاجتماعية للدولة .

• المشروعات ذات البعد الاجتماعي

• اقامة المشروعات الريادية وطويلة الأجل

• سن القوانين والتشريعات



(ج) المسؤولية الاجتماعية للدولة .

• تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية

• تشجيع البنوك و المؤسسات المالية

• عدم التمييز بين أفراد المجتمع



المسئولية الاجتماعية للدولة .



مدى ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة .

• إن الحوكمة يجب أن تتم عبر الشراكة
بين الحكام والمحكومين .

• ويجب أن تثمر هذه الشراكة وتكون منتجة .



الأزمة المالية العالمية الثالثة
في ظل جائحة كورونا
ودور الحوكمة في الحد من أثارها الاقتصادية السلبية

دورة تدريبية – أون لاين

9 ساعات تدريب

16 و 17 و 18 ابريل 2020

من الساعة 8.30 الي الساعة 11.30 مساء

بتوقيت المملكة العربية السعودية

حقوق الطبع محفوظة : محمد طارق يوسف .



mile
madinah institute
for leadership & entrepreneurship
معهد مدينة المعرفة للقيادة والريادة