

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة المطلوب الأول: مفهوم الحوكمة هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. أو التحقق من الأداء. وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم. عند الحديث عن منظمة ما سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، والعمليات، على سبيل المثال، الإدارة على مستوى الشركات قد تنطوي على تطور السياسات المتعلقة بالخصوصية وعلى الاستثمار الداخلي وعلى استخدام البيانات. من حيث التمييز بين الحوكمة والحوكمة - «الحوكمة» هي ما تقوم به «الحكومة» من أنشطة. وهي قد تكون حكومة جغرافية - سياسية (دولة قومية)، أو شركات حكومية (كيان تجاري)، الخ، أو أي عدد من أنواع مختلفة من الحكومات. لكن الحوكمة هي الممارسة الحركية لسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم أن الحوكمة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة. كما يستخدم تجريدياً مصطلح الحوكمة كمرادف لمصطلح الحوكمة، كما هو الحال في الشعر الكندي، «السلام والنظام والحكومة الجيدة. تتمثل أهميتها في عدة جوانب، منها: 1. مما يتيح للمساهمين وأصحاب المصالح متابعة القرارات والإجراءات. كما تُعزز المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح. 2. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح، وتُحدد آليات لمتابعة تنفيذها مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. تقليل المخاطر: الحوكمة الجيدة تساعد في وضع سياسات وإجراءات قوية لإدارة المخاطر، مما يقلل من احتمالية حدوث أزمات مالية أو إدارية. جذب الاستثمارات: المؤسسات التي تعتمد ممارسات حوكمة فعالة تتمتع بثقة أكبر من المستثمرين، 5. الموظفين، والمجتمع) من خلال الالتزام بأعلى معايير الأخلاقية والمهنية. 6. تكون المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات الاقتصادية، مما يساهم في استدامتها على المدى الطويل. الحوكمة ليست فقط أداة إدارية، ويعزز الاستدامة والتقدم. تتضمن عملية حوكمة الشركات مجموعة مبادئ رئيسية، وهي: - المبدأ الأول: وجود أسس فعالة لإدارة الشركات، ويتضمن بإختصار: - توزيع المسؤوليات بشكل رسمي وقانوني. المبدأ الثاني: حقوق المساهمين، ويشمل بإختصار: - توفير وحماية حقوق للمساهمين. - الحصول على المعلومات المطلوبة. المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم والشركاء، ويتضمن: - منع التفرقة بين كبار المساهمين وأصحاب الحصص البسيطة. - إعطاءهم التعويضات اللازمة عند إنتهاك الحقوق. المبدأ الرابع: حقوق أصحاب المصالح، ويشتمل على: - وضع إتفاقيات لتحديد حقوقهم وأدوارهم. - الحصول على المعلومات اللازمة في حدود القدر المناسب. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية، - الإفصاح عن هيكل الحوكمة وآلياتها. - الإفصاح المحاسبي والإفصاح المالي وغير المالي. - إمكانية المساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وأصحاب الحقوق. المبدأ السادس: دور مجلس الإدارة، وتشمل بإختصار ما يلي: - العمل وفقاً للصلاحيات المسموح بها. - المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين. - وضع أصحاب المصالح دائماً أمام أعينهم عند إتخاذ القرارات. - وضع إستراتيجيات وخطط عمل بشكل دوري منتظم. - الحكم علي الموضوعات والقرارات بما فيه الصالح العام. المبحث الثاني: معايير تقييم جودة الحوكمة المطلوب الأول: المعايير الدولية لتقييم الحوكمة نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه من هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل Basel ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماماً كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهومها لهذه المعايير، 1 - معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها أصدرت تعديلاً لها عام 2004. كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، 2- حفظ حقوق جميع المساهمين واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة. وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، ووصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير 6 مسؤوليات مجلس الإدارة وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره ب - معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية تركز على النقاط التالية:

1 - قيم الشركة وموثيق الشرف للتعرفات السليمة وغيرها من المعايير للتعرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير. 2- إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك. 3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس. 4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا. 5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات. 6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، 8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج. ج - معايير مؤسسة التمويل الدولية تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا. 4- القيادة العليا المطلوب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الحوكمة مؤشرات تقييم جودة الحوكمة تعتمد على مجموعة من المعايير التي تساعد في قياس مدى فعالية وكفاءة نظام الحوكمة في إدارة المؤسسات وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. المساءلة، والمشاركة. فيما يلي أبرز المؤشرات المستخدمة لتقييم جودة الحوكمة: الشفافية: إفصاح المعلومات: مدى توفر المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق لجميع الأطراف المعنية. سهولة الوصول للمعلومات: توفر المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات بشكل علني وسهل الوصول إليه. المساءلة: وضوح المسؤوليات: تحديد واضح لمسؤوليات وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين. المحاسبة على الأداء: توافر آليات لمحاسبة المسؤولين على أداؤهم، سواء كانوا في الإدارة العامة أو الخاصة. آليات الرقابة والمراجعة: وجود أنظمة فعالة للمراجعة الداخلية والخارجية لمراقبة الأداء المالي والإداري. سيادة القانون: احترام القوانين واللوائح: مدى التزام المؤسسة أو الدولة بتطبيق القوانين دون تمييز. استقلالية القضاء: ضمان استقلالية القضاء في الفصل في المنازعات والمخالفات المتعلقة بالحوكمة. مكافحة الفساد: وجود آليات فعالة لمحاربة الفساد والرشوة داخل المؤسسات وفي العلاقات مع الأطراف الخارجية. المشاركة: إشراك أصحاب المصالح: إشراك جميع الأطراف المعنية (المساهمين، العاملين، والمجتمع) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تمثيل واسع: ضمان تمثيل متنوع للأطراف المعنية في مجالس الإدارة واللجان الرقابية. تعزيز الحوار: تشجيع الحوار والتشاور المستمر بين الإدارة والموظفين وأصحاب المصالح الآخرين. الكفاءة والفعالية: إدارة الموارد بكفاءة: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها طويلة والقصيرة المدى. التقييم الدوري للأداء: وجود آليات لتقييم الأداء بشكل منتظم لضمان تحقيق التحسين المستمر. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: الالتزام بالتنمية المستدامة: مدى تبني المؤسسة أو الدولة لممارسات تضمن تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية. المسؤولية تجاه المجتمع: التزام المؤسسة بالمساهمة في رفاهية المجتمع المحلي والمحيط الذي تعمل فيه. التزام بالأخلاقيات: مدى التزام العاملين والإدارة بالقيم الأخلاقية في المعاملات واتخاذ القرارات. تجنب تضارب المصالح: تطبيق سياسات صارمة لمنع تضارب المصالح داخل المؤسسة. الاستجابة والمرونة: الاستجابة لشكاوى الجمهور: قدرة النظام على الاستجابة بشكل فعال وسريع للشكاوى أو المطالب من أصحاب المصالح. حقوق المساهمين وأصحاب المصالح: حماية حقوق المساهمين: ضمان حماية حقوق المساهمين وتوفير آليات لتسهيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات الرئيسية. المساواة في المعاملة: ضمان معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصالح بطريقة عادلة ومنصفة. توزيع العوائد: توفير آليات عادلة وشفافة لتوزيع الأرباح والعوائد بين المساهمين. وجود خطة استراتيجية واضحة: تأكيد وجود خطط استراتيجية طويلة الأجل تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. تنفيذ الخطة بكفاءة: مدى قدرة الإدارة على تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية. تهدف هذه الأدوات إلى تحديد مدى الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة مثل الشفافية، المساءلة، النزاهة، مؤشرات الحوكمة: مؤشر مدركات الفساد (CPI): يستخدم لقياس مدى إدراك الفساد في القطاعين العام والخاص. يساعد في تقييم مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. مؤشرات البنك الدولي للحوكمة: تشمل عدة جوانب مثل فعالية الحكومة، سيادة القانون، وجودة الرقابة التنظيمية. التدقيق الخارجي يعزز الثقة في الأداء المالي. التقارير السنوية: توفر نظرة شاملة على أداء الشركة أو المؤسسة وتعتبر أداة رئيسية لتقييم الحوكمة عبر تحليل الشفافية والمساءلة. استبيانات تقييم الحوكمة: تستخدم المؤسسات استبيانات شاملة توجه إلى مجالس الإدارة، المساهمين، والإدارة التنفيذية لقياس مدى التزامهم بممارسات الحوكمة الجيدة. والمساءلة. استبيانات الموظفين: تساعد في تقييم بيئة العمل الداخلية

ومدى احترام المعايير الأخلاقية. تحليل الهياكل الإدارية: ● تقييم هيكل مجلس الإدارة ومدى تنوعه وكفاءته، بما في ذلك عدد الأعضاء المستقلين، تمثيل المرأة، وخبرات الأعضاء. ● فصل السلطات: تقييم ما إذا كان هناك فصل بين الأدوار التنفيذية والرقابية مثل الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. ● تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): تحليل مدى التزام المؤسسة بتحقيق الاستدامة والممارسات البيئية والاجتماعية. ● التقارير البيئية والاجتماعية: تقارير تبين مدى تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة ومدى التزامها بمعايير الاستدامة. ● مراجعة السياسات واللوائح: تقييم مدى فعالية وكفاءة السياسات واللوائح الداخلية التي تنظم سير العمل وتحقق الشفافية والمساءلة. ● تحليل الامتثال: التحقق من مدى امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة. تحليل المخاطر: ● إدارة المخاطر: تقييم جودة الأنظمة المستخدمة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، مثل المخاطر المالية، التشغيلية، والامتثال. وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر يدل على حوكمة جيدة. ● تقييم الأزمات: مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والاستجابة للتحديات غير المتوقعة. التحليل المالي: ● النسب المالية: استخدام مؤشرات مثل نسبة الربحية، السيولة، والديون لتقييم الأداء المالي للمؤسسة ومدى الشفافية في إدارة الأموال. ● العائد على الاستثمار (ROI): يقيس كفاءة استخدام الموارد المالية ومدى تحقيق المؤسسة لعوائد مالية على استثماراتها. مقابلات مع أصحاب المصالح: ● إجراء مقابلات مع المساهمين، الموظفين، العملاء، والموردين للحصول على رؤى حول كيفية إدارة المؤسسة وعلاقتها مع أصحاب المصالح المختلفين. ● التغذية الراجعة: تلقي الملاحظات من الأطراف المعنية حول مستوى الشفافية والنزاهة في التعاملات تقييم الأداء التنفيذي: ● تقييم أداء الإدارة التنفيذية: يشمل تحليل مدى فعالية القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطبيق مبادئ الحوكمة. المبحث الثالث: تأثير جودة الحوكمة على أداء المؤسسة المطلوب الأول: العلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي العلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي تعتبر وثيقة ومترابطة، حيث تؤثر جودة الحوكمة بشكل مباشر على النتائج المالية للمؤسسات. تعتمد هذه العلاقة على عدة عوامل مثل الشفافية، المساءلة، والممارسات الأخلاقية التي تضمن تحقيق كفاءة تشغيلية واستدامة مالية. فيما يلي أبرز جوانب هذه العلاقة: الشفافية وتقليل المخاطر: ● تحسين الشفافية من خلال تبني ممارسات حوكمة جيدة يعزز ثقة المستثمرين والمساهمين في المؤسسة، مما يزيد من جاذبيتها للاستثمار. ● من خلال تقليل المخاطر المالية مثل الفساد أو التلاعب المالي، يمكن للمؤسسات تحسين تصنيفها الائتماني وتقليل تكلفة التمويل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي. المساءلة وتعزيز الكفاءة: ● وجود أنظمة قوية للمساءلة والرقابة الداخلية يساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر. كلما كانت المؤسسات قادرة على مراقبة إنفاقها بشكل فعال، كلما زادت قدرتها على تحقيق أرباح. ● مجالس الإدارة الفعالة التي تمارس الرقابة الجيدة تساهم في توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تحقيق أداء مالي مستدام. جذب الاستثمارات: ● الشركات التي تتبنى حوكمة قوية تجذب المزيد من الاستثمارات، سواء من المستثمرين المحليين أو الأجانب. مما يدفعهم لتقديم رؤوس الأموال بفوائد أقل، وبالتالي تقليل تكاليف التمويل وتحسين الأداء المالي. تحسين القدرة التنافسية: ● المؤسسات التي تتمتع بحوكمة جيدة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، مما يزيد من مرونتها ويعزز قدرتها التنافسية. هذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحسين الحصة السوقية، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي. ● المؤسسات التي تتبع ممارسات حوكمة جيدة تكون أكثر استدامة وتتمتع بقدرة أكبر على الابتكار وتحقيق النمو على المدى الطويل. تقليل التكاليف التشغيلية: ● الحوكمة القوية تقلل من التكاليف التشغيلية من خلال تحسين إدارة العمليات والموارد. هذا يشمل تقليل الفاقد في الإنتاج أو الهدر الإداري، مما يؤدي إلى تحسين هوامش الربح. ● تطبيق أنظمة رقابة فعالة يمنع التلاعبات المالية ويقلل من التكاليف المرتبطة بالنزاعات القانونية أو التنظيمية.