

حوكمة الشركات قضايا واتجاهات

نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة

العدد 21 . 2011

تركيا تتبوا موقعها القيادي عالمياً

جوراي كاراكار، منسق الجمعية التركية
لحوكمة الشركات

مدفوعين برغبة الاندماج في الاقتصاد العالمي، ووجوب الالتزام بلوائح الاتحاد الأوروبي، بدأ صناع السياسات ورجال الأعمال في تركيا في إدراك أهمية تطبيق الممارسات الرشيدة لحوكمة الشركات، بوصفها جزءاً أساسياً من العملية التي ستساعد على خلق بيئة صديقة أكثر ملاءمة للاستثمار، فوضعت الحكومة يدها في يد القطاع الخاص في تركيا لينتهجها معاً نهجاً متعدد المسارات لتحقيق هذا الهدف. وشمل ذلك عدة خطوات، مثل تحسين الإطار القانوني والتنظيمي، وبرامج التدريب ومنح الشهادات لرؤساء مجالس الإدارات والتنفيذيين، ورفع الوعي بأهمية المساءلة والشفافية بين الأطراف المعنية الرئيسية والجماهير بشكل عام.

واتخذ صناع السياسات الأتراك أولى الخطوات الكبرى نحو التزام أكبر بالمعايير الدولية من خلال مراجعة القانون التجاري، الذي سيدخل حيز التنفيذ بحلول يوليو/تموز 2012، والذي اشتمل على تعريف دقيق لمبادئ حوكمة الشركات لجميع الشركات المساهمة والمحدودة، بالإضافة إلى التعديلات التي أدخلت على قانون سوق المال والتي تسعى إلى تحقيق التكامل بين سوق المال المحلية والأسواق الدولية وفق معايير الاتحاد الأوروبي، وهو ما من شأنه توفير زخم لممارسات حوكمة شركات أكثر رسوخاً.

وبناء على هذه التغييرات، حرصت الجمعية التركية لحوكمة الشركات (TKYD) على العمل مع القطاع الخاص لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال.



د. فيدات أكجباري متحدثاً أمام القمة الدولية لحوكمة شركات بتركيا.

وحظيت جهود الجمعية في التدريب على حوكمة الشركات بدفعة قوية مع بدء نشاط أكاديمية أسواق المال الجديدة في اسطنبول، في 12 أغسطس/آب 2010، والتي أنشئت كثمرة للتعاون بين الجمعية التركية لحوكمة الشركات، ومركز التعليم مدى الحياة بجامعة قادر هاس. وسوف تقدم الأكاديمية برامج في التعليم، وسوق المال، لأعضاء مجالس الإدارات وغيرهم من العاملين

البقية صفحة 3

القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر

علي العيادي، مساعد برنامج الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة

بالبناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات الجزائري - الذي أطلق عام 2009، وقامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف - قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" (Hawkamah El-Djazair) في أكتوبر/تشرين أول 2010، بالجزائر العاصمة. تأسس مركز "حوكمة

الجزائر" ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

البقية صفحة 3

في هذا العدد

- 2 ما يمكن أن يتعلمه الشرق الأوسط من الأزمة المالية
- 4 خلق حوافز إيجابية لإصلاح حوكمة الشركات



published by the

Center for International Private Enterprise

1155 Fifteenth Street NW . Suite 700 . Washington, DC 20005 . USA

ph: (202) 721-9200 . fax: (202) 721-9250 . www.cipe.org . e-mail: cipe@cipe.org

ما يمكن أن يتعلمه الشرق الأوسط من الأزمة المالية

أهم أحداث حوكمة الشركات في الفترة
من أبريل/نيسان إلى يونيو/حزيران 2011

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

5-6 أبريل/نيسان 2011 - الرباط، المغرب
الاجتماع الثالث لمجموعة عمل منظمة
التعاون الاقتصادي والتنمية حول حوكمة
الشركات للمشروعات المملوكة للدولة
(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)
[www.oecd.org/document/490,3746/
en_2649_34813_46901873_1_1_1,
00_1.html](http://www.oecd.org/document/490,3746/en_2649_34813_46901873_1_1_1,00_1.html)

14-12 أبريل/نيسان 2011 - دبي،
الإمارات العربية المتحدة
الإشراف المالي، والمساءلة والتوجيه،
وتحسين التخطيط (معهد مدراء للمديرين)
[www.mudara.org/professional_dev/
dev_prog/intro/](http://www.mudara.org/professional_dev/dev_prog/intro/)

14-12 يونيو/حزيران 2011 - عمان،
الأردن
المنتدى الإقليمي الاستراتيجي الثالث
للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
للشركات 2011 (Schema)
[www.cgrforum.com/Public/Main_
English.aspx?site_id=1&page_
id=308](http://www.cgrforum.com/Public/Main_English.aspx?site_id=1&page_id=308)

أحداث عالمية

7-8 يونيو/حزيران 2011 - ويلمينجتون،
ديلاوير، الولايات المتحدة
دورة الأساتذة، تدريب للمديرين المحترفين
(الجمعية الوطنية لمديري الشركات)
[www.nacdonline.org/Education/
Events.cfm?navItemNumber=528](http://www.nacdonline.org/Education/Events.cfm?navItemNumber=528)

16-17 يونيو/حزيران 2011 - نيوهافن،
كونيكتيكت، الولايات المتحدة
منتدى يال للحوكمة 2011 (مركز
ميلشتاين لحوكمة وأداء الشركات)
[http://millstein.som.yale.edu/
Forum2011/index.html](http://millstein.som.yale.edu/Forum2011/index.html)

22 يونيو/حزيران 2011 - نيوتاون،
ماساشوستس، الولايات المتحدة
برنامج حوكمة الشركات المكثف
للمديرين (كلية بوسطن)
[www.bc.edu/schools/law/
newsevents/events/directors_
college.html](http://www.bc.edu/schools/law/newsevents/events/directors_college.html)

هذه الأحداث تمثل التوجهات العامة لحوكمة
الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
وجميع أنحاء العالم. للمشاركة والمتابعة، يرجى
الاتصال بالمنظمات الراعية.

عن التطورات في الشرق الأوسط تحديداً، فقد
أدت الزيادة الواسعة في الثروات، والتي نتجت
عن ارتفاع أسعار النفط، إلى إيجاد تمويل هائل
للمضاربة في العقارات، خاصة في دول الخليج،
وكذلك في مصر والمغرب. ثم جاء انخفاض
أسعار النفط عما كانت عليه قبل 2008 وبدأ
الاقتصاد العالمي في الانكماش، فكان على
العديد من البنوك أن تخفض قيمة استثماراتها
العقارية.

لا شك أن تركيز المبادئ
التوجيهية لبازل المعدلة على إدارة
الهيكل والمخاطر المعقدة يحمل
الكثير مما يمكن أن يقال لبنوك
الشرق الأوسط. فمع تطور النظم
القانونية، وتعمق الأسواق المالية
وزيادة تنوعها في الشرق الأوسط،
تغدو المخاطر التي يمكن أن تواجهها
المؤسسات المالية أكثر تعقيداً. فعلى سبيل
المثال، تتزايد إمكانية فتح البنوك لفروع لها
في بلدان الشرق الأوسط الأخرى، ويجري تطوير
منتجات متوافقة مع الشريعة عسيرة على التقييم،
وتتوسع البنوك بخدماتها لتصل إلى شرائح
منخفضة الدخل، ومجتمعات ريفية، حيث تندر
البيانات حول جدوى الائتمان وتوجهات السداد.

في ظل تلك التوجهات الهيكلية يحتاج مديرو
البنوك في الشرق الأوسط إلى الدراية التقنية
واتساع الخبرة حتى يظلوا على إمام جيد بطبيعة
المؤسسات التي يشرفون عليها.

لقد دفعت أسواق المال والاقتصادات الغربية
ثمناً باهظاً لفشل مجالس الإدارات في رؤية
الطبيعة المتغيرة للبنوك التي تشرف عليها،
والسيطرة على تلك التغيرات. وعلى مديري بنوك
الشرق الأوسط أن يحرصوا على ألا يقعوا في
الخطأ نفسه. ♦

أندرو كانينجهام متشار متخصص في
التمويل العالمي، والشرق أوسطي، والمتوافق مع
الشريعة. موقعه على الإنترنت:
www.darienmiddleeast.com

أندرو كانينجهام، مؤسسة داريان الشرق
الأوسط، والمدير الإداري السابق لبرامج
الشرق الأوسط بمؤسسة فاينانشال
سرفيسز فولنتير

في أكتوبر/تشرين أول 2010، أصدرت
لجنة بازل للرقابة المصرفية - أعلى سلطة مختصة
بمعايير عمل البنوك في العالم - تحديداً للمبادئ
التوجيهية المتعلقة بحوكمة الشركات للبنوك،
حيث أضافت فيها ستة مبادئ إلى
المبادئ الثمانية التي كانت قد
نشرت قبل أربع سنوات. ورغم أن
لجنة بازل لا يزال يهيمن عليها ممثلون
للاقتصادات الغربية الضخمة، إلا
أن معاييرها يجري تصميمها بحيث
تكون صالحة للتطبيق على البنوك
في جميع أنحاء العالم. فهل تحمل
الخطوط الإرشادية المحدثة رسائل
ذات صلة بالبنوك في الشرق الأوسط وشمال
إفريقيا؟



قد يظن المرء لأول وهلة، أنها لا تحمل شيئاً
من هذا القبيل. فبرغم التطور المتزايد الذي
تشهده الأسواق المالية في الشرق الأوسط، لا تزال
الدفاتر التجارية، والهيكل المؤسسية الخاصة
بالبنوك أقل تعقيداً من مثيلاتها في الولايات
المتحدة وأوروبا، كما أن رواتب المسؤولين
التفصيليين وحوافزهم في الشرق الأوسط تقل
بكثير عن حجم المكافآت التي تسببت في
انفجار ذلك الغضب في الغرب.

ولا يزال هناك أمام واضعي الضوابط والقطاع
الخاص في الشرق الأوسط الكثير الذي يمكن
أن يتعلموه من الأزمة الأخيرة. فكثير من
الخصائص الكبرى التي تكبدها المؤسسات
المالية في الشرق الأوسط نجمت عن شرائها
صكوك مالية من المؤسسات المالية الغربية.
وركزت بعض الإجراءات العاجلة التي اتخذها
واضعو الضوابط، لدعم البنوك في منطقة الشرق
الأوسط وشمال إفريقيا، على توفير السيولة في
حالات الطوارئ مع تقلص أسواق التمويل بين
البنوك. على أن هناك تحديات أخرى نشأت

تركيا تتبوأ موقعها القيادي عالمياً

تابع صفحة 1

في مجال الأعمال، على أن تمنح الأكاديمية شهادة رسمية على أساس دورة مكثفة لمدة 24 ساعة. الموجهة للقطاع الخاص التركي، ليصبح لديهم إرشادات توجيهية واضحة لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي زيادة النجاح الاقتصادي واستدامة شركاتهم.

لقد ركزت الجمعية التركية لحوكمة الشركات، منذ فترة طويلة، على زيادة معارف محترفي الأعمال. ومن ذلك أنها قامت في الفترة ما بين عامي 2005 و2009 بتدريب 200 عضو مجلس إدارة ومحترف في اسطنبول، و1126 عضو مجلس إدارة في 18 مدينة بالأناضول على حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وبناء السمعة، والمؤسسة العائلية، ومسودة القانون التجاري التركي الجديد. وفي 2010 قامت الجمعية، في شراكة مع مركز المشروعات

الدولية الخاصة، بنشر " دليل الحوكمة للأعمال العائلية"، وهو أداة مهمة؛ نظراً لأن المشروعات المملوكة لعائلات تمثل 95 بالمائة من القطاع الخاص التركي. ففي وجود هذا الدليل، أصبح لديهم خطوط إرشادية واضحة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وبالتالي زيادة النجاح الاقتصادي والاستدامة لشركاتهم.

وقد أحرزت الجمعية التركية لحوكمة الشركات تقدماً ملموساً العام الماضي، عندما عملت مع قطاع أعمال مهم، حول أفضل الممارسات الدولية وقواعد الاتحاد الأوروبي. وأسفر هذا التعاون عن قيامها حالياً بتنفيذ مبادرة لمساعدة صناعة كرة القدم التركية - يبلغ حجمها 735 مليون يورو- في إرساء معايير الحوكمة الدولية والالتزام بها. ولتحقيق هذا الهدف قامت الجمعية بنشر مرجع هام بعنوان: " دليل الحوكمة لأندية كرة القدم التركية" Governance Guide for Turkish Football Clubs والذي أطلق في يناير/كانون الثاني 2010، حتى يكفل لمجتمع كرة القدم والأطراف المعنية بتلك الصناعة استيعاباً جيداً لمفاهيم حوكمة الشركات. ونظراً لأن كرة القدم جزء أساسي من الثقافة التركية، فإن عمل

الجمعية مع هذا القطاع الفريد يساعد على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في صناعة يتابعها الجمهور العام على نطاق واسع، مما يخلق فرصاً جديدة لترسيخ ثقافة الحوكمة الرشيدة، وتعزيز المؤسسات الديمقراطية في جميع أرجاء البلاد.

وبرغم ما أحرزته تلك الجهود من نجاح في رفع الوعي بأهمية وفوائد الحوكمة الرشيدة للشركات في المراكز الأكثر تحضراً في تركيا، فلا تزال هناك حاجة لاستمرار الانخراط والدعم، خاصة في المناطق الريفية بالأناضول. ومع ظهور موجة جديدة من الأعمال في الأناضول، يغدو تركيز الجمعية على هذه الشريحة في القطاع الخاص ذا أهمية قصوى، خاصة أن تلك المجموعة الجديدة -ضعيفة الدراية بمبادئ حوكمة الشركات وأدواتها- تزداد أهمية وتأثيراً. وفي سبيل المضي قدماً سوف تستمر الجمعية التركية لحوكمة الشركات في التأكيد على فوائد ممارسات حوكمة الشركات، ودفع البلاد في طريق تبوء مكانتها القيادية في الاقتصاد العالمي، ودفع مبادئ الديمقراطية المتعلقة بالمساءلة والشفافية. ♦

القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر

تابع صفحة 1

عقوداً من سياسة التخطيط الاقتصادي المركزي، وحرب أهلية مُنهكة، وميراث من المحسوبية والبيروقراطية المفرطة، أفضت جميعاً إلى إضعاف التطور المؤسسي ونمو القطاع الخاص في الجزائر. وخلال السنوات الأخيرة، بذلت الحكومة جهوداً لتحسين بيئة الأعمال وانفتاح الاقتصاد الجزائري، مما يدل عن اهتمامها بالتحول إلى الاقتصاد القائم على قواعد السوق. وتشتمل أجندة الإصلاح الاقتصادي، التي تسير على نهجها الحكومة، على التركيز الشديد على التخصصية، وتنمية المشروعات الصغيرة، وإزالة المعوقات أمام قيادة القطاع الخاص للنمو، وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب.



سليم عثمانى -الرئيس التنفيذي، أن سي أ - رويبة، ورئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية- في حديث حول جهود حوكمة الشركات الجزائرية.

يقول سليم عثمانى، الرئيس التنفيذي، أن سي أ - رويبة، ورئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية (GOAL)، إن: "تأصيل حوكمة الشركات داخل القطاع الخاص الجزائري خطوة حاسمة نحو دفع تنافسية الشركات، فضلاً عن أنها تعتبر دواءً ناجعاً ضد الأزمات الداخلية أو الخارجية المحتملة". ومنذ إطلاق دليل حوكمة الشركات الجزائرية، بادر عدد من شركات القطاع الخاص الجزائرية -بما فيها شركة أن سي أ - رويبة- بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي.

لقد كان تأسيس مركز "حوكمة الجزائر" خطوة إيجابية، وفرت فرصة فريدة للحكومة والقطاع الخاص ليعملا معاً على تحسين المناخ الاقتصادي ودفع النمو الاقتصادي في البلاد. وعلى الحكومة أن تتواصل مع مجتمع الأعمال حتى تؤسس حواراً مستمراً بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير أجندة اقتصادية طويلة الأجل، قائمة على قيم ديمقراطية راسخة، تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة. ♦

خلق حوافز إيجابية لإصلاح حوكمة الشركات

ألكسندر شكولينكوف، مدير إدارة إصلاح السياسات، مركز المشروعات الدولية الخاصة

على أن مقارنة أخرى قد تكون الأفضل في البلدان ذات البورصات الصغيرة نسبياً، والتي لا تعتمد فيها غالبية الشركات على البورصة لزيادة رأس المال. في هذا الإطار، أصبحت مؤشرات تصنيف الشركات التي تصدرها منظمات القطاع الخاص -مثل معاهد المديرين- وسيلة فعالة في تلك المجتمعات. ومن تلك الوسائل أيضاً بطاقات الأداء لحوكمة الشركات، والتي تستخدم نهجاً شبيهاً بمستوى الشفافية، وقد أوضحت تلك البطاقات أداة فعالة في التحفيز على ارتفاع مستوى الأداء للشركات في الأسواق الأصغر.

من التجارب الناجحة في بطاقات الأداء لحوكمة الشركات، تلك التي طورها وطبقها المعهد النرويجي للمديرين، فساهمت في تحسين الممارسات بين الشركات المشاركة. وقد بلغت تلك المبادرة درجة من النجاح أصبحت معها مؤسسات الاستشارات المالية تستخدم الآن ترتيب الشركات بناء على تلك البطاقات كجزء من عملية اتخاذ القرار التي تتبعها في إصدار التوصيات المتعلقة بجاذبية الاستثمار لدى الشركات النرويجية.

وفي الشرق الأوسط والمناطق الأخرى التي تتسم معظم شركاتها بالملكيات العائلية غير المدرجة في البورصات، يمكن أن تستخدم البنوك وقرارات الإقراض التي تصدرها أداة للتحفيز على تحسين ممارسات حوكمة الشركات. فبإمكان المصلحين أن يعملوا مع البنوك على جعل ممارسات حوكمة الشركات جزءاً رئيسياً من عملية تقييم الشركات قبل اتخاذ قرار بإقراضها. ومن شأن مثل هذا الاهتمام من جانب المؤسسات المالية أن يخلق حركة داخل القطاع الخاص لسد فجوات الحوكمة السيئة، إذ تصبح تكلفة رأس المال مرتبطة بشكل مباشر بنوعية الحوكمة. على أن البنوك -عندما تفعل ذلك- يتعين عليها هي أيضاً أن تطبق المعايير المرتفعة لحوكمة الشركات، التي تطالب الآخرين بها. كذلك هناك دور مهم يتعين على معاهد المديرين ومراكز حوكمة الشركات أن تلعبه في خلق زخم لهذا النوع من التغييرات.

إن خلق حوافز إيجابية لإصلاح حوكمة الشركات يتيح لقطاع الشركات أن يكون استباقياً، بدلاً من الاقتصار على اتخاذ رد الفعل تجاه المشكلات والقضايا السابقة، فمن شأن ذلك أن يساعد على تحديد مواطن عدم الاتساق وتصحيحها قبل أن تستفحل وتصبح مشكلات أضخم. وربما يكون أهم ما في الموضوع أن الحوافز الإيجابية التي تكافئ على السلوك القويم في الشركات، تدفع القطاع الخاص لتحسين ممارساته على نحو يسبق صناعات السياسات وواضعي النظم والضوابط. فلا حاجة بنا للانتظار أزمة أخرى حتى نتخذ خطوات ملموسة لتحسين أداء الشركات. ♦

تميل كل الأزمات المالية، بما فيها الأزمة الأخيرة، إلى الدفع في اتجاه زيادة التركيز على الرقابة وحوكمة الشركات، خاصة بين واضعي النظم والضوابط. وبرغم أن مثل تلك الصدمات من شأنها أن تحفز على إدخال تغييرات مهمة في ممارسات الشركات، وأن تؤسس علاقة أكثر شفافية بين الحكومة ومجتمع الأعمال، إلا أنها لا ينبغي أن تكون المحرك الوحيد لإصلاح حوكمة الشركات. فمن المحركات الإيجابية الأخرى، التي يمكن أخذها في الاعتبار، نذكر بعض الحوافز، مثل تحسين النفاذ إلى رأس المال وانخفاض تكلفته، وتعزيز الاعتراف بالعلامة التجارية، والاستدامة، بالإضافة إلى حوافز أخرى. وهناك العديد من الاستراتيجيات الفعالة في حمل صناعات السياسات والقطاع الخاص على اتباع نهج استباقي في تغيير الممارسات والضوابط، حتى لا يتأتى السلوك الصحيح كمجرد رد فعل على فضيحة شركة أو أزمة اقتصادية.

لقد أثبتت مؤشرات تصنيف حوكمة الشركات أنها وسيلة فعالة في الحث على إدخال تغييرات إيجابية داخل الشركات في الأسواق الناشئة، فتلك المؤشرات تقوم بمهمتين هامتين: الأولى، أنها توفر للشركات معلومات تفصيلية حول آليات حوكمتها، وذلك بما تقدمه من تقييم وإشارة إلى المواطن التي تستحق الاهتمام وتحتاج إلى تحسين. والثانية، أنها تقدم معياراً دقيقاً لأداء الشركة مقارنةً بأقرانها. ومن شأن ذلك تعزيز روح التنافسية بين الشركات، والتي تشجع بدورها على إدخال الإصلاحات، سعياً من الشركة للوصول إلى ترتيب أعلى، واعترافاً أوسع من منافسيها. كذلك توفر مؤشرات تصنيف الحوكمة معلومات أساسية للمستثمرين، يُمكن أن تُترجم إلى تكلفة أقل لرأس المال بالنسبة للشركات. إن مؤشرات تصنيف حوكمة الشركات تعتبر -من أوجه عديدة- محركاً إيجابياً يدفع للإصلاح لأنها تركز على مكافأة الممارسات الرشيدة بأكثر مما تركز على معاقبة الممارسات السيئة.

لقد أحرزت البرازيل نجاحاً في هذا النهج من خلال تطويرها للـ "السوق الجديدة" (Novo Mercado)، وهو مستوى شفافية خاص داخل البورصة، يشترط أن تثبت الشركات المدرجة تطبيقها لمستوى مرتفع من حوكمة الشركات. وقد أصبح الإدراج في "السوق الجديدة" يعني اكتساب الشركة للاعتراف والسمعة، الأمر الذي حفز الشركات على تطبيق معايير حوكمة الشركات. أُنشئت "السوق الجديدة" عام 2000، وبحلول 2006 كانت تضم 31 شركة، ثم بحلول 2010 قفز العدد إلى 112 شركة -تطبق جميعاً ممارسات حوكمة الشركات طواعيةً، وبمستويات أعلى مما يتطلبه القانون.

مركز المشروعات الدولية الخاصة مكتب مصر

1 ش الفيوم - من ش كليوباترا - الدور 8 - شقة 801
مصر الجديدة - القاهرة

تليفون: 24143283 (202) - فاكس: 24143295 (202)

موقع الإنترنت باللغة العربية: www.cipe-arabia.org

بريد إلكتروني: menainfo@cipe.org

تعزيز الديمقراطية عبر
الإصلاح الاقتصادي،
والتوجه نحو اقتصاد السوق