

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية – تخصص: حكامه المنظمات

### بعنوان:

معايير ومؤشرات قياس الحوكمة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته – سعيدة –

تحت إشراف:

د. بوزيان عثمان

إعداد الطالبة:

مخلفي أمينة

### أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: ..... رئيسا

الأستاذ: ..... مشرفا

الأستاذ: ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2012 – 2013

لقد جعلت الأزمات المالية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة والتي أدت إلى الأضرار المالية لممتلكات وأرصدة الشركة، والإضرار بجودة المنتج ورفع تكلفته، ومن ثم إضعاف القدرة التنافسية لمنتجات الشركة، إلى الإلتفات إلى أهمية حوكمة الشركات بعد اكتشاف أن السبب الرئيس وراء معظم تلك الانهيارات والأزمات المدمرة يعود إلى التلاعب في أعمال الشركات عن طريق المثلث الذي يمثل ضلعه الأول من يحققون مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الشركة، وغالباً ما يكونون من أصحاب السلطة بالشركة والعارفين بالشؤون الدقيقة لها (الداخليين من أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين التنفيذيين)، وضلعه الثاني هم ضحايا تلك الممارسات من باقي أصحاب المصالح بالشركة (سواء مساهمين، وبخاصة صغارهم، أو المقرضين، أو العاملين بالشركة، أو الموردين والعملاء)، أما ضلعه الثالث فهو الأدوات والأساليب المبتكرة التي استطاع بها الطرف الأول التلاعب على النظم والإجراءات السائدة لممارسة المعاملات الفاسدة على حساب الطرف الثاني بمساندة بعض الأطراف الخارجية (الموردين، التنفيذيين بالبنوك ومكاتب المراجعة).

ومن هنا جاءت أهمية الحوكمة في كونها من أهم العمليات الضرورية اللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات و لضمان تحقيق الشركات لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم، كما أنها تعد أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم.

وقد عرفت الحوكمة استخداماً واسعاً من طرف الدول والمؤسسات الدولية، كإطار فعال لمواجهة التحديات التي تواجه الدول والمجتمعات بصفة عامة، والمؤسسات بصفة خاصة، في ظل عجز مختلف أساليب الإدارة، وفشل الأنماط التقليدية في إدارة شؤون المؤسسة.

ومن أجل تحسين الحوكمة ومكافحة الفساد، بادرت المؤسسات الدولية المانحة - في إطار طبيعة

نشاطها



والصلاحيات الممنوحة لها - من خلال مقارنة الحوكمة المعبرة عن العقلانية في التسيير، عبر آليات ومعايير الشفافية والمساءلة، إلى محاولة إقرار معايير وقواعد مرجعية لإدارة شؤون المؤسسة، على قاعدة العدالة والشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تبني قيم ومبادئ الحوكمة كمعطي مؤسس وناجع يسمح بتسيير ضامن للموارد والزمن من جهة، وكآلية ضد الفساد من جهة أخرى، بالاستناد إلى نهج متكامل يتوخى قدراً من العدالة، المسائلة، الإفصاح والشفافية.

كما أصبح موضوع قياس وتقييم الحوكمة من بين أكثر المواضيع إثارة للاختلاف، وما زاد في أهمية الموضوع، اهتمام المؤسسات الدولية به كالبנק الدولي ومنظمة الشفافية الدولية وتبنيها لدور قياس وتحسين الحوكمة عن طريق المعايير التي تقر بها، في الدول بصفة عامة، وفي المؤسسات بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم هذه المعايير التي تم إقرارها من طرف المؤسسات الدولية في قياس وتحسين الحوكمة في المؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بقياس الحوكمة في المؤسسة وما أهميته؟
- كيف تقوم هذه المعايير بتقييم الحوكمة في المؤسسة؟
- ما هو حجم الدور المعطى لهذه المؤسسات، في إقرار معايير لقياس الحوكمة؟
- ماهي آليات العمل والأدوات المنهجية المعتمدة من قبل هذه المؤسسات، في تقييم وقياس الحوكمة، ومكافحة الفساد؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل إيجاد تفسيرات مقترحة لإشكالية الدراسة، يمكن صياغة فرضية رئيسية، وفرضيات جزئية على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

إن المعايير التي تقوم بوضعها هذه المؤسسات تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الحوكمة وذلك من خلال تقييمها للحوكمة ومدى تطبيقها داخل المؤسسة.

#### الفرضيات الثانوية:

- تعتبر عملية قياس وتقييم الحوكمة من العمليات الضرورية لتحسين أداء المؤسسة.



- تحرص المؤسسات الدولية على إبراز الأسس والمؤشرات التي تقوم عليها الحوكمة، كأساس لتقييم مستوى الفساد ودرجة جودة الحوكمة.
- تطوير وتفعيل أداء المؤسسات الدولية مرهون بقدرتها على معالجة جوانب الضعف والقصور في بنيتها التنظيمية وآليات عملها.

### مببرات اختيار الموضوع:

لقد استقر رأيي على اختيار موضوع "معايير ومؤشرات قياس الحوكمة في المؤسسة"، إنطلاقاً من جملة مببرات ذاتية وموضوعية، تدفع باتجاه محاولة البحث والتقصي في هذا الموضوع، والكشف عن بعض الحقائق الجديدة بالدراسة والبحث.

### المببرات الذاتية:

تتمثل في رغبتني في دراسة وتحليل موضوع قياس الحوكمة من خلال دور المنظمات الدولية في إطار تطوير نشاطاتها وتنويع آلياتها وأدواتها، ومحاولات توسيع الصلاحيات الممنوحة لها، ضمن سياق الحكم العالمي، الذي يحاول إقرار قواعد ومعايير لقياس الحوكمة في المؤسسة. فدراستي لهذا الموضوع تنبع من مجموعة من القراءات والتصورات لبعض الجوانب التي يمكن اعتبارها حقائق جديدة بالدراسة والتوسع، مثل تحليل طبيعة الدور الذي تضطلع به المنظمات الدولية كالبنك الدولي، ومنظمة الشفافية الدولية في تقييم الحوكمة ومكافحة الفساد والآليات والبرامج المسطرة لتحقيق هذا الهدف الطموح، إضافة إلى الكشف عن الخلفية الإيديولوجية الدافعة باتجاه تبني هذا الدور، ومدى تجسيد هذه القواعد والمعايير من حيث تحسين البيئة وتفعيل الإدارة المنتجة للجودة والحققة للأداء الضامن والنزيه.

### المببرات الموضوعية:

تتمثل الأهمية العلمية للموضوع في محاولة إثرائه وشرح الأسباب والنتائج الكارثية التي يخلفها الفساد في المؤسسة على الدولة والمجتمع، وبيان أهمية الحوكمة وقياسها، كبديل ناجح باهتمام كبير من باحثين أكاديميين وصناع القرار في العديد من الدول، فضلاً عن المؤسسات الدولية الحكومية وغير الحكومية التي سارعت إلى تبني هذا المفهوم ونشره على نطاق كوكبي واسع، كمعطي فعال وناجح ضد الفساد وسوء التسيير الإداري.

### أهمية الدراسة:

لقد أصبح موضوع الحوكمة محط اهتمام أغلبية المؤسسات الاقتصادية والإدارية، ونظرا للانتشار السريع للتطور التكنولوجي، فلقد أصبح مهما جدا التركيز على الحوكمة وتقييمها في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحديد مركزها التنافسي، وهذا بالإضافة إلى أن موضوع التصنيفات أصبح من المواضيع التي تشغل العالم الاقتصادي في عصرنا هذا.

### أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة ليس تكرار كل ما كتب في هذا المجال، بل إثراء لهذا الحقل من الدراسة في إطار الحديث عن الحوكمة التي يجب أن تسود، وباحثائها على آليات وأبعاد ونمط محسن للإدارة والتسيير، تعتبر المدخل الطبيعي والأساسي لنجاح أي سياسة تستهدف مكافحة الفساد وتحقيق التنمية، الاستقرار الاقتصادي والمالي.

بالإضافة إلى بعض الأهداف نلخصها فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية موضوع معايير قياس الحوكمة في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة.
- محاولة التعرف على أهمية الحوكمة وقياسها في المؤسسة.
- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته لتفادي النقائص، وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.

### منهجية الدراسة:

تفرض معالجة الموضوع اعتماد مجموعة من المناهج الأقدر على تفسير الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه، وفي هذا الإطار وقع اختيار الباحث على المناهج التالية:

#### المنهج التاريخي:

يتيح توظيف المنهج التاريخي لي، إيجاد إطار يسمح بتوصيف الظواهر الماضية والوقوف على الظروف التاريخية المصاحبة لنشأتها، والتطورات التي لحقتها، ومن خلال هذا المنهج، يسعى الباحث إلى رصد أهم الظروف والتطورات المصاحبة لنشأة الحوكمة على المستويين المحلي والعالمي.

#### المنهج الوصفي:

يسمح المنهج الوصفي بجمع المعطيات والحقائق العلمية، بهدف تحليلها وتصنيفها وإبراز خصائصها الجوهرية، وقد تم توظيف هذا المنهج، في سياق الحديث عن ماهية مؤشرات قياس الحوكمة، وإبراز أهميتها، وتحديد أهمية الحوكمة ودورها في حماية كافة أصحاب المصلحة.

### منهج دراسة الحالة:

يسمح هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بوحدة معينة، وبطريقة تفصيلية دقيقة قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بها، وقد تم توظيف هذا المنهج، من خلال دراسة حالة مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته لدراسة الحوكمة فيها.

### أدوات الدراسة:

تم توظيف مختلف المصادر المكتوبة والإلكترونية، في إعداد هذه الدراسة، والمتمثلة في:

#### الوثائق:

وهي المرجع الأساسي للبحث، فيها تتركز المعلومات وتتلور الآراء والأفكار والنظريات، وهي التي تحدد نطاق الموضوع وعلاقته بالمواضيع الأخرى.

#### الملاحظة:

اعتمدت في هذه الدراسة وذلك لملاحظة مجموعة من الظواهر والوقائع التي تحدث في ميدان الدراسة التطبيقية وهي مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة.

#### المقابلة:

وهي من أهم أدوات الدراسة التطبيقية، بحيث يتم استخراج المعلومات منها عن طريق التواصل مباشرة مع أفراد وموظفي مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته.

### خطة الدراسة:

لدراسة موضوع معايير قياس الحوكمة، ومن أجل بلوغ الأهداف العلمية والعملية للدراسة، إعتد الباحث خطة منهجية للدراسة، مكونة من مقدمة وثلاث فصول أساسية وخاتمة:

#### الفصل الأول:

وهو عبارة عن مقارنة معرفية مفاهيمية، يهدف من خلالها إلى تحديد الإطار المعرفي لثلاث مفاهيم أساسية في الدراسة، المفهوم الأول يتعلق بالحوكمة، باعتبارها أساسية لتسيير المؤسسة؛ المفهوم الثاني يتعلق بقياس الحوكمة في المؤسسة، باعتباره البديل الناجع في مكافحة الفساد، ومعالجة القصور في الأداء؛ أما المفهوم الثالث فيتطرق إلى موضوع مؤشرات قياس الحوكمة.

#### الفصل الثاني:

يمثل الإطار التحليلي للدراسة، يتناول بالدراسة تحليل الأسس والمؤشرات المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات الدولية، والموجهة لقياس درجة جودة الحوكمة، ومستويات الفساد ومدى الالتزام



بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وفي النقطة التالية يتناول الباحث بالدراسة والتحليل: الآليات والوسائل المنهجية المتبعة من جانب مختلف المؤسسات الدولية، في قياس وتصنيف مستويات الحوكمة، وفي الأخير التطرق إلى أهمية مؤشرات قياس الحوكمة في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء في المؤسسة.

### الفصل الثالث:

يمثل الإطار التطبيقي للدراسة، والذي تم فيه دراسة مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة والتابعة لمجمع GIPLAIT الكائن مقره بالجزائر العاصمة، بحيث يتم التطرق إلى مدى تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسة وتقييمها.

تمهيد:

تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية ادارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها، أو الأجهزة الحكومية أو غير الحكومية، وهي عملية متعددة المراحل وممتدة الأبعاد ومتازة بالمفعول فهي تتخذ منها الأخلاق الحميدة أداؤها ومحورها، وفي الضمير الذاتي عدتها وبنائها، ومن الوعي الإدراكي بالقيم والمثل نظامها وهي عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال، وفي ممارسة كافة المنظمات سواء كانت تهدف للربح أو لا تهدف للربح من اجل توفير عناصر الصحة والسلامة، وان كانت تزداد أهميتها في إدارة الشركات من اجل سلامة هذه الشركات وضمن حقوق المساهمين فيها وتحقيق عوامل الثقة والحصانة في البيانات والمعلومات الحاسبية التي يتم نشرها عنها، ولهذا توفرت في هذا المجال اقتراحات متعددة لمعايير قياس الحوكمة والتي تقاس نماذجها على سلم قيمها.

ومن هذا المنطلق، سيعالج الفصل الأول المقاربة المعرفية المفاهيمية المتعلقة بالحوكمة ومؤشرات قياسها، المبحث الأول يعالج الاطار المفاهيمي للحوكمة، جوانب الخلل في المؤسسة ودورها في معالجة هذه الجوانب، بالاضافة إلى أهمية الحوكمة ودورها في حماية أطراف التعامل، أما المبحث الثاني فيتناول ماهية مؤشرات قياس الحوكمة، من حيث مفاهيم حول قياس الحوكمة و مؤشرات قياسها وأخيرا أهمية مؤشرات قياس الحوكمة.

**المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للحوكمة وأهميتها:**

أدت الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال في العديد من البلدان حديثاً، إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من المضاربين في البورصات ومن أخطاء مجالس إدارة الشركات والمديرين التنفيذيين بها، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دوره في استقرار الأسواق المالية وتحويلها من سوق مضاربة إلى سوق استثمارية، وسوف يؤدي هذا بلا شك إلى جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، وذلك من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية في المستقبل، وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول.

**المطلب الأول: الحوكمة كضرورة تسييرية:**

إن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تتضمن مستوى معيناً من الدقة في اتخاذ القرارات بها، ومن الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك الشركات.<sup>1</sup>

باختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وخاصة الشركات المدرجة أسهمها في الأسواق المالية لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فيها، ومدى المسائلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات والموظفين بها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين - الدار الجامعية 'المملكة المتحدة' للنشر والتوزيع 2010 - ص3.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين - مرجع سبق ذكره - ص4.

لكن قبل التطرق إلى أهمية الحوكمة وفوائدها بالنسبة للشركات، يجب التطرق أولاً إلى الأسباب والدوافع التي أدت لظهور الحوكمة بالإضافة إلى جوانب الخلل التي قامت الحوكمة بكشفها ومعالجتها.

## I. مبررات وأسباب ظهور الحوكمة:

قد تكشفنا في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات، والتي أدت في نهاية المطاف إلى حدوث كوارث، لحقت بالشركات والمساهمين وجميع العاملين والمتعاملين مع هذه الشركات، الأمر الذي أدى إلى تنبه الجهات الرقابية لهذه المشاكل التي حدثت للأسواق المالية نتيجة تدني ثقة المستثمرين، وحاولت جاهدة لوضع قوانين وأنظمة للحفاظ على الثقة وتنميتها بين المستثمرين، وذلك عن طريق تنظيم العلاقة وتحسينها بين المستثمرين وإدارة الشركات، حيث أن من أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة القضاء على المشاكل التي قد تتعرض لها الشركات أو على الأقل التقليل منها، إذ أن من شأنها أن تعمل كرادع للذين تسول لهم أنفسهم بالتلاعب بملكات الشركات وأموال المساهمين.

وتهدف هذه القوانين وغيرها لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين التي تعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية. وتقوم على مبادئ أهمها صحة الحسابات ودقتها، وتوافر المعلومات وصحتها، ومسؤولية الإدارة، واستقلالية المدققين الخارجيين والعديد من الأمور التي تعزز الثقة بالأسواق المالية.<sup>1</sup>

إن من بين الأسباب التي أدت لظهور الحوكمة هو تنامي اهتمام المؤسسات الدولية بالبعد الأخلاقي، وهذا كان ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها هذه المؤسسات لم يكتب لها النجاح المتوقع، لوجود أسباب

<sup>1</sup> اتحاد الشركات الاستثمارية – حوكمة الشركات – مكتبة آفاق للنشر والتوزيع سبتمبر 2008 – ص 43.

هيكلية واجتماعية كانتشار الفساد الأخلاقي والرشوة وغيرها من الأمور، وقد أثار انتشار هذه الأمور على زيادة تكلفة المشاريع، وانخفاض جودتها ومواصفاتها، وتقليل الفوائد المتوقعة منها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى انتشار الفساد والرشوة ظهر هنالك ما يسمى بإشكالية تعارض المصالح، واستخدام سلطة الدولة لتحقيق مصالح شخصية، ولمنع مثل هذه الأمور، تركز معظم القوانين إلى منع الموظفين من استغلال النفوذ وإساءة السلطة لمصالح شخصية، أو الانغماس والعمل في الأعمال التجارية وإهمال العمل الموكول إليه، ولكن هذا غير كاف لأن مشكل تعارض المصالح لا زال موجوداً، ولهذا ظهرت الحوكمة لتعالج هذه القضايا والمشاكل.<sup>2</sup>

إن الأمر الذي زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعددة الجنسية، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.

فعلى الرغم من وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية، فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية.

كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.<sup>3</sup>

يرى بعض العلماء أن حوكمة الشركات ضرورية لتسيير الشركات والمؤسسات على نحو جيد، هذا لأنها تقوم بتوفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل، هذه الإجراءات تتم عن طريقها الحماية والضمان لأموال المساهمين

<sup>1</sup> فؤاد عبد الله العمر - أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي - مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر 'جدة' الطبعة الأولى 1999 - ص 66.

<sup>2</sup> فؤاد عبد الله العمر - أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي - مرجع سبق ذكره - ص 71.

<sup>3</sup> صالح بن إبراهيم الشعلان - مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية 2009 - ص 23.

مع الاهتمام أيضا بحماية الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة من دائنين ومقرضين وموظفين، كون مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات، يتعدى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أو حتى رقابة الشركات إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإشرافية في الشركات بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات، ورفع كفاءة الممارسات، وتعزيز المصداقية والثقة للتعاملات التجارية بما يعود على الشركة بتعظيم الإيرادات، وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

ويشير أحد الباحثين " ESTRIN 1998 " إلى أن السبب الرئيسي في الاهتمام ب موضوع الحوكمة هو انفصال بين الملكية والإدارة بالإضافة إلى أسباب أخرى، بينما لخصت بعض الدراسات السابقة أهم الأسباب والدوافع التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم الحوكمة في البنود التالية:

#### أولاً: الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء:<sup>1</sup>

إن انفصال الملكية عن الإدارة و السعي الدائم من قبل الإدارة لتحقيق مصالحها الشخصية من خلال دورها الرئيسي في رسم وتوجيه استراتيجية الشركة، و كذلك اللجوء لاستعمال طرق محاسبية مبتكرة و الاستفادة من المرونة في تطبيقها تشكل عوامل رئيسية في التأثير في قيمة الشركة و موقفها التنافسي في الاسواق المالية.<sup>2</sup>

وفي عام 1932 كل من Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling في عام 1976 و Fama في عام 1980 إلى "مشكلة الوكالة Agency Problem" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة.

<sup>1</sup> عوض بن سلامة الرحيلي - لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة - ص 184.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العزاوي - التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة بغداد 2008 - ص 4.

وفي هذا السياق يؤكد(1996) Monks و Mitchell et al. و(2001) Minow عن إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

### ثانياً: تحسين الكفاءة الاقتصادية:

تقوم حوكمة المؤسسات بتحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال اتباع القواعد السليمة لها، ومن بين ما تحققه مايلي:

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم؛ مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.
- تعظيم القيمة السهمية للشركة Maximizing Shareholder Value، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية؛ وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي... الخ.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال؛ وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرأ حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية

<sup>1</sup> مريم الشريف جنيط - علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية - ملتقى علمي دولي بجامعة فرحات عباس سطيف - ص 16.

بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.<sup>1</sup>

ثالثا: ايجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

رابعاً: المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس ادارة الشركة والمساهمون ممثلون في الجمعية العمومية للشركة.

خامساً: عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

سادساً: تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

سابعاً: تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب.

ثامناً: امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

ويلاحظ مما سبق أن حوكمة الشركات تركز على موضوع الرقابة على الشركات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم، وتؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين والدائنين وغيرهم وتعزيز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية.<sup>2</sup>

كما تستخلص دراسة أخرى، أن الحوكمة ضرورية في التسيير الجيد للمؤسسة وذلك من خلال مايلي:<sup>3</sup>

- العدالة والشفافية والمعاملة النزينة لجميع الأطراف ذوي المصلحة بالشركة.

<sup>1</sup> مريم الشريف جنيط - علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية - مرجع سبق ذكره - ص 17/16.

<sup>2</sup> عوض بن سلامة الرحيلي - لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - مرجع سبق ذكره - ص 185.

<sup>3</sup> عدنان بن حيدر بن درويش - حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة - دار الملك فهد للنشر والتوزيع 2009 - ص 33.

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات المتاحة في تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

مما سبق نستخلص بأن للحوكمة ضرورة تسييرية في المؤسسة وذلك يتوضح من خلال الآتي:

- ✓ تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسألتها.
- ✓ حماية أصول الشركة، وكذا حماية حقوق المساهمين، وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة.
- ✓ تحسين أداء الشركة، وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها.
- ✓ تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة.
- ✓ تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركة وعملياتها.

كما أن للحوكمة دور في معالجة العديد من المشاكل التي تقع في المؤسسة أو الشركة، وهذا لكي تضمن السير الحسن داخلها.

### المطلب الثاني: جوانب الخلل في المؤسسة ودور الحوكمة في معالجتها:

إن الحوكمة باعتبارها احد مكونات نظام المناعة في الشركات، أن لم يكن أهم مكوناته تعمل على محاربة الفساد... وتحقيق الصحة والسلامة المالية والمحاسبية للشركات والمؤسسات... وقد اتضح ذلك بشدة عندما اكتشفت جماهير المساهمين في بعض كبريات الشركات العالمية أنهم وقعوا ضحية الخداع، وضحية التزييف والتزوير، ضحية عمليات نصب واسعة النطاق.<sup>1</sup>

كما يمكن تلخيص جوانب الخلل التي أدت لضرورة استدعاء الحوكمة فيمايلي:

<sup>1</sup> محمد محمود حوسو - أسباب ظهور مفهوم الحوكمة <http://world-acc.net/vb/showthread.php?t=6382>

1. ضعف هياكل الإدارة.
2. تخلف نظام الإدارة.
3. إهمال عمليات التمويل.
4. التفكك الاقتصادي.
5. عدم الاهتمام بالشفافية.

فالخلل هو سبب ونتيجة لمزيد من الخلل والسماح لوجوده يدمر كل شيء ،  
والتهاون في معالجته، والتصدي والإصلاح يساهم في فقد المجتمع لذاته وتحويله إلى  
تدمير هذه الذات، وهو ما حدث في كثير من المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد  
سواء عندما افتقدت الحوكمة الذاتية افتقدت معها هويتها وشخصيتها وافتقدت معها  
أساليب التسيير الجيدة، كل هذا يدفع للتعرف على أهم جوانب الخلل في الشركات  
والتي دعت إلى ضرورة الحوكمة.

كما ارتأت منظمة التعاون الاقتصادي أن الافتقار إلى الحوكمة داخل المؤسسة  
يعرضها للوقوع في الخطر، بالإضافة إلى هذا يظهر في داخلها بعض جوانب الخلل  
التي تهدد نجاحها وتعترض طريقها لتحقيق التفوق والتطور، ومن أهم جوانب الخلل  
الموجودة داخل الشركات مايلي:<sup>1</sup>

- ❖ ضعف هياكل إدارة الشركات وتركز السلطة في أيدي مدراء غير متخصصين.
- ❖ افتقاد إدارة الشركات للممارسة السليمة للرقابة والإشراف.
- ❖ اهتمام الدول والحكومات بالحريية التجارية، واهتمام الشركات بالعمليات  
التجارية وعقد الصفقات مع إهمال الجوانب المالية التمويلية.
- ❖ عدم وجود توازن بين ما يحدث من اهتمام على مستوى الاقتصاد الكلي وما  
يحدث بالفعل على مستوى الاقتصاد الجزئي.
- ❖ خضوع الشركات إلى موجات متلاحقة من المنافسة الشديدة.
- ❖ متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة  
حتى تقبل توجيه استثماراتها.

<sup>1</sup> Charles oman et autres – la mesure de la gouvernance – centre de développement de l’OECD - cahier politique N°29 – page 5.

زيادة على أن الحوكمة تقوم بمعالجة جوانب الخلل داخل المؤسسة، فإنها أيضا تعمل على تحقيق عناصر الصحة والحيوية للشركات، ومن هنا كانت ضرورة الحوكمة لتحقيق التوازن الأدائي ما بين الاقتصاد الكلي والاقتصاديات الجزئية، وفي الوقت ذاته ممارسة لغة الانفتاح والتحول السليم من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد منفتح على الخارج، ويسعى إلى الاندماج بالاقتصاد العالمي محققاً بذلك العديد من مظاهر الصحة والحيوية الدافعة إلى جذب الاستثمارات الدولية، وإلى توطيد فعال للاستثمارات المحلية.

كما أن الحوكمة تعمل على زيادة مقومات النجاح وتأكيد فاعلية هذه المقومات بالشركات، وتحقق لها القدرة على النمو والتوسع والاستمرار وذلك من خلال الآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح:

إن الشفافية الكاملة، تظهر حقيقة الأوضاع والموجودات بالشركات، وتجعل كافة الأطراف على معرفة كاملة بحقيقة ما يتم في هذه الشركات، ولهذا تستخدم الحوكمة كأداة تنوير واستنارة، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة بالشركات، وبالتالي لا يوجد أي شيء من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث بالشركات، أي أن تحد الحوكمة من:

✓ الضبابية وعدم الوضوح.

✓ اللبس والعتامة.

وكلما كانت الحوكمة قوية وجيدة، كلما كانت فاعلة، وكلما كانت كذلك، تتحسن درجة الشفافية والوضوح داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Charles oman et autres – la mesure de la gouvernance – Ibid, page 7.

ثانيا: تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة:

وهذا خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الشركات، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها ومن ثم يتم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي في الشركات، وعلى ايضاح ما يحدث ويتم فيها، وكل هذا عن طريق الإفصاح غير المحدود.

ثالثا: ضرورة تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ المساواة:

تقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع وعلى تطبيق مبدأ المساواة وعدم وجود تحيز، هذا ما يزيد من الشعور بالعدالة والإنصاف، وبالتالي الأمان، وبما يقضي على حالات العجز والطمع والفساد.

رابعا: توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي:

أي أن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها، ولكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة للجذب الاستثماري سواء من جانب المستثمرين الدوليين، أو من جانب المستثمرين الوطنيين المحليين، وتعتمد عمليات الجذب الاستثماري في أي سوق على توافر عناصر الشفافية والمصداقية، وتأكيد نزاهة المعاملات، وارتباطها بمبكل القيم والمبادئ المتعارف عليها.

خامسا: تحسين الأداء:

تعمل الحوكمة على حسن إدارة الشركات خاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو المتابعة، ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للشركات، من خلال :

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.

- تحديد البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف.
- المحاسبة والمسئولية وعدم التفريط أو التهاون مع أي عمليات خداع أو تزيف.

### سادسا: زيادة الفاعلية والاهتمام:

تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الشركات وجعل حاضرها ومستقبلها واعدا من خلال عدة وسائل رئيسية هي:

- الوسيلة الأولى: وسيلة زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية.
- الوسيلة الثانية: وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بالتنوع.
- الوسيلة الثالثة: وسيلة اكتساب مزايا تنافسية خاصة في مجال التسعير وخدمات ما بعد البيع.

مما سبق اتضح أن الحوكمة تقوم بإصلاح ومعالجة مختلف جوانب الخلل الموجودة في الشركة بالإضافة إلى التخلص من المشاكل التي عجزت النظريات السابقة عن حلها، وفيما يلي سنذكر بعض المشاكل أو بالأحرى بعض الأمراض - هذا لشدة خطورتها على الشركة - التي قامت الحوكمة بمعالجتها والتخلص منها:

### 1- علاج الاختلال الأخلاقي:<sup>1</sup>

يتضح مدى فاعلية حوكمة الشركات في علاج مرض الاختلال الأخلاقي في الفكر والتطبيق المحاسبي من خلال مقارنة نظرية الوكالة بالإطار الفكري لحوكمة الشركات على النحو التالي :

<sup>1</sup> شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي - حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي - المؤتمر العلمي السنوي الخامس بجامعة الاسكندرية - [http://jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6468](http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6468)

- تبرر نظرية الوكالة سعى الإدارة إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة الشركة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة و لصالح المساهمين بصفة خاصة.
- تستند نظرية الوكالة إلى حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، بينما تقيّد الحوكمة هذه الحرية بأفضل الممارسات المحاسبية.
- تساند نظرية الوكالة النظرية الإيجابية The Positive Theory ، بينما تساند الحوكمة النظرية العيارية The Normative Theory " ما يجب أن يكون " .
- تقوم نظرية الوكالة على فرض عدم ملاحظة الأصيل تصرفات الوكيل، بينما تقوم الحوكمة على مبادئ عدة منها العدالة والشفافية ومساءلة الإدارة.
- تتسبب نظرية الوكالة في وجود مشكلة الاختلال الأخلاقي، بينما تتطلب الحوكمة الالتزام بالمواثيق والقيم الأخلاقية، وبصفة خاصة العدالة وحماية حقوق الأخرين.

والآن وبعد هذه المقارنة الواضحة جدا.. هل يجتمع الضدان ؟ أم أن البقاء للأصلح وهكذا تبدو فاعلية حوكمة الشركات في علاج الاختلال الأخلاقي.

## 2- علاج انعدام الحسم في بعض المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة:<sup>1</sup>

لاشك أن استهداف حوكمة الشركات تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية وفقا لقاعدة أفضل الممارسات، وكذا معيار دقة وموضوعية التقارير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيته لتوفير قوائم مالية سليمة، كل ذلك من شأنه أن يوجه اهتمام الهيئات الحكومية المعنية بوضع التشريعات المالية والاقتصادية، وكذا الهيئات الدولية والوطنية المهنية المعنية بالتنظيم المحاسبي إلى إعادة النظر في التشريعات والمعايير المحاسبية وما تتضمنه من معالجات وكذا معايير المراجعة وتطويرها بما يحد من المعالجات البديلة والمرونة الزائدة بها ويجعلها أكثر حسما وتحديدا للإرشادات التي تؤدي إلى أفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.

<sup>1</sup> شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي - حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي - مرجع سبق ذكره.

### 3- علاج الاستشكال الفكري:<sup>1</sup>

لقد سبق بيان أن مصدر الاستشكال الفكري في المجال المحاسبي هو انتشار النظرية الإيجابية في المحاسبة واعتمادها على نظرية الوكالة في تفسير سلوك الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية فضلا على انبهار بعض كتاب المحاسبة ببعض المداخل الإدارية، إلا ان حكومة الشركات تحدد كثيرا من حرية الإدارة في اختيار هذه السياسات وتقيدها بالممارسات المحاسبية السليمة ، بل بأفضل الممارسات . وهو الأمر الذي يمثل أنجع علاج لذلك الاستشكال الفكري لأنه يوجه كتاب المحاسبة وباحثيها وممارسيها إلى تقييم وتقويم المعايير والسياسات المحاسبية للوصول إلى أفضل الممارسات ، بدلا من دورانهم في فلك الإدارة للبحث عما فيه مصلحتها فقط وتبريره بإدارة الأرباح أو غيرها من الألفاظ . مما سيؤدي بدوره إلى انحسار المدخل الإيجابي ونظرية الوكالة في البحوث والممارسات المحاسبية ويشجع الفكر والتطبيق المحاسبي على استخدام المدخل العياري والإبداع الفكري من أجل المصلحة العامة للشركات والمجتمعات.

### 4- علاج تعقد مقاييس الأداء:<sup>2</sup>

مما لاشك فيه أن معايير الحوكمة وبصفة خاصة المعيار الثالث وهو كفاءة وفاعلية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتيجية الأخرى . وكذا المعيارين الرابع والخامس المتعلقين بسلامة الممارسات المحاسبية ، ودقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته ، من شأنها توجيه الباحثين والممارسين إلى العمل على عدم تعقيد مقاييس الأداء .

<sup>1</sup> شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي - حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي - مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي - حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي - مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات ودورها في حماية أطراف التعامل

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم، مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

#### I. أهمية حوكمة الشركات:

تعاظمت في الآونة الأخيرة وبشكل كبير أهمية الحوكمة وذلك بسعيها نحو تحقيق عدة أهداف منها التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهية الاجتماعية لجميع الاقتصادات والمجتمعات المطبقة لها، حيث أن الممارسة السليمة للحوكمة تساعد في دعم الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، و إيجاد الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وذلك من خلال الوسائل التالية:<sup>1</sup>

1. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات دوائر القطاع العام وعملياته، و اجراء المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن هذه الدوائر من ضبط عناصر الفساد.<sup>2</sup>
2. تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة.<sup>3</sup>
3. تحسين وتطوير إدارة دوائر القطاع العام من خلال مساعدة مديريها على بناء استراتيجية سليمة للإدارة، وضمن اتخاذ قرارات سليمة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
4. ضمان التعامل بشكل عادل بين أفراد الجمهور في المؤسسات الحكومية، والمعاملة العادلة بالنسبة للمساهمين، والعاملين، والدائنين، والأطراف الأخرى ذوي المصالح الخاصة في حالة الإفلاس في المؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup> قباجة عدنان، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه بجامعة عمان العربية للدراسات العليا 2008 - ص 35.

<sup>2</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، القاهرة مارس 2002- ص 163.

<sup>3</sup> أبو زر عفاف - استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني - أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان 2006- ص 47.

5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للدولة عن طريق سياسات و اجراءات مناسبة لنشاطات الدولة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع<sup>1</sup>.

كما أنها أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية، تظهر أهميتها فيما يلي :

1. محاربة الفساد الداخلي بالشركات .
2. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً.
4. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها وخاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح .
5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن .
6. تحقيق فاعلية المحاسبة الداخلية .
7. تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية .
8. جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار.
9. زيادة القدرة التنافسية للشركات الوطنية على المستوى العالمي وفتح اسواق جديدة لها.

وفي واقع الأمر فإن الحوكمة أداة جيدة ، تمكن المجتمع من حسن إدارة الشركات وبأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير اطر عامة لحماية أموال المستثمرين والمقرضين.<sup>2</sup>

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) فترى أن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين. وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ،

<sup>1</sup> عمرو بيان - مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء - رسالة ماجستير بجامعة الخليل 2010 - ص 32.

<sup>2</sup> خالد ترابي - حوكمة الشركات - رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية فلسطين 2010 - ص 7.

يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد . ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، وان الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي. ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعده من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات، إذ انه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة الآن في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان.<sup>1</sup>

كما أن مركز المشروعات الدولية الخاصة، يدرج بأن الحوكمة تعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة، كما أن الحوكمة الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة، كما أن إحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

إن الحوكمة تقوم بتحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو.

<sup>1</sup> عباس حميد التميمي - آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري المالي في الشركات المملوكة للدولة - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية القاهرة 2007 - ص 8.

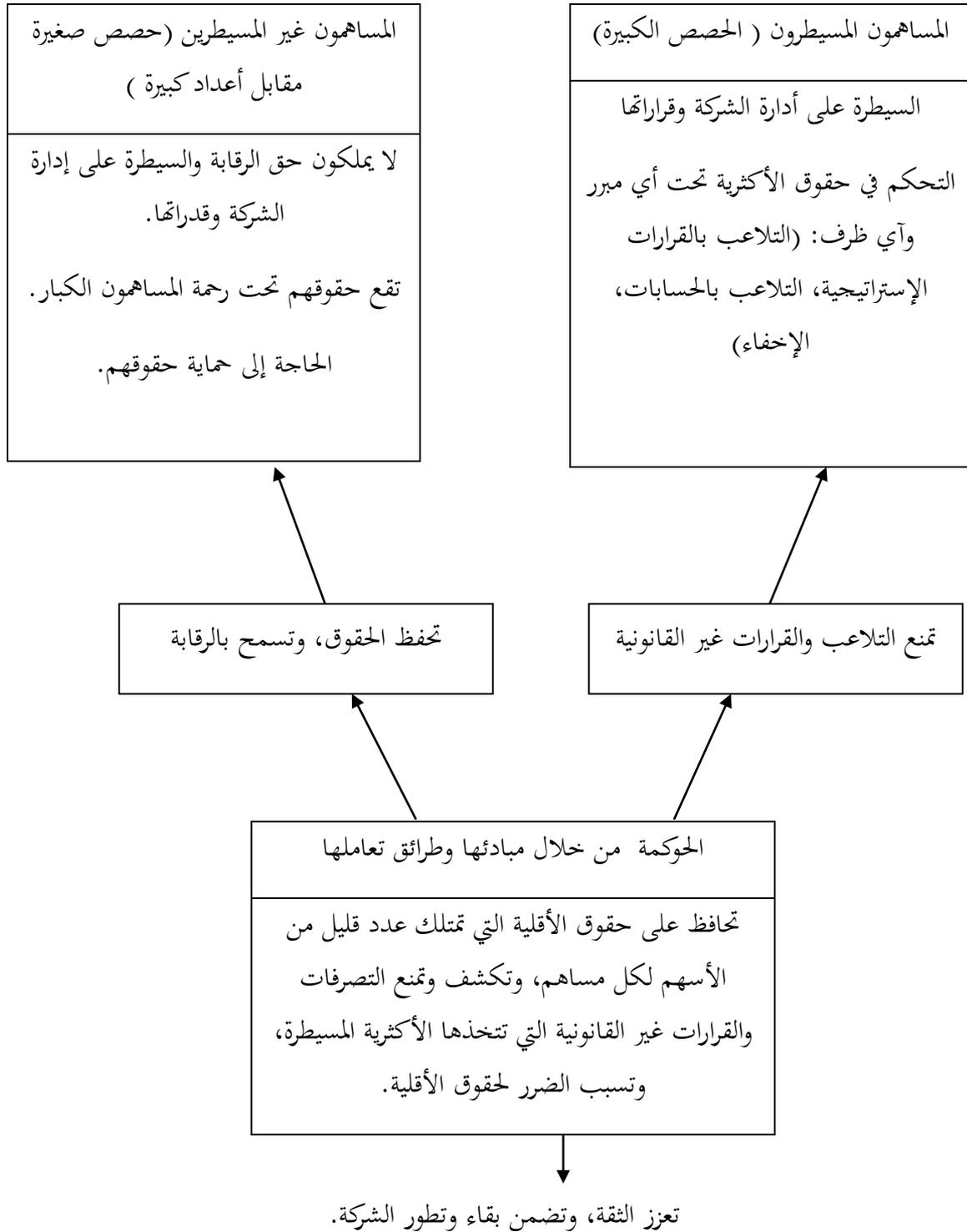
## II. دور الحوكمة في حماية أطراف التعامل:

إن للحوكمة أهمية بالغة في حماية أطراف التعامل وهو ما يتلخص في النقاط التالية:

- توفر لهم المعلومات الكافية في الوقت المناسب بشأن الاجتماعات، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف أو يتم اتخاذ القرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- تطبيق المساواة بين المساهمون المتمون إلى نفس الفئة بالإضافة إلى توفير نفس حقوق التصويت لهم.
- تداول الأسهم بصورة تتسم بالإفصاح والشفافية.
- تقدم للمساهمين المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة هذا بالإضافة إلى الحصول على حصص من أرباح الشركة.

وفي الأخير نلخص أهمية الحوكمة في المخطط التالي:

الشكل رقم 1- أهمية نظام حوكمة الشركات



المصدر: مسلم علاوي الشبلي - بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس

مستوى أدائه دراسة إستطلاعية في جامعة البصرة - ص 5

## المبحث الثاني: ماهية مؤشرات قياس الحوكمة

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة وبصفة خاصة الأسواق الاستثمارية المختلفة ومن خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات.

### المطلب الأول: قياس الحوكمة

تباين الدول والمجتمعات في مستويات النضوج السياسي و الاجتماعي والاقتصادي، لذلك فإن وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة قد يفتقد إلى الموضوعية، ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة مع حالة البلد أو المناطق التي تطبق فيها.

وهذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجياً بتطوير الأداء الإداري والحوكمة، وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة.<sup>1</sup>

كما سعت المنظمات الدولية لإيجاد خصائص مشتركة للحوكمة، والبحث عن الأولويات المناسبة لتطبيقها ووضع مقاييس و مؤشرات لقياس نوعيتها.

#### • إسهامات برنامج الأمم المتحدة الإنهائي UNDP :

يعتبر الحوكمة على أنها العمليات و الهياكل التي تقود العلاقات الاقتصادية بشفافية ومسؤولية كالنمو، التبعية المالية للموارد الخارجية... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسلام بدوي محمود الداور - مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في الضفة الغربية -رسالة ماجستير بجامعة الخليل 2009 - ص18.

<sup>2</sup> بلوصيف الطيب - الحكم الراشد: المفهوم والمكونات - المجلة الافريقية للعلوم السياسية -

● إسهامات البنك الدولي WB:

ينطلق البنك الدولي من فكرة تطوير المؤسسات التي تعرف على أنها مجموعة من القواعد الرسمية (الدستور القوانين و التنظيمات، النظام السياسي) و غير الرسمية (الثقة في المعلومات، نظام القيم و العقائد، المعايير الاجتماعية) التي تحكم سلوك الأفراد و المنظمات (الشركات النقابات، المنظمات الغير الحكومية).

بالإضافة إلى أن البنك الدولي يرى أن الحوكمة تتمثل في قيمتين متماثلتين:

1- التضمينية: و تتضمن هذه العملية المساواة بين كل الأطراف المشاركين و بالتالي فهي عملية دمج ولا تستبعد أي طرف، حيث تقضي آليات التعريف و حماية الحقوق الأصلية للأفراد.

2- المساءلة: وتشير هذه الخاصية إلى مفهوم التمثيل و يعني ذلك مساءلة كل من تم اختيارهم للحكم باسم الشعب سواء على إخفاقاتهم أو نجاحاتهم وهذه المساءلة تعتمد على العلم والمعلومات و تعتمد على المقاييس التي تشجع مسؤولي الحكومة على العمل بطريقة صادقة و فعالة و نزيهة ومن شأن المساءلة أيضاً أن تشجع على الإعتراضية، أي الاعتراض على اختيار الموظفين و معارضة رجال السياسة، و تشجع على ترقية أخلاقيات الخدمة العامة و تدفع بالحرص على المصلحة العامة.

وتركز دراسات البنك الدولي على محاربة الفساد في الإدارة العامة وتعتبر ظاهرة الفساد الخاصية الأساسية المميزة للحكومة السيئة و التي تترجم من خلال التفضيلية والرشوة، فالفساد يتعارض مع التضمينية و هذا مرتبط بغياب المساءلة.<sup>1</sup>

إن الاهتمام المتزايد بنوعية الحوكمة في البلدان النامية والاقتصادات الناشئة التي يمكن ملاحظتها من خمسة عشر عاماً، أدى إلى زيادة هائلة في استخدام مؤشرات الحوكمة، كما أن العديد من المستثمرين الدوليين والوكالات الوطنية الإنمائية المتعددة الأطراف، بالإضافة إلى الباحثين ووسائل الإعلام والذين بدورهم يسعون إلى قياس

<sup>1</sup> بلوصيف الطيب - الحكم الراشد: المفهوم والمكونات - المجلة الافريقية للعلوم السياسية - مرجع سبق ذكره.

نوعية الحوكمة في هذه البلدان، هذا لأغراض تحليلية ولكن أيضا لتوجيه تدفق الاستثمارات والمساعدة لهذه البلدان التي يترتب عليها آثار هامة جداً<sup>1</sup>.

كما تستند كيفية القياس إلى أي مدى تتسم الحوكمة بأنها حوكمة جيدة وأيضا ماهي المؤشرات التي يتعين اختيارها إلى أطر تحليلية معيارية في طابعها. وقد يستنبط لذلك المؤشر نفسه تفسيرات متباينة تتوقف على تقديرات القيم المستخدمة، وبالمثل يمكن استخدام مجموعة مختلفة من المؤشرات لقياس الحوكمة استنادا إلى طابع الغايات قيد النظر<sup>2</sup>.

كما أن لقياس الحوكمة أهمية كبيرة تتجلى في:

- إن القياس أداة مهمة لتحسين تطبيق الحوكمة فالبيانات والمؤشرات تساعد على تحديد المشكلات والحاجات ووضع الأهداف من أجل إيجاد حلول لمشكلات محددة.
- إن عرض البيانات والمؤشرات يمكن أن يتيح دعماً مقنعاً لجهود المناصرة، فتحليل البيانات والمؤشرات يساعد صانعي القرارات على تطوير سياسات وخطط وبرامج تستند إلى الشواهد والأدلة ومعالجة المشكلات الحقيقية، وأن تُكَيَّف لتلائم الحالات الفعلية للمنتفعين المقصودين.
- إن المؤشرات جوهرية أيضاً لعمليات رصد التقدم المحرز في مقابل الأهداف المقررة، وإذا لم تُزود السياسات والبرامج ببيانات، أو تم رصدها مقابل مؤشرات، فإنها غالباً ما تفشل في تحقيق أهدافها أو الوصول إلى المنتفعين التي وُضعت من أجلهم، كما أن الاستخدام الفعال للمؤشرات جزء أصيل من آليات الحوكمة الجيدة، بما في ذلك المساءلة... إلخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Charles oman – la mesure de la gouvernance- centre de développement de L'OECD- cahier politique N°29 – page 2.

<sup>2</sup> الأمم المتحدة المجلس الاقتصادي والاجتماعي "تقرير لجنة السياسات الانمائية" 2004 - [http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp\\_ecosoc/e\\_2004\\_33\\_ar.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_ecosoc/e_2004_33_ar.pdf)  
<sup>3</sup> لورين كورنر- دليل المستخدم إلى قياس تقديم الخدمات الأساسية المراعية للإعترارات الجنسانية 2010 – ص 5.

## المطلب الثاني: مفهوم مؤشر قياس الحوكمة:

بعض التعاريف المتعلقة بمؤشرات القياس:

**1:** المؤشر هو: "مقياس يساعد في الإجابة على السؤال عن مقدار التقدم الجاري إحرازه صوب تحقيق هدف معين أو عما إذا كان يجري إحراز تقدم أم لا".

**2:** المؤشر هو: "التعريف العملي لمتغير ما، أي الدليل المادي الذي يمكن ملاحظته، رصده أو قياسه للتحقق من معلومات أوسع مطلوب معرفتها ويجب بالتالي الاتفاق عليه وعلي دلالاته، كما يستخدم في الكشف عن واقع أو حقيقة مطلوب معرفتها أو التأكد منها، بمعنى آخر هو الدليل المادي للتحقق من سؤال لا يمكن التحقق منه مباشرة.<sup>1</sup>

### 1. تعريف مؤشرات قياس الحوكمة:

تعرفه مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية كالتالي: "مؤشر قياس الحوكمة هو متغير كمي أو كيفي يتيح التحقق من التغيرات الناجمة عن تفعيل الحوكمة في المؤسسة، كما أن المؤشرات هي عبارة عن إجراءات لظروف معينة يمكن تكرارها والتأكد منها على نحو موضوعي".<sup>2</sup>

عند تناول موضوع المؤشرات نواجه بعض التساؤلات من العاملين والنشطاء بمنظمات المجتمع المدني والشركات بصفة عامة، تتعلق بأهمية استخدامها ومدى تأثيرها على تقييم الحوكمة، ولعل في طرح الأسئلة التالية والإجابة عنها توضيح لهذا الالتباس:

#### 1. ما هي هذه المؤشرات؟

هي نوعية المعلومات التي يمكن تحقيق الإتفاق عليها و تكون قابلة للقياس و دقيقة للتعرف على وجود ظاهرة "متغير" في الواقع، تطوره، درجة انتشاره... الخ

#### 2. لماذا نريد مؤشرات للقياس؟

<sup>1</sup> هبة الطيبي - دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة - دار البيلسان للطباعة والتصميم 2008 - ص 7.  
<sup>2</sup> لورين كورنر - دليل المستخدم إلى قياس تقديم الخدمات الأساسية المراعية للإعتبارات الجنسانية - مرجع سبق ذكره - ص 9.

نريد مؤشرات ببساطة للرغبة في تحقيق الأهداف، أي التحقق من التغيير الذي حدث في الواقع والذي ننشده ونستهدفه.<sup>1</sup>

3. هل نحتاج دائما إلى مؤشرات للقياس؟

يعتمد ذلك على نوعية الهدف، والمدى الذي يحتاج تحقيقه...<sup>2</sup>

كما أن استخدام 'مؤشرات' للحوكمة يهدف إلى التوسع الكامل في اقتصاد المؤسسة وبالتالي الدولة ككل، كما تهدف هذه المؤشرات إلى قياس نوعية الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية، على سبيل المثال: قياس درجة الفساد السائد... إلخ.

## 2. المستخدمون الرئيسيون لمؤشرات قياس الحوكمة:

المستخدمون الرئيسيون لمؤشرات الحوكمة هم المستثمرين الدوليين من منظمة التعاون الاقتصادي ومن الوكالات المساعدة الرسمية في الميدان الوطني والمتعددة الأطراف، بالإضافة إلى بعض المنظمات الدولية كمنظمة الشفافية العالمية، كما أن اهتمام المستثمرين بمؤشرات الحوكمة تتوضح من خلال نمو الأصول في الاقتصادات النامية و "اقتصادات السوق الناشئة" بحيث منذ عام 1990، زادت قيمتها عشرة أضعاف، لتصل إلى أكثر من 4 تريليون دولار في اليوم.<sup>3</sup>

## 3. تحليل مؤشرات قياس الحوكمة:

تتضمن هذه المؤشرات ترتيبا وتصنيفا لبيانات تعكس وجهات نظر آلاف من أصحاب المصلحة في أنحاء العالم، ومن بينهم المشاركون في الاستقصاءات العائلية واستقصاءات الشركات، وخبراء من منظمات غير حكومية، ومؤسسات القطاع العام، والهيئات المعنية بإتاحة المعلومات عن الأنشطة التجارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هبة الطيبي - دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة - مرجع سبق ذكره - ص 26.

<sup>2</sup> هبة الطيبي - دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة - مرجع سبق ذكره - ص 26.

<sup>3</sup> Charles oman – la mesure de la gouvernance –Ibid, page 2

<sup>4</sup> Daniel kaufmann - Methodology and Analytical Issues: The Worldwide Governance Indicators - brokings institution september 2010 – page 4.

## المطلب الثالث: أهمية مؤشرات قياس الحوكمة:

إن المؤشرات أداة قيمة لتقييم الاختلافات فيما بين البلدان والتغيرات في أداء البلدان على مدى الزمن في المجالات الأساسية لإدارة الحوكمة، ولكن مجرد النظر إلى الاختلافات في تقدير درجات أداء إدارة الحوكمة غالباً ما يكون غير كافٍ، لأن بعض التغيرات قد تكون أصغر من أن تترك أثراً ذا مغزى، وكى تصبح هذه المقارنات أكثر فائدة وبعية تفادي الإحساس الكاذب بالدقة بشأن الاختلافات الطفيفة بين البلدان، توفر المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة هوامش خطأ في تقييم درجات كل بلد.

وتشير هوامش الخطأ هذه إلى النطاق المحتمل لدرجات التقييم لكل بلد، وعلى الرغم من أن عدم الدقة أمر قائم في كل محاولات قياس إدارة الحوكمة، فنادراً ما يتم الإقرار به صراحةً كما هو الحال في المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة.

وبفضل التحسينات التي أجريت على تلك المؤشرات على مر السنين، فإن هوامش الخطأ هذه قد تقلصت، ومع أنها لا تزال غير ثانوية، فإنها أقل بكثير من عدم الدقة الموجود في أي مؤشر منفرد من مؤشرات قياس الحوكمة.

ويستخدم كثير من صانعي السياسة ومنظمات المجتمع المدني هذه المؤشرات العالمية لرصد أداء نظام إدارة الحوكمة والتشجيع على إصلاحه، وهذه المؤشرات يستخدمها أيضاً المانحون الذين يدركون أن نوعية إدارة الحوكمة عامل مهم في تحديد مدى نجاح برامج التنمية، كما يستخدم الأكاديميون أيضاً المؤشرات في بحوثهم التطبيقية عن أسباب ونتائج الحوكمة الجيدة.<sup>1</sup>

وتظهر هذه المؤشرات أن إدارة الحوكمة يمكن في الواقع قياسها بشكل منهجي منظم في مختلف البلدان، ويؤدي هذا النهج المستند إلى تكوين أفكار هامة من بينها:<sup>2</sup>

- الحوكمة ليس حكراً للبلدان الغنية؛ ففي الواقع هناك أكثر من 12 بلداً نامياً وناشئاً، من بينها سلوفينيا وشيلي وبوتسوانا وإستونيا وأوروغواي وجمهورية التشيك والمجر

<sup>1</sup> التقرير السابع من سلسلة الأوراق البحثية عن أهمية قياس إدارة الحوكمة 2008 (المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة 1996 – 2007)

[www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

<sup>2</sup> التقرير السابع من سلسلة الأوراق البحثية عن أهمية قياس إدارة الحوكمة 2008 (المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة 1996 – 2007)

[www.govindicators.org](http://www.govindicators.org) مرجع سابق

ولاتفيا وليتوانيا وموريشيوس وكوستاريكا، قد حازت درجات في إدارة الحكومة أفضل من بلدان صناعية مثل إيطاليا أو اليونان.

● تحسينات كبيرة في نظام إدارة الحكومة يمكن أن تحدث - وهي تحدث فعلا - في فترة زمنية قصيرة نسبيا قدرها عشر سنوات، وفي الواقع، يظهر حوالي ثلث البلدان الواردة في المؤشرات العالمية تغيرا ملموسا في واحد على الأقل من المؤشرات الكلية بين عامي 1998 و 2007 مقسمة بالتساوي تقريبا بين التحسينات والانتكاسات.

● الأفكار عن "التشاؤم الأفريقي" فيما يتعلق بإدارة الحكومة ليست في محلها الصحيح، إذ سجلت عدة بلدان في أفريقيا تحسينات كبيرة في إدارة الحكومة خلال العقد الماضي، ومن بينها غانا وليبيريا ورواندا وأنغولا وإثيوبيا وجمهورية الكونغو الديمقراطية، مع أنها بدأت في الغالب من مستوى متدن للغاية .

للورد كيلفين قوله مشهورة هي: "ما يتعذر عليك قياسه، لا يمكنك إصلاحه."

وتساعد المؤشرات العالمية لإدارة الحكومة، بتوفيرها الأدوات اللازمة لقياس نظام إدارة الحكومة ورصد التغيرات في نوعيتها، على إعادة تشكيل الإطار الذي يتم فيه تصميم إصلاحات هذا النظام وتنفيذها وتقييمها.<sup>1</sup>

يقول شلومو اسحقي، مدير الجهاز المركزي للإحصاء في إسرائيل وأستاذ الاقتصاد في الجامعة العبرية: "حتى منتصف تسعينيات القرن العشرين، لم أكن أعتقد بإمكانية قياس إدارة الحكومة... إلا أن المؤشرات العالمية لإدارة الحكومة قد أظهرت خلاف ذلك". إذ أنها تشكل أحدث البيانات حول كيفية إنشاء مؤشرات دورية عن إدارة الحكومة يمكن أن تكون أداة على قدر بالغ من الأهمية لكل من محلي السياسات وصانعي القرارات للمقارنة بين بلدانهم وبين البلدان الأخرى.

كما أن تلك المؤشرات تظهر للجماهير على نحو فريد البيانات بصورة مجمعة ومفصلة، بالإضافة إلى الهوامش التقديرية للخطأ لكل بلد على حدة، و تضع بشكل محدد معياراً للشفافية في البيانات."

<sup>1</sup> التقرير السابع من سلسلة الأوراق البحثية عن أهمية قياس إدارة الحكومة 2008 (المؤشرات العالمية لإدارة الحكومة 1996 - 2007) [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org) مرجع سبق ذكره

والمؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة هي مشروع بحثي نفذه دانييل كاوفمان وماسيمو ماستروزي من معهد البنك الدولي، وآرت كراي من إدارة البحوث في البنك الدولي، هذا بالإضافة إلى منظمة الشفافية الدولية والتي لها دور مهم في قياس الحوكمة (مؤشر مدركات الفساد).

ولا تعبر المؤشرات العالمية لإدارة الحكم عن آراء البنك الدولي أو مديريه التنفيذيين أو البلدان التي يمثلونها، كما لا يستخدمها أيضا البنك الدولي لأغراض تخصيص الموارد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> التقرير السابع من سلسلة الأوراق البحثية عن أهمية قياس إدارة الحوكمة 2008 (المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة 1996 – 2007) مرجع سابق [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

### ملخص الفصل الأول:

تعتبر الحكومة عن منظور جديد لإدارة شؤون الدولة والمجتمع وبالأخص المؤسسات الاقتصادية، كإطار ضامن ونزيه لتسيير الموارد الطبيعية والبشرية على قاعدة الفعالية والعدالة والتمكين، ومن هذا المنطلق سارعت المؤسسات الدولية - خاصة المانحة - نحو تبني هذا المفهوم كبديل ناجع يتمتع بقدرة تحليلية، تسمح بتفسير أسباب ومظاهر سوء الإدارة داخل المؤسسات وضعف الأداء، المتزامن مع انتشار الفساد، ولذلك يجب اتخاذ منهجية صارمة في قياس مستوى جودة وفعالية الحكومة، ومكافحة الفساد، وعلى هذا الأساس، تم دمج منظور الحكومة، في برامج وخطط هذه المؤسسات، وذلك من خلال مؤشرات تقيس جودة الحكومة في المؤسسات وتقوم بتصنيفها عالمياً.

تمهيد:

اتخذ موضوع الحوكمة أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية، حيث أصبح من أولويات صانعي القرار والمهتمين بهذا الشأن في كافة أنحاء العالم، وهذا الاهتمام يشمل ثلاث مستويات، أولها يتعلق بكيفية إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية على مستوى الدولي، أو ما يصطلح عليه بالرشادة العالمية أو الحكم العالمي، من خلال إقرار قواعد ومعايير عالمية للسلوك الدولي، من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة، وثانيها يتعلق بالحوكمة على المستوى الوطني والذي يعنى بالسياسة الاقتصادية الكلية للدولة وكيفية إدارة وتوزيع الموارد الوطنية، وثالثها يتعلق بتنظيم وإدارة المؤسسات العامة والخاصة، ومكافحة الفساد ومعالجة جوانب القصور في الأداء ومراعاة الجانبين الأول والمسؤولية الاجتماعية والأخر بتعلق بالبيئة.

على صعيد آخر تعتبر المؤسسات الدولية كمنظمة الشفافية الدولية من أبرز المؤسسات التي لها دور في إقرار معايير وقواعد مرجعية لتنظيم السلوك الدولي عامة وتحسين إدارة المؤسسات خاصة، بالإضافة إلى تحسين نوعية وحياة الأفراد داخل المؤسسات على قاعدة من العدالة والتمكين والإنصاف والتمكين، إدراكا منها أن الحوكمة السيئة تعوق التنمية وتسهم في تفاقم عدم الاستقرار الاقتصادي.

**المبحث الأول: معايير ومؤشرات قياس الحوكمة**

من أجل تحسين إدارة المؤسسات ومكافحة الفساد وتجنب المخاطر، وتجسيد الأهداف التي تسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية، بادرت المؤسسات الدولية المانحة - في إطار طبيعة نشاطها والصلاحيات الممنوحة لها - إلى محاولة إقرار معايير وقواعد مرجعية لإدارة شؤون المؤسسات، الأمر الذي دفع بها إلى تبني مفهوم الحوكمة وقياسها كمعطى مؤسس ونجاح يسمح بتسيير ضامن للموارد والزمن من جهة، وكآلية ضد الفساد ونجيب المخاطر من جهة أخرى، وهذا بالاستناد على معايير ومؤشرات قامت بإدراجها من أجل تقييم الحوكمة داخل المؤسسات.

**المطلب الأول: مؤشرات ستاندرد أند بورز لقياس الحوكمة**

ستاندرد أند بورز S&P هي شركة خدمات مالية ومقرها في الولايات المتحدة، وهي فرع لشركات مكغروهيل التي تنشر البحوث والتحليلات المالية على الأسهم والسندات، وهي معروفة جيدا بمؤشراتها في سوق البورصة إس وبي 500 الأمريكية و S&P/ASX 200 الأسترالية S&P/TSX الكندية و S&P/MIB الإيطالية والهندية، S&P CNX Nifty كما أنها واحدة من وكالات التصنيف الائتماني الثلاث الكبار، التي تضم أيضا تصنيف كلا من وكالة موديز ومجموعة فيتش.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>

**I. بطاقة تعريف الشركة:**

جدول رقم -1- معلومات حول شركة ستاندرد أند بورز

ستاندرد & بورز للخدمات المالية ذمم Standard & Poor's Financial Services LLC	
STANDARD & POOR'S	
معلومات	
النوع	شركة ذات مسؤولية محدودة
تاريخ التأسيس	عام 1860، الوضع الحالي بدأ سنة 1941
المؤسس	داريل لشيريدج
الجنسية	 الولايات المتحدة
أهم الشخصيات	ديفن شارما (الرئيس)
المقر الرئيسي	نيويورك
الشركة الأم	مكفرو هيل
عدد الموظفين	10,000 (تقديري)
العائدات	\$2.61 ▲ مليار دولار أمريكي (2009)
الموقع الإلكتروني	standardandpoors.com

المصدر: الموسوعة الحرة، ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>

## II. تاريخ الشركة:

يعود تاريخ الشركة إلى سنة 1860 مع اصدار هنري فارنم بور كتابا عن "تاريخ السكك الحديدية والفنونات في الولايات المتحدة"، وكان هذا الكتاب محاولة لجمع معلومات كاملة عن الوضع المالي والتشغيلي لشركات السكك الحديد في الولايات المتحدة، وقد أنشأ هنري فارنم مع ابنه وليام هنري شركة H.V. and H.W. Poor Co.، ونشر إصدار تحديث سنوي لهذا الكتاب<sup>2</sup>.

وفي 1906 أسس لوثر لي بليك Standard Statistics Bureau مكتب الإحصاء القياسي بهدف توفير المعلومات المالية عن شركات خارج نطاق سكك الحديد، واستخدم فيها بطاقات 5x7 " كمعيار احصائي بدلا من نشر الكتاب السنوي، مما يسمح بظهور تحديثات كثيرة التواتر.

وقد اندمجت كلا من شركتي بور وستاندرد ستاتستيكس مكونة شركة ستاندرد أند بورز وكان ذلك في سنة 1941.

وفي سنة 1966 استحوذت مجموعة شركات مكغرو هيل عليها وهي الآن تشمل قطاع الخدمات المالية<sup>3</sup>

## III. تاريخ معايير الحوكمة لستاندرد أند بورز:

طورت ستاندرد أند بورز معايير ومنهجية تقييم حوكمة الشركات منذ 1998، لذا فقد بدأت بقوة تقييم ممارسات حوكمة إدارة الشركات منذ سنة 2000.

وفي سنة 2007 خضع منهج استقلالية تحليل الحوكمة لعملية إصلاح كبيرة لزيادة تركيز المخاطر على التحليل المبني على خبرة مجموعة تحدد أهداف الحوكمة.

<sup>2</sup> أحمد سمير - ستاندرد أند بورز - <http://learn-price-action.blogspot.com/2012/10/what-is-standard-and-poors.html>

<sup>3</sup> الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بورز - مرجع سبق ذكره.

#### IV. مؤشرات ستاندرد أند بورز لقياس الحوكمة:

##### 1. مقياس غاما (حكم الإدارة):

###### ❖ تعريف مقياس غاما:

تعكس نتائج غاما رأي ستاندرد أند بورز في حجم القوة النسبية لممارسات إدارة حكم الشركات باعتبار ذلك حماية للمستثمر ضد الخسائر المحتملة المرتبطة بإدارة الحكم مثل القيمة أو الفشل في خلق تلك القيمة. فغاما صمم لإنصاف المستثمرين في الأسواق الناشئة وركز على تقييم المخاطر غير المالية وخصوصاً تقييم مخاطر إدارة حكم الشركات.<sup>1</sup>

ولهذا تستخدم ستاندرد أند بورز مقياس رقمي لغاما يبدأ من 1 إلى 10 (10 هي الدرجة الأفضل)، حسب حرية التصرف لدى ستاندرد أند بورز في إمكان نشر مقياس غاما علناً أو استخدامها بصورة شخصية.

##### ● غاما-10 وغاما-9 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:

عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية جداً من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها، وحسب S&P فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط ضعف بسيطة في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.

##### ● غاما-8 وغاما-7 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:

عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية قوية من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها، وحسب S&P فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف بعض نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.

##### ● غاما-6 وغاما-5 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:

عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية معتدلة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها، وحسب S&P فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف عدة نقاط الضعف في أي من المجالات الرئيسية للتحليل.

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بورز - مرجع سبق ذكره.

● غاما-4 وغاما-3 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:

عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة يوفر حماية ضعيفة من أي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها، وحسب S&P فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط الضعف كثيرة في بعض المجالات الرئيسية للتحليل.

● غاما-2 وغاما-1 - حسب رأي ستاندرد أند بورز:

عمليات حوكمة الإدارة وممارسات الشركة بالكاد توفر حماية لأي خسائر محتملة في القيمة المتصلة بها، وحسب S&P فلدى الشركة في مقياس هذا التصنيف نقاط الضعف كثيرة في معظم المجالات الرئيسية للتحليل<sup>1</sup>.

❖ هدف مقياس غاما:

يركز تحليل غاما على عدد من المخاطر التي تتغير مع الاحتمالية أو التأثير المتوقع في قيمة حقوق المساهمين. لذلك يسعى تحليل ستاندرد أند بورز أن يحدد أكثر المناطق ضعفا التي تسبب باحتمال خسائر في القيمة ويكون سببها خلل الحوكمة، وتؤكد التطورات الأخيرة في أسواق المال الدولية على أهمية إدارة المخاطر ونهج الإستراتيجية لجودة الحوكمة، وتتضمن منهجية غاما على عنصرين جديدين لمعالجة اهتمامات المستثمر في تلك المجالات التي تهم، كما أنها تعزز ثقافة إدارة المخاطر والتفكير الاستراتيجي طويل الأجل بين الشركات.

❖ عناصر منهجية غاما:

1. نفوذ المساهمين.
2. حقوق المساهمين.
3. الشفافية، ومراجعة الحسابات، وإدارة مخاطر المؤسسات.
4. فعالية المجلس، والعملية الاستراتيجية والحوافز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بورز - مرجع سبق ذكره.

## 2. التصنيفات الائتمانية:

بوصفها وكالة للتصنيف الائتماني فهي تصدر تصنيفها لتقيس مدى قدرة حكومة أو شركة أو مؤسسة ما مقترضة على الوفاء بالتزاماتها المالية لدى الجهة المقرضة، أي أن هذا التصنيف هو شهادة بشأن الوضع المالي للجهة المعنية، وهي إحدى وكالات تصنيف ائتماني التي صنفها مجلس أوراق المال الأمريكي " كمنظمة معايير إحصائية وطنية معترف بها". وهي تصدر تصنيفات ائتمانية قصيرة وطويلة الأجل.

### أ. التصنيفات الائتمانية طويلة الأجل:

تقيّم الشركة المقترضين بمقياس يبدأ من AAA إلى D المعايير المتوسطة تكون بين AA و CCC مثال: BBB+ و BBB و BBB- وتقدم الشركة عن بعض المقترضين (ما يسمى توجيه "مراقبة الائتمان") ما إذا كان من المرجح أن يتم ترفيته (إيجابية) أو خفضه (سلبية) وربما تكون غير مؤكد (محايد).

#### • درجة استثمارية:

- **AAA** أفضل نوعية المقترضين، موثوقة ومستقرة (وكثير منها الحكومات).
- **AA** مقترضين ذو جودة، ومخاطر أكبر قليلاً من **AAA**. ويشمل:
- **AA+** أي ما يعادل **Aa1** في تصنيف موديز، (جودة عالية ومخاطر ائتمانية منخفضة جداً، ولكن التعرض للمخاطر على المدى الطويل تبدو أعلى نوعاً ما).
- **AA** أي ما يعادل **Aa2**.
- **AA-** أي ما يعادل **Aa3**.
- **A** نوعية المقترضين الذين يمكن أن يتأثر استقرارهم المالي ببعض الأوضاع الاقتصادية:
- **A+** أي ما يعادل **A1**.
- **A** أي ما يعادل **A2**.
- **BBB** المقترضين الطبقة المتوسطة، التي تعتبر مرضية في الوقت الراهن
- **درجة غير استثمارية (تعرف أيضاً باسم سندات عشوائية):**
- **BB** أكثر عرضة للتغيرات في الاقتصاد.

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة - ستاندرد أند بورز - مرجع سبق ذكره.

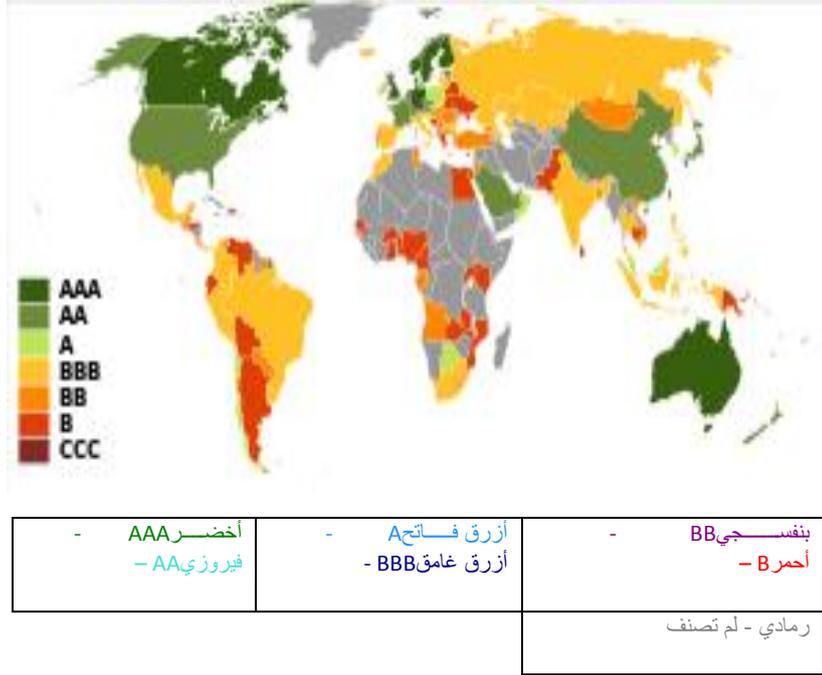
- **B** الوضع المالية يتغير بشكل ملحوظ.
- **CCC** حاليا ضعيف ويعتمد على الظروف الاقتصادية المواتية الوفاء بالتزاماتها.
- **CC** السندات ضعيفة جدا، والغاية منها المضاربة.
- **C** خطرة، ربما في حالة إفلاس أو متأخرة لكنها ما زالت تواصل دفع الالتزامات.
- **CI** متخلفة وعليها فوائد مستحقة على التخلف.
- **R** تحت إشراف تنظيمي نظراً للوضع المالي.
- **SD** قد يتخلف اختياريا عن بعض الالتزامات.
- **D** وقد يتخلف عن الالتزامات ويرى مؤشر أس & بي بأنها ستتخلف في أغلب وربما جميع الالتزامات.
- **NR** غير مصنفة.

#### ب. التصنيفات الائتمانية مسألة قصيرة الأجل:

يقيم مؤشر الشركة نقاطا محددة على مقياس يبدأ من 1-A إلى D ويمكن أن يضاف إلى فئة A-1 علامة (+) مما يشير بأن التزام الجهة المصدرة للوفاء بالتزامها قوية جدا، فعند تحليل الائتمان يؤخذ بالاعتبار مخاطر الدولة وعملة سداد المدين عند الالتزام بالدفع، فيؤثر سلبا أو ايجابا في مسألة التصنيف.

- **A-1** قدرة قوية للمدين على الوفاء بالتزاماته المالية.
- **A-2** عرضة للظروف الاقتصادية السيئة ولكن قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته المالية جيدة.
- **A-3** احتمال أن تضعف الظروف الاقتصادية المعاكسة قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته المالية.
- **B** لها خصائص هامة بالمضاربة، للملتزم القدرة على الوفاء بالتزاماته المالية حاليا لكن سيواجه شكوك مستمرة قد تؤثر على دفع التزاماته المالية.
- **C** عرضة في الوقت الحالي لعدم الدفع، ويعتمد على الأعمال التجارية المؤاتية والظروف الاقتصادية والمالية للمدين لتلبية التزاماته المالية.
- **D** تأخر بالدفع، فالالتزام بالدفع لا يكون بسبب التاريخ أو فترة السماح، وأيضا يستخدم هذا التقييم في حالة الإفلاس.

الشكل رقم -2- قائمة دول حدودها ستاندرد أند بورز في أغسطس 2011.



المصدر: الموسوعة الحرة، ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org/wiki/S&P>

### 3. مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة:

إن أول مؤشر يخص البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة كان قد أطلق في جانفي 2008 أصدرته الهند بمساهمة مؤسسة ستاندر أند بورز وشركة محلية تسمى كريسيل.<sup>1</sup>

أما المؤشر الثاني فقد أطلقته سنة 2011، وهو يتولى تصنيف شركات منطقة بورصات الشرق الأوسط استنادا للمعايير الاجتماعية والبيئية ومقاييس الحوكمة واعتمادا على نحو 200 بند يتعلق بهذه العوامل المعيارية الثلاث، وتشمل: انبعاثات الكربون واستهلاك الماء والطاقة وصحة وسلامة الموظفين العاملين والاستثمار المجتمعي والخيري والتقارير المالية وتقارير التدقيق المالي واستقلالية مجالس الإدارة ومكافآت التنفيذيين.

كما يشتمل مؤشر ستاندرد أند بورز / حوكمة على خمسين من كبريات شركات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويستند الى أداء هذه الشركات بالاعتماد على نحو 200 معيار قياسي لأداء هذه الشركات مقارنة بنظرائها الإقليميين وسوف تنتقى هذه الشركات

<sup>1</sup> عائشة بن عطالله - التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة والضرورة - الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال إفريقيا 2009- ص 6.

الـ50 من بين أكبر 150 شركة وأقواها من حيث السيولة النقدية والمدرجة في البورصات الوطنية لـ11 سوقاً هي: البحرين ومصر و الأردن ولبنان والكويت والمغرب وعمان وقطر والمملكة العربية السعودية وتونس والإمارات العربية المتحدة، ويذكر أن المؤسسة المالية الدولية شاركت جزئياً بتمويل هذا المؤشر الجديد الذي جاء مكملاً لمؤشرات أخرى تعتمد المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة، كانت ستاندرد آند بورز قد أطلقتها في الهند ومصر.<sup>1</sup>

وقال نائب رئيس مؤشرات ستاندرد آند بورز، الكا بانيرجي "شاع في الآونة الأخيرة على نطاق واسع ادراك عميق بأن القضايا البيئية والاجتماعية، وتلك المتعلقة بحوكمة الشركات لها عواقب وآثار كبيرة على المدى الطويل ولها انعكاسات خطيرة على الأداء المالي للشركات، ولربما كان ربط أداء سوق الأسهم بالقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات هو الأسلوب الأمثل والخطة الأبعد أثراً لإبراز أهمية هذا العامل وتسهيل الضوء على منظومة القضايا البيئية والاجتماعية والمسائل المتعلقة بحوكمة الشركات. فهذه هي المرة الأولى التي يخضع فيها أداء الشركات المتعلقة بحوكمة الشركات والقضايا البيئية والاجتماعية ضمن نطاق أسواق الأسهم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحث ودراسة معمقة وشاملة حتى يصار إلى تصنيف هذا الأداء وقياسه وضبط معاييره وترجمته إلى سلسلة من العلاقات التي تسجل على شكل نقاط تقييمية محددة يتم استخدامها بصفقتها الأساس الذي يقوم عليه المؤشر الذي من شأنه المساعدة على الارتقاء بالوعي لتأثيرات الشركات على الناس وعلى عالمنا بوجه عام وعلى الأرباح، ويتفرد مؤشر ستاندر آند بورز/حوكمة للعالم العربي والمتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي وحوكمة الشركات بأنه يستخدم ما تسجله أي شركة من نقاط في هذه المجالات الثلاث لتحديد وزن هذه الشركة ومنزلتها وترتيبها على المؤشر، ليؤكد بذلك على أن الأداء يستند الى العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أكثر من اعتماده على مجرد الحجم في السوق."

وقال الدكتور ناصر السعيد المدير التنفيذي لمعهد "حوكمة" حول هذا المؤشر الجديد: "يعتبر إطلاق هذا المؤشر تطوراً غير مسبوق بالغ الأهمية بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. صار المستثمرون صاروا يركزون بشكل متزايد في ردة فعلهم واستجاباتهم للظروف الاقتصادية المتغيرة وللممارسات التي لعبت دوراً في إشعال فتيل الأزمة

<sup>1</sup> معهد حوكمة - ستاندرد آند بورز و حوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد معايير اجتماعية وبيئية وحوكمة

الشركات 2011 - ص 1 <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>

المالية العالمية، على المخاطر بعيدة المدى في استثماراتهم. لذا تلعب العوامل ذات الصلة بالقضايا الاجتماعية والبيئية والحوكمة دوراً هاماً في هذه التقييمات وبذلك يخدم المؤشر "غرضاً مزدوجاً" إذ يضع في متناول المستثمرين أداة يحددون على ضوءها الشركات الإقليمية حسنة الأداء وفقاً للمعيار البيئي والاجتماعي والحوكمة، وفي ذات الوقت يحفز شركات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويحثها على انتهاج ممارسات شركائية مستدامة من خلال عمليات محسنة بيئياً واجتماعياً تتسم بالمسؤولية، عدا عن أنه يرتقي بأنظمة حوكمة الشركات. ومعهد حوكمة على أتم استعداد اليوم للعمل مع بورصات أسهم وشركات المنطقة لتحسين ممارسات وضع التقارير المتعلقة بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة في المنطقة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات منظمة الشفافية الدولية

تعتبر ظاهرة الفساد وسوء الحكم، من بين الظواهر المرضية التي عرفتتها المجتمعات البشرية، على نحو متفاوت، إلا أن عدداً من العناصر تضافر منذ بدايات تسعينات القرن الماضي، محدثاً انفجاراً في الفساد في أنحاء مختلفة من العالم، تضمنت هذه العناصر "إزالة الضوابط وخصخصة الأسواق في دول الاتحاد السوفيتي السابق، ظهور فرص إبرام الصفقات الاقتصادية الدولية بين أطراف مختلفة في أنحاء العالم، وتسريع تكنولوجيات المعلومات وإضفاء طابع ديمقراطي نسبي عليها، وهي قادرة على نقل المعلومات والأموال مباشرة وبطريقة سرية في أنحاء الكوكب، لقد أوجدت هذه الظروف معاً فرصة لازدهار ظاهرة لم يسبق لها مثيل هي الفساد بلا حدود."<sup>2</sup>

قبل ظهور منظمة الشفافية الدولية سجل تقدم ضئيل في محاربة الفساد، سواء على المستويات الوطنية المحلية، أو العالمية، كما أن المؤسسات الدولية الحكومية مثل البنك الدولي الذي ورغم اقتناعه بان الفساد هو السبب والمعطى الأساسي لفشل كل بعد من أبعاد الحوكمة: المتمثلة في والمساءلة، الشفافية، إلا أن القسم القانوني في البنك الدولي أبدى معارضة شديدة لتطوير جدول أعمال لمكافحة الفساد بداية تسعينات القرن الماضي معتبراً أن ميثاق تأسيس البنك الدولي، يمنعه من التدخل في الشؤون السياسية للدول الأعضاء،

<sup>1</sup> معهد حوكمة - ستاندر أند بورز و حوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد معايير إجتماعية وبيئية وحوكمة الشركات - ص 2 مرجع سبق ذكره <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>

<sup>2</sup> آن فلوريني - القوة الثالثة: المؤسسات العالمية عبر الحدود القومية - دار الساقى بالاشتراك مع مركز الباطين للترجمة - بيروت/ الكويت، 2005 - ص 34.

وبالتالي فإن الفساد يتخطى صلاحيات البنك القانونية، وفي ظل هذه الظروف، نشأت منظمة الشفافية الدولية متبينة خيار مكافحة الفساد كخيار استراتيجي لترشيد الحكم على المستوى العالمي والمحلي<sup>1</sup>.

### I. تعريف منظمة الشفافية الدولية:

منظمة الشفافية الدولية، هي منظمة غير حكومية - تطوعية، تمثل التعبير المؤسسي عن حركة عالمية لمكافحة الفساد، في شكل مجتمع مدني عالمي، برز في سياق التحولات العالمية الكبرى التي أعقبت نهاية الحرب الباردة، تضم مجموعة من الأفراد من مختلف الاتجاهات والانتماءات الفكرية والمهنية والاجتماعية والوطنية المتعددة، يجمعهم حس مشترك بخطورة الظاهرة (أي: الفساد) التي تقوض كل جهود التنمية ووعي متبادل بضرورة مقاومتها والقضاء عليها بكل السبل<sup>2</sup>.

ومع ازدياد انتشار الفساد وحدته بدأت هذه المنظمة بإصدار مؤشر مدركات الفساد منذ العام (1995) وهي تنشر أيضا تقرير فساد عالمي، هو باروميتر الفساد العالمي، ودليل دافعوا الرشوة، لكن فرع الولايات المتحدة لم يعلق على أية قضية فساد حصلت في الـ.وم.أ في كل إصداراته، وقام الفرع بأخذ المال من شركة بوينغ، التي كان مديرها التنفيذي سجن بسبب قضايا الفساد.<sup>3</sup>

### II. أسباب اهتمام منظمة الشفافية بالفساد:

تتعدد الدوافع نحو تبني إستراتيجية مكافحة الفساد من جانب المنظمة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### أ. أسباب إنسانية:

وذلك لإعاقة الفساد الكثير من عمليات التنمية، والتي تؤثر على نوعية الحياة للمواطن، وتنتهك حقوقه الإنسانية الأساسية في العيش الكريم.

<sup>1</sup> آن فلوريني - القوة الثالثة: المؤسسات العالمية عبر الحدود القومية - مرجع سبق ذكره - ص 40.

<sup>2</sup> خلاف وليد - دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة قسنطينة 2009 - 2010 - ص 160.

<sup>3</sup> أحمد أبو زيد - مؤشر مدركات الفساد للعام 2012 - ص 1. [www.jacc.gov.jo/ar-jo](http://www.jacc.gov.jo/ar-jo)

ب. أسباب إصلاحية:

حيث يعوق الفساد أسلوب الحكم الصالح والخيار الديمقراطي الصحيح ونجاح إصلاح المؤسسات، خاصة في بلدان عالم الجنوب التي تعاني من مشكلات التحول إلى اقتصاد السوق، وهو ما يستدعي التكامل والتنسيق البناء بين جهود إصلاح المؤسسات وتطوير السياسات من جهة، وجهود مكافحة الفساد باعتباره المظهر المميز لسوء الحكم.

ج. أسباب أخلاقية:

لإعاقة الفساد تكامل المجتمع، من حيث تأثيره المباشر في منظومة القيم، المنتج لسلوكات فاسدة، والمؤثر على بنية وتماسك المجتمع مع ما قد يفضي إلى أزمات سياسية واجتماعية كانتشار مظاهر العنف والجريمة في أوساط المجتمع.

د. أسباب اقتصادية:

لتشويه الفساد للاقتصاديات الدولية، وبالتالي يؤثر على منافع الاقتصاد الفعال، ويعيق النمو الاقتصادي المطلوب.<sup>1</sup>

III. مؤشر مدركات الفساد:

مؤشر الفساد -المسمى (CPI) -corruption perceptions index- بجانب مؤشر البنك الدولي للفساد هي أكثر مقاييس الفساد المستخدمة في مختلف البلدان حول العالم، يعتمد على دراسات عديدة، ويُعرف هذا المؤشر بدقته<sup>2</sup>، كما يعرف على أنه ذلك المؤشر الذي يقيّم الدول ويرتبها وفقاً لدرجة وجود الفساد بين المسؤولين والسياسيين فيها بناءً على إدراك رجال الأعمال والمحللين من جميع أنحاء العالم بما في ذلك المتخصصين والخبراء من نفس الدولة التي يتم تقييمها.

ويعتبر مؤشر مدركات الفساد مؤشراً مركباً وسمي على أنه مسح المسوحات حيث يعتمد على البيانات ذات العلاقة بالفساد والتي يتم جمعها عن طريق مسوحات وإستطلاعات رأي متخصصة تقوم بها مؤسسات مختلفة ومستقلة.

يركز المؤشر بشكل أساسي على الفساد في القطاع العام ويعرفه بسوء إستغلال الوظيفة العامة من أجل تحقيق مصالح خاصة وبناءً على هذا التعريف تطرح المسوحات وإستطلاعات الرأي المستخدمة في إعداد المؤشر أسئلة ذات صلة بإستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة، مثل قبول الموظفين الحكوميين للرشاوى، أو إختلاس الأموال

<sup>1</sup> عماد عبد الرزاق داوود - الفساد والإصلاح - دار اتحاد الكتاب العرب للنشر دمشق، 2003 - ص 266.

<sup>2</sup> الموسوعة الحرة - الشفافية الدولية - [http://ar.wikipedia.org/wiki/الشفافية\\_الدولية](http://ar.wikipedia.org/wiki/الشفافية_الدولية)

العامة، ومدى نجاح جهود مكافحة الفساد. وتصدر الإشارة إلى أن المصادر التي يعتمد عليها مؤشر مدركات الفساد لا تميز بين الفساد الإداري والفساد السياسي الذي يركز بشكل أساسي على تمويل الأحزاب وإستغلال المناصب العامة لأغراض حزبية.<sup>1</sup>

ولكن المؤشر ينتقد لسببين:

**الأول:** هو الخطورة من التنبؤ بالتحقيق الذاتي. حيث ان بعض البلدان ربما تتأثر عن طريق استقرار ماضي الفساد وهذا لا يعكس التغيير.

**الثاني:** استخدام قيم المؤشر في الإحصائيات المتتالية زمنياً صعبة بسبب طريق حساب قيم هذا المؤشر.<sup>2</sup>

#### IV. منهجية مؤشر مدركات الفساد:

##### 1. مصادر البيانات

يعتمد مؤشر مدركات الفساد على البيانات التي يتم جمعها من خلال مسوحات وإستطلاعات رأي توفرها (13) مؤسسة مستقلة تضم كل من: البنك الأفريقي للتنمية، و البنك الآسيوي للتنمية، ومؤسسة بيرتلسمان، و وحدة الاستخبارات الاقتصادية، و بيت الحرية، و مؤسسة البصيرة العالمية، و المعهد الدولي للتنمية الادارية، و مؤسسة الاستشارات حول المخاطر السياسية والاقتصادية، و مؤسسة خدمات المخاطر السياسية، ومؤسسة الشفافية الدولية، والبنك الدولي، والمنتدى الإقتصادي العالمي، ومشروع العدالة العالمي.

وتقيس هذه المسوحات وإستطلاعات الرأي التي يعتمد عليها المؤشر المدى الإجمالي للفساد من حيث (تكرار حدوثه و/أو حجم الرشاوى) في القطاع العام والعمل السياسي، كما توفر جميع هذه المسوحات وإستطلاعات الرأي تصنيفاً للدول.<sup>3</sup>

كل سنة، بعض المصادر لا تقوم بتحديث معلوماتها ولهذا يجب إسقاطها عند عمل المؤشر، ويتم اعتماد مصادر جديدة موثوقة. بتغيير الطريقة المنهجية لجمع المعلومات، التغيير في نقاط البلد قد يكون بسبب جمع وجهات نظر أكثر ولأسئلة المختلفة التي تم

<sup>1</sup> أحمد أبو زيد - مؤشر مدركات الفساد للعام 2012- مرجع سبق ذكره - ص 1.

<sup>2</sup> الموسوعة الحرة - الشفافية الدولية - مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> أحمد أبو زيد - مؤشر مدركات الفساد للعام 2012- مرجع سبق ذكره - ص 2.

طرحها، وعلى عكس التحركات ضد الفساد وكشف فضائح الفساد في البلدان التغيير في المؤشر لا يكون بهذه السهولة على مدى فترة قصيرة كسنة أو سنتين بل يمكن أكثر<sup>1</sup>.

## 2. إحتساب مؤشر مدركات الفساد:

تتمثل الخطوة الأولى لاحتساب مؤشر مدركات الفساد في توحيد البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر الفردية نتيجة تنوع و اختلاف درجات المقاييس المستخدمة فيها، ويتم ترجمة تلك البيانات إلى مقياس عام موحد ضمن حدود درجات مؤشر مدركات الفساد والتي تنحصر ما بين (1 - 10).

وأخيراً، يتم تحديد الدرجات على مؤشر مدركات الفساد من خلال احتساب المتوسط الحسابي لجميع القيم الموحدة لكل دولة حيث تعني درجة (1) أعلى مستوى للفساد المدرك في حين تعني درجة (10) أدنى مستوى للفساد المدرك.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: التصنيفات الدولية حسب مؤشرات قياس الحوكمة:

### I. التصنيفات الدولية حسب ستاندرد أند بورز:

#### 1. نتائج مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة:

أعلن مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة الذي تم إطلاقه لأول مرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وقام بتطويره معهد حوكمة بالتعاون مع ستاندرد أند بورز وبجهود دعم مؤسسة التمويل الدولية IFC ، عن نتائج إعادة الحساب الأولى في ديسمبر 2011.

وتظهر النتائج المتحققة أن أسهم الشركات المالية تهيمن على هذا المؤشر مشكلة نسبة 45.67%، مما يلقي الضوء على كون الشركات المالية هي الأوسع تمثيلاً في السوق المالي، فهي تحتفظ بقرابة نصف مؤشر ستاندرد أند بورز في الأسواق العربية مجتمعة. وتمثل الثلاثة بلدان العربية التالية أكبر بلدان المؤشر: السعودية (28.49%)، وقطر (22.87%)، والإمارات (22.77%). وقد تم تطوير أول مؤشر للمعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة واجتمع لأول مرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من قبل معهد

<sup>1</sup> الموسوعة الحرة - مؤشر الفساد - [http://ar.wikipedia.org/wiki/مؤشر\\_الفساد](http://ar.wikipedia.org/wiki/مؤشر_الفساد)

<sup>2</sup> أحمد أبو زيد - مؤشر مدركات الفساد للعام 2012 - مرجع سبق ذكره - ص 3.

حوكمة وبالتعاون مع مؤشر ستاندرد آند بورز وبدعم من مؤسسة التمويل العالمية (IFC).<sup>1</sup>

واحتلت الشركات القيمة الأعلى ضمن المؤشر كل من: شركة الإمارات للاتصالات المتكاملة، والمعروفة باسم دو، وشركة موانئ دبي المحدودة، ومجموعة صافولا، والبنك العربي، موبينيل، بنك أبوظبي الوطني، وشركة أوراسكوم للإنشاء والصناعة، وشركة قطر للاتصالات، اتصالات المغرب، والخليجي.

وخلال العامين الماضيين كان معهد حوكمة يرصد ويتابع باهتمام متزايد جهود الشركات، والحكومات، وصناع القرار والمستثمرين في ابتكار بيئة تعزز المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات في العالم العربي. ودفعت الأحداث السياسية الأخيرة في العالم العربي باتجاه التركيز على الحوكمة، المساءلة، الشفافية، والإفصاح. وتشير البيانات إلى حدوث تحسن في النتائج المتحققة للمعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة عند رصد ما حققته الشركات الإقليمية. وتعود أسباب ذلك جزئياً لتركيز جهود الجهات المنظمة لمختلف القطاعات في المنطقة على مبادئ حوكمة الشركات، كما أن الإصدار الأخير لمدونة حوكمة الشركات في الإمارات وقطر على سبيل المثال، كان لهما تأثير إيجابي ملموس على تصنيفات الشركات. وقد بدأت الشركات ذاتها تتعرف على مزايا وقيمة الإفصاح، فيما قطعت العديد من الشركات شوطاً أبعد يتجاوز المتطلبات الأساسية.

وفي أعقاب ظهور نتائج إعادة الحساب للمؤشر، الذي يعتبر فريداً من نوعه لجهة تقييم الأداء عبر مجموع النقاط المتحققة للمعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة، أن أسهم الشركات المالية تهيم على قرابة 45% من هذا المؤشر. وتعد خدمات الاتصالات ثاني أكبر قطاع بنسبة 18% وقطاع الاتصالات أيضاً يعتبر المكون الثاني الأكبر.

إن الشركة المدرجة في سوق دبي المالي هي الأكبر ضمن المؤشر وهي "الإمارات للاتصالات المتكاملة". وتساهم المملكة العربية السعودية بأعلى مساهمة إذ تحتفظ بـ 15 مكون من إجمالي 50 مكون للمؤشر. "ويقيم المؤشر الشركات الـ 50 الأعلى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فيما يتعلق بأدائها مقابل 200 مقياس حدده المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة، بالمقارنة مع الشركات المثيلة في المنطقة. وقد تم استخلاص

<sup>1</sup> علي القحيص - إعلان نتائج مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة  
<http://www.alriyadh.com/2012/01/08/article699093.html>

النتائج من خلال دراسة أكبر 150 شركة مدرجة في أسواق الأسهم في 11 سوقاً: البحرين، القاهرة، الأردن، لبنان، الكويت، المغرب، عُمان، قطر، المملكة العربية السعودية، تونس، الإمارات العربية المتحدة<sup>1</sup>.

خلال السنوات الأخيرة التي قام معهد الحوكمة فيها برصد وتقييم ممارسات الشركات المدرجة اسهمها في اسواق دول شرق الاوسط وشمال إفريقيا في مجال المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة، تم ابلاغه عن تحسن جد ملحوظ من سنة إلى أخرى فيما يتعلق بالإفصاح عن ممارسات الحوكمة من قبل الشركات. كما أضاف نيك نادال مدير معهد الحوكمة: "على الرغم من أن تقارير الشركات حول القضايا الاجتماعية والبيئية محدودة عموماً في المنطقة، لكنه من المشجع أن نرى المزيد من الشركات التي بدأت في إصدار تقارير الاستدامة"<sup>2</sup>.

## 2. التصنيفات الائتمانية حسب ستاندرد أند بورز:

فيما يلي قائمة الدول حسب التصنيف الائتماني مبيناً تصنيفات ائتمانية طويلة الأجل للسندات الحكومية بالعملات الأجنبية كما ذكرته وكالة التصنيف الائتماني ستاندرد أند بورز، كما تحتوي تلك القائمة جميع الكيانات غير المستقلة والتي تصدر سندات حكومية ولا تشمل المناطق أو المحافظات أو البلديات التي تصدر سندات فرعية.

تعتبر السندات من الدرجة الاستثمارية إذا كان تصنيفها الائتماني لستاندرد أند بورز من BBB- أو أعلى، اما السندات ذات التصنيف BB+ وأقل فهي من درجات المضاربة، وأحياناً يشار لها أيضاً بأنها سندات لا معنى لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي القحيص - إعلان نتائج مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة - مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> سيف الجبيني - العربي واليوتاس ضمن الشركات العشر الأكثر تأثيراً في بورصات الشرق الأوسط -

<http://m.alrai.com/article/556532.html>

<sup>3</sup> الموسوعة الحرة - قائمة الدول حسب التصنيف الائتماني -

<http://ar.wikipedia.org/wiki/ملحق:قائمة الدول حسب التصنيف الائتماني>

جدول رقم -2- التصنيف الائتماني حسب وكالة ستاندرد أند بورز

الدولة	التصنيف	التقييم	الدولة	التصنيف	التقييم	الدولة	التصنيف	التقييم
أبوظبي	AA	مستقر	الكاميرون	B	مستقر	ألمانيا	AAA	مستقر
ألبانيا	+B	مستقر	كندا	AAA	مستقر	غانا	B	مستقر
تركيا	BB	إيجابي	المملكة المتحدة	AAA	مستقر	اليونان	CC	سالب
أنغولا	-BB	مستقر	تشيلي	+A	إيجابي	بلغاريا	BBB	مستقر
الأرجنتين	B	مستقر	الصين	-AA	مستقر	النرويج	AAA	مستقر
أروبا	-A	إيجابي	كولومبيا	-BB	مستقر	هندوراس	B	إيجابي
أستراليا	AAA	مستقر	جزر كوك	-BB	سالب	هونغ كونغ	AAA	مستقر
النمسا	AAA	مستقر	السويد	AAA	مستقر	عمان	A	سالب
البرتغال	-BBB	سالب	كرواتيا	-BBB	سالب	الهند	- BBB	مستقر
قطر	AA	مستقر	قبرص	+BBB	سالب	هولندا	AAA	مستقر
البحرين	BBB	سالب	التشيك	A	إيجابي	إيرلندا	+BB B	مستقر
إسبانيا	AA	سالب	الدنمارك	AAA	مستقر	المغرب	- BBB	مستقر
رومانيا	+BB	مستقر	تونس	-BBB	سالب	إيطاليا	+A	سالب
بلجيكا	+AA	سالب	إكوادور	-B	إيجابي	جامايكا	-B	مستقر
روسيا	BBB	مستقر	مصر	BB	سالب	اليابان	-AA	سالب
السعودية	-AA	مستقر	إستونيا	-BB	مستقر	الأردن	BB	سالب
صربيا	BB	مستقر	فيجي	B	مستقر	كزاخستان	BBB	مستقر
بوليفيا	+B	مستقر	فنلندا	AAA	مستقر	كينيا	+B	مستقر
البوسنة والهرسك	+B	سالب	فرنسا	AAA	مستقر	كوريا الجنوبية	A	مستقر
المكسيك	BBB	مستقر	غابون	-BB	مستقر	لبنان	B	مستقر
البرازيل	-BBB	إيجابي	جورجيا	+B	مستقر			

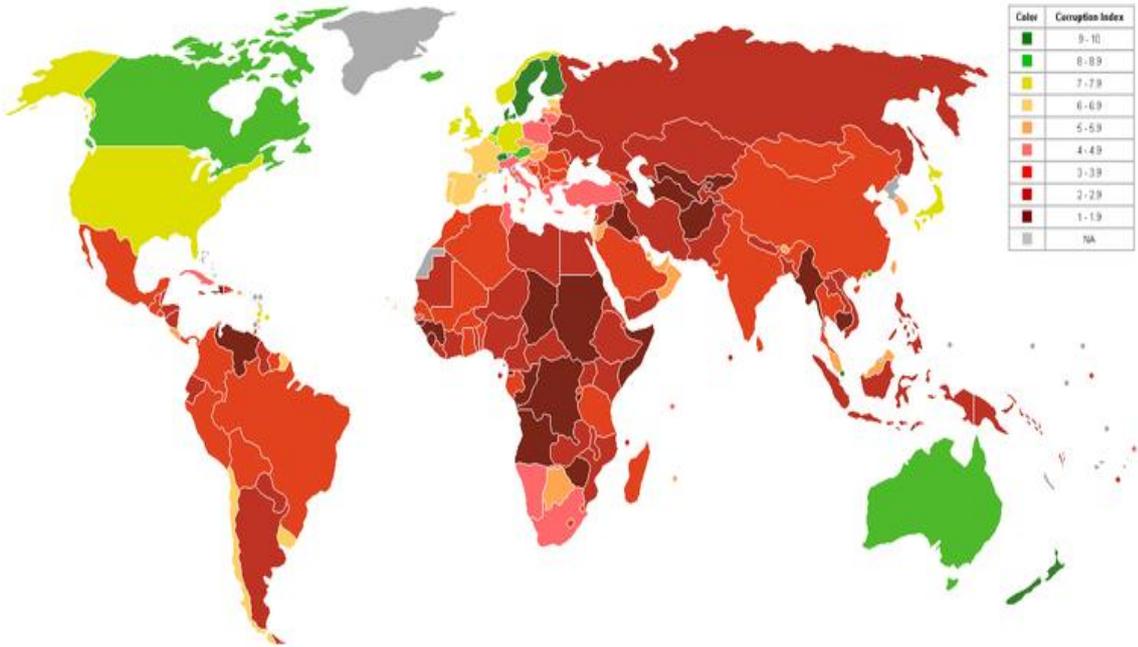
المصدر: الموسوعة الحرة، ملحق قائمة الدول حسب التصنيف الائتماني

[http://ar.wikipedia.org/wiki/ملحق\\_قائمة\\_الدول\\_حسب\\_التصنيف\\_الائتماني](http://ar.wikipedia.org/wiki/ملحق_قائمة_الدول_حسب_التصنيف_الائتماني)

## II. التصنيفات الدولية حسب منظمة الشفافية الدولية:

تصدرت كل من دولة الإمارات العربية المتحدة وقطر، بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مؤشر هذا العام متفاسمتين المرتبة 27 عالمياً والأولى شرق أوسطياً، وذلك بعد أن تساوتا في نقاط قياس الأداء، حيث سجل البلدان 6,8 نقطة من أصل 10 نقطة. ووفقاً للتقرير، تمكنت دولة الإمارات من تسجيل قفزة قوية على مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة من 2008 وحتى العام 2012، بصعودها من المرتبة 35 عالمياً عام 2008، إلى المرتبة 30 عام 2009، ومن ثم إلى المرتبة 28 والتي حافظت عليها خلال عامي 2010 و 2011، ثم صعدت إلى المرتبة 27 في تقرير 2012. وتصدرت كل من الدنمارك وفنلندا ونيوزيلندا في مرتبة واحدة قائمة مؤشر مدركات الفساد، إذ حصلت كل منها على 9 نقاط، وهي نتيجة عززتها صلاحية الوصول النافذ إلى أنظمة المعلومات واتباع قواعد حاكمة لسلوكيات شاغلي المناصب العامة، بحسب التقرير<sup>1</sup>.

الشكل رقم - 3 - تصنيف الدول حسب مؤشر مدركات الفساد.



المصدر: الموسوعة الحرة، مؤشر الفساد - [http://ar.wikipedia.org/wiki/مؤشر\\_الفساد](http://ar.wikipedia.org/wiki/مؤشر_الفساد)

<sup>1</sup> علوم الإمارات - أخبار الاقتصاد - جريدة الاتحاد - <http://eyeofuae.net/?p=4895>

كما أن الدول التي سقطت في خضم أزمة الديون السيادية بمنطقة اليورو أيضا لا تزال تنال نقاطا سيئة في المؤشر، حيث يبدو أن الازمة المالية والاقتصادية تمثل عاملا رئيسيا لزيادة الفساد، ويطال البلدان الاكثر تأثرا بالازمة في منطقة اليورو، خصوصا اليونان وايطاليا، التي يتدهور تصنيفها.

وهذه السنة صنفت ايطاليا واليونان في المرتبتين 72 و 94 على التوالي، اذ لم تحصلا سوى على 4,2 و 3,6 نقطة وتراجعتا بالتالي بمقدار 3 مراتب (لايطاليا) و 14 مرتبة (اليونان) قياسا الى التصنيف السابق.

وهكذا تسجل ايطاليا مستوى موازيا لتونس (4,1 نقطة) فيما تتساوى اليونان مع كولومبيا.

ومن بين البلدان التي تضررت مؤخرا من ازمة الديون سجلت مستويات تفوق ال 7 نقطة، ومنها: ايرلندا (25) واسبانيا (30) والبرتغال (33)

وتوصي منظمة الشفافية مرة اخرى الاتحاد الاوربي "بتكثيف الجهود لمواجهة الفساد داخل المؤسسات العامة."

من جهة اخرى تتقاسم الدنمارك وفنلندا ونيوزيلندا المرتبة الاولى للبلدان الاقل فسادا مع احرازها 9 نقطة. وتأتي اليابان وبريطانيا متساويتين في المرتبة السابعة عشرة مباشرة امام الولايات المتحدة التي تحتل المرتبة التاسعة عشرة.

واحتلت افغانستان وكوريا الشمالية والصومال بالتساوي المرتبة ال 174 والتصنيف الاخير مع نقطة فقط.

وما زالت روسيا (133) مع نتيجة من 2,8 نقطة من بين الدول الاكثر فسادا في العالم بحسب منظمة الشفافية، لكن مرتبتها تحسنت بشكل طفيف بكسبها 10 مراتب منذ التقرير السابق.

وحصل ثلثا البلدان ال 176 المصنفة على نتائج ادنى من 5 نقطة. وهذه الحالة تدل بحسب المنظمة على انه "يتوجب على المؤسسات العامة ان تكون اكثر شفافية."

ولوضع تصنيفها الذي لا يعكس سوى النظرة الى الفساد تستند المنظمة غير الحكومية على معطيات جمعتها 13 مؤسسة دولية بينها البنك الدولي وبنكا التنمية الاسيوي والافريقي او المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> جريدة البيان – منظمة الشفافية: الفساد يترسخ في الاقتصاد العالمي - <http://www.albayan.ae/economy/the-world-today/2012-12-06-1.1779556>

## المبحث الثاني: أهمية مؤشرات قياس الحوكمة في تحسين استراتيجية المؤسسة

أشارت عدة دراسات ومنها الدراسات الصادرة عن عدة مؤسسات دولية، إلى الاهتمام بقياس الحوكمة في العديد من الدول، كما اتضح في بعض التقارير، أن الهدف من تحديد هذه المقاييس هو مساعدة الدول والمؤسسات على تتبع أدائها وبيان مدى نجاح جهودها لبناء قدراتها وتحسين الإدارة الرشيدة، في المؤسسات، وتعزيز الشفافية فيها، كما تهتم هذه المنظمات بتحديد القضايا محل القياس، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات لقياس الحوكمة داخل المؤسسة من أجل تحسينها، وذلك من خلال الكشف عن الأسباب التي تعوق تنمية المؤسسة (كالفساد، ... إلخ)، بالإضافة إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في داخلها وتمكين المساهمين والمستثمرين، كما أن عملية قياس الحوكمة وتحسينها يؤدي إلى جلب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

كل هذا يساهم في تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

### المطلب الأول: أثر قياس الحوكمة في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة

#### 1. تعريف الكفاءة والفاعلية:

يعتبر مفهومي الكفاءة والفاعلية في الأداء من أبرز أوجه ومسارات تحسين الأداء والانتاجية في القطاع العام، ويمكننا تعريف الكفاءة على أنها أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة to do thing right أما الفاعلية فهي أداء الأعمال الصحيحة to do right things.

ويمكننا ربط الفاعلية بالقيادة، أما الكفاءة فإنها ترتبط بالإدارة، وبالتالي فإنه يمكن تحقيق الفاعلية عندما توجد رؤيا واضحة وأهداف محددة، وبالنسبة للكفاءة في الأداء فيمكن تحقيقها عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة، ومن هنا نجد أنه عند وجود فاعلية مع عدم تحقق كفاءة فإنه لا يمكن ضمان تحقيق الرؤى والأهداف بشكل صحيح، وفي حالة وجود كفاءة في الأداء مع غياب الفاعلية فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمرو بيان - مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء - رسالة ماجستير بجامعة الخليل 2010 - ص 48/47.

## 2. العلاقة بين قياس الحوكمة وتفعيل كل من الكفاءة والفاعلية في المؤسسة:

إن تطبيق الحوكمة يرتقي بفاعلية، وقياسها لا شك بأنها أساس جيد للرشد والنضج ودليل واضح على القيم والمبادئ، وفي الوقت ذاته، تدعم الإدارة في البحث عن المصلحة، وتعظيم سبل المنفعة، وتعمل على تحقيق وفرة في عوائد المؤسسة، كما أن عملية قياس الحوكمة هي منظومة تفاعلية استهدافية لها إطار حركة، ولها فواعل تحركها، كما تساعد هذه العملية على معالجة الفاقد الاقتصادي وغير المستغل والمهدر والعاطل، وترفع اقتصاديات التوظيف والاستثمار وقدرة المشروعات على استغلال الفرص الاقتصادية السانحة، وهي عمليات متكاملة الصدق والشفافية والعلانية والإفصاح، فهذه المنظومة، وهي منظومة تفاعلية استهدافية قائمة على صدق البيانات.<sup>1</sup>

وبهذا يمكن الإشارة إلى أن عملية قياس الحوكمة تساهم بمايلي:<sup>2</sup>

- تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تحسين الحوكمة داخلها.
- تطوير عملية صنع القرار في المؤسسة بزيادة احساس المدراء بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال أنظمة الرقابة المختلفة.
- تحسين عملية المصادقية لدى البيانات وتحقيق سهولة فهمها
- تطوير درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات وكذلك عن الأداء والأنجاز الذي قامت به المؤسسة وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين في المؤسسة، وتحسين معدلات دورات الموظفين واستقرارهم وتنمية الصورة الإيجابية عن المؤسسة.

إن عملية تغلغل الحوكمة وعملية قياسها داخل المؤسسات يساهم في زيادة قوة المؤسسة (جهاز المناعة) ضد الفساد وعملياته، ومن ثم زيادة وتفعيل كفاءة الجهاز الإداري والمالي وبالتالي تحسين الأداء بشكل يساعد على تحقيق الحكم والإدارة الرشيدة في هذه المؤسسة.

لا شك في أن الكفاءة والفاعلية أحدهما تكمل الأخرى في المؤسسة، فمن خلال عملية قياس الحوكمة يمكن للمؤسسة الوصول إلى درجة أكثر كفاءة وفاعلية في عملياتها الإدارية والمالية، فالنزاهة في العمليات المالية، والشفافية داخل المؤسسة، تحققان قدرا كبيرا

<sup>1</sup> عمرو بيان - مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء - مرجع سبق ذكره - ص 48.  
<sup>2</sup> الخضير محسن - حوكمة الشركات ودورها في تفعيل أدوات الرقابة الضميرية للشركات - مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - القاهرة 2005 - ص 42.

من المسؤولية والمساءلة عوضاً عن العدالة التي بموجبها لا يمكن التفاوضي أو المحاباة، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن تفعيل قياس الحوكمة كفيل بأن يحقق مستويات عالية من الكفاءة وقدرة أوسع من الفاعلية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مساهمة قياس الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية

تعتبر ثقة المساهمين والمستثمرين بأن الأموال التي سيستثمرونها لن يساء استخدامها من قبل مديري الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين، وأن هذه الأموال ستوظف بالشكل الأمثل الذي يراعي مصالحهم، بمثابة أحد أهم العوامل في نشوء وتطور أسواق رأس المال.<sup>2</sup>

### 1. أثر تحسين جودة الحوكمة على ثقة المساهمين:

تظهر عدة دراسات وأبحاث وجود ارتباط إيجابي بين جودة الحوكمة في الشركات واستعداد المستثمرين للمساهمة في هذه الشركات، ومستوى العلاوة التي يمكن أن يدفعها المستثمرون في هذه الأسهم. ففي تقرير " مسح آراء المستثمرين الدوليين "الذي أجرته مؤسسة ماكنزي (Mckinsey & Company 2002) وهو أول مسح يشمل أكثر من 200 شركة استثمار دولية، أجرته المؤسسة عام 2000 وتم تحديثه في عام 2002، وجدت تلك المؤسسة أن 80 % من المستطلعين ابدوا ميلاً نحو دفع علاوة لأسهم الشركات التي اعتبروها ذات نظم حوكمة مناسبة، وإلى الشركات التي تقوم بإصلاح وتحسين ما تكشفه عملية قياس الحوكمة.

كما قام (De Nicolò, Laeven, and Ueda , 2006) بعقد دراسة تتكون من مرحلتين الأولى تدرس فيما إذا كانت ممارسات الحوكمة قد تحسنت فعلياً، ومن ثم الانتقال إلى المرحلة الثانية التي درست فيما إذا كانت هذه التحسينات في جودة حوكمة الشركات قد ساهمت في نمو الإنتاج والإنتاجية والاستثمار على مستوى البلد وعلى مستوى الصناعة.

<sup>1</sup> عمرو بيان - مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء - مرجع سبق ذكره - ص 58.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره - Charles oman -la mesure de la gouvernance - page 7.

ومن أجل تحقيق ذلك، تبقى المؤسسات الدولية ووكالات التصنيف في تطوير مؤشرات قياس الحوكمة، وذلك من أجل تحسين الحوكمة في المؤسسة.

- كما خلص دي نيكول وآخرون « De Nicolo et Al, 2006 » إلى ثلاث نتائج رئيسية هي:<sup>1</sup>
- أن مؤشرات قياس الحوكمة تظهر تحسنا في جودة الحوكمة، حيث أن الدول التي حصلت على تقييم ضعيف فيما يتعلق بجودة حوكمة مؤسساتها في البداية، تحاول أن تدرك تلك ذات التقييم العالي.
  - إن التحسن في جودة الحوكمة يؤثر على كافة النشاطات الاقتصادية الإجمالية بصورة كبيرة وإيجابية، وإن النتائج تشير إلى وجود آثار إيجابية للتحسينات في الحوكمة على نمو المؤسسات وذلك بحسب التقارير التي تخص التصنيفات حسب مؤشرات قياس الحوكمة.

## 2. أثر قياس الحوكمة على تعزيز الاستقرار المالي:

يعتبر تحليل أثر جودة الحوكمة على الاستقرار المالي من الدراسات حديثة العهد والتي لم يتم تناولها بشكل كاف حتى الآن، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى عدم توفر تعريف دقيق للاستقرار المالي وبالتالي صعوبة قياسه، كذلك الأمر بالنسبة للحوكمة والتي بالرغم من أنها تعتبر من الأمور المرغوب بها، يصعب توفر مقاييس واضحة أو كمية لها. من هنا فقد اتجهت أغلب الدراسات لتحليل أثر قياس الحوكمة على السلامة المالية « financial-soundness » بدلا من الاستقرار المالي، حيث أن السلامة المالية والتي تعرف بالقدرة على مقاومة الأزمات واستيعاب الصدمات والتعافي السريع منها، تتميز بأنها أكثر قابلية للقياس، إضافة إلى أن السلامة المالية تشكل عنصرا رئيسيا في المفهوم الكلي للاستقرار المالي، أما المفهوم الأهم والأقل تحديدا للاستقرار المالي فهو طبقا لتعريف ميشكن يتحقق إذا كان النظام المالي قادرا على توزيع كفوؤ لفرص الإدخار والاستثمار، ويعتمد على قاعدة متينة وخالية من الإختلالات الكبيرة.<sup>2</sup>

إن إيجاد مؤشرات شاملة لاستقرار النظام المالي بشقيه (المصرفي وغير المصرفي) ليس بالأمر السهل وذلك نتيجة لعدة عوامل تتعلق باختلاف الأساليب الرقابية، وقابلية

<sup>1</sup> جهاد خليل الوزير - دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية - الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني - ص 6/5.

<sup>2</sup> جهاد خليل الوزير - دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية - مرجع سبق ذكره - ص 8.

المعلومات للمقارنة عبر الدول، ومعايير إدارة المخاطر في مكونات القطاع المالي المختلفة وغيرها من العوامل.

غير أن داس وآخرون قد قاموا بإضافة البيانات المتوفرة عن القطاع المالي غير المصرفي في عينة من الدول المختلفة، عند دراسة أثر قياس الحوكمة على السلامة المالية، وكانت النتيجة أن عاير الحوكمة قد انخفضت عند إضافة بيانات قطاع التأمين مما يدل على أن ممارسات الحكم الجيد أو الحوكمة أقل تطورا وتحسنا في قطاع التأمين عنه في القطاع المصرفي وذلك من خلال عملية قياس الحوكمة.

وقد حدد داس وكونتين بعض عناصر يمكن أن تشكل الأساس لحوكمة جيدة وهي الاستقلالية، المحاسبة والشفافية والنزاهة، حيث أن هذه العناصر تتفاعل معا وتعزز بعضها البعض على المستويات المختلفة وتسهم في دعم وتحيين الحوكمة.

كما استخدم داس وآخرون ثلاث مجموعات من متغيرات التحكم كمحددات متعارف عليها للإستقرار المالي وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: البيئة الاقتصادية الكلية:

ويمكن التعبير عنها باستخدام مؤشرات ثلاثة وهي الوضع المالي، والذي في حال كونه إيجابيا، يدل على وضع مالي أفضل، ما يؤثر بشكل إيجابي على السلامة المالية، نسبة التضخم، ونسبة الفائدة على المدى القصير، وكلاهما يؤثران سلبا على السلامة المالية.

#### ثانياً: هيكل القطاع المصرفي:

وذلك من حيث مشاركة المصارف المملوكة للحكومة والمصارف الأجنبية في النظام وقياس مدى التركيز المصرفي.

#### ثالثاً: البيئة المؤسسية والحوكمة:

وهي مقاسة بالحوكمة التنظيمية.

وقامت دراسة أثر كل من هذه المتغيرات على مؤشر سلامة النظام المالي (FSI)، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين كل من المتغيرات الواردة أعلاه وسلامة النظام المالي على النحو التالي:

1. هناك علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة التنظيمية وسلامة النظام المالي.
2. تظهر النتائج أيضاً أن وجود جودة الحوكمة لها أثر إيجابي مباشر على سلامة النظام المالي.

<sup>1</sup> جهاد خليل الوزير - دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية - مرجع سبق ذكره - ص 8.

وبالمجمل فإن النتائج التحليلية تشير إلى أنه مع ثبات بقية العوامل، فإن وجود إطار فعال للحوكمة يرتبط إيجابيا وبمستوى مرتفع بمؤشرات أعلى لسلامة النظام المالي.

وأوضح داس وآخرون إلى أن تشجيع وممارسة الحوكمة هو مسؤولية جماعية للمشاركين في السوق إضافة للمؤسسات التنظيمية، فالحوكمة الجيدة أي الحوكمة المحسنة من عملية القياس تعزز من قدرة النظام الكلي على التصرف بشكل جماعي في التخلص من الممارسات غير السليمة، والمخاطر الأخلاقية، ويزيد من فعالية النظام بشكل عام على إدارة الضغوطات، بل وُد أشار داس إلى أن هذه المسؤولية الجماعية تشمل إضافة للمؤسسات المالية والمشرفين عليها، المؤسسات الأخرى الاقتصادية، وبين الباحثون أن جودة الحوكمة تحديدا تؤثر على القطاع المالي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق تأثيرها على الهيئات الاشرافية في القطاع المالي، وقد عبر الباحثون عن هذه الصورة العامة من العلاقات المترابطة بين الأطراف المختلفة وأثرها على الحوكمة برابطة الحوكمة « Gouvernance Nexus » واعتبارا وجود هذه الرابطة متفق مع نظرة المدرسة الاقتصادية المؤسسية الحديثة « new institutional economics school » بأن المؤسسات وحوكمتها وعملية قياسها لهم أثر كبير على كل من التنمية والاستقرار الاقتصادي.<sup>1</sup>

كما أوضح دي نيكول وآخرون، أن التحسين الفعلي لحوكمة الشركات بعد القياس يمكن أن يؤثر على النشاط الاقتصادي الإجمالي عن طريق عدة قنوات منها:

✓ الأثر الإيجابي على النمو، عن طريق تخفيض تكاليف التمويل وزيادة عرض التمويل وبالتالي تشجيع الاستثمار.

✓ إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات ذات الحوكمة الأفضل يمكن أن توجد تقارب بين مصالح المدراء وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى خلق حوافز أقوى للمدراء من أجل زيادة إنتاجية المؤسسات وتحسين أدائها عن طريق تبني تكنولوجيا أكثر تقدما.

ونتيجة لذلك فإن رأس المال يتم توزيعه بشكل أكثر فعالية، فضلا عن زيادة النمو في الإنتاجية على مستوى الاقتصاد بشكل عام والمساهمة في تعزيز الاستقرار الكلي.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن تحسين جودة الحوكمة يرتبط إيجابيا بتحسين في الكفاءة الاقتصادية وينعكس إيجابيا في تحسين مؤشرات السلامة المالية.

كما أن التحسن في مؤشرات قياس الحوكمة هي ظاهرة عالمية وأن الفروق بين الدول في مجال جودة الحوكمة في تقلص، هذا بالإضافة إلى أن تحيين الحوكمة قد تكون أكثر أهمية

<sup>1</sup> جهاد خليل الوزير - دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية - مرجع سبق ذكره - ص 9.  
<sup>2</sup> جهاد خليل الوزير - دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية - مرجع سبق ذكره - ص 9.

للدول النامية ذات الموارد المحدودة، بسبب ارتباط ذلك بالقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية الضرورية للتنمية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جهاد خليل الوزير – دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية – مرجع سبق ذكره – ص 10.

### خلاصة الفصل:

إن أثر قياس الحوكمة على حقوق المساهمين والمستثمرين وثقتهم في الاستثمار، يظهر بوضوح أن الحوكمة إجمالاً أعطت اهتماماً كبيراً بحماية حقوق المساهمين والمستثمرين بمختلف فئاتهم، واعتمدت بتوفير الأطر القانونية الملائمة لصيانة هذه الحقوق، كما يظهر من مراجعة العديد من تقارير وكالة ستاندرد أند بورز ومنظمة الشفافية والتي أثبتت أن تحسين الحوكمة وقياسها يساهم إيجابياً في تعزيز ثقة المستثمرين في الشركات.

كما أوجدت مختلف الدراسات التي تشمل قياس الحوكمة أن تحسين الحوكمة يرتبط إيجابياً بالكفاءة الاقتصادية، كما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي، بالإضافة إلى أن ظاهرة قياس الحوكمة أصبحت محط اهتمام من طرف كل دول العالم وذلك لما لها من انعكاسات إيجابية على المؤسسة بصفة خاصة، وعلى اقتصاد الدولة بصفة عامة.

تمهيد:

إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية سواء كانت خاصة أو عامة، تسعى بشكل متزايد ومستمر إلى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، والمستهلك من جهته ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائما تزويده بالسلع والخدمات التي يرغب فيها في الوقت التي يريدها وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم وبالكميات المناسبة وبالسعر المعتدل.

وأمام هذه الرغبات والحاجيات التي ينتظرها المستهلك من المؤسسة الإنتاجية تلبيتها لصالحه وفي ظروف منافسة متزايدة، تجد نفسها مجبرة على تطوير منتوجاتها وانهاج استراتيجية فعالة تكفل لها ميزة تنافسية وتفوق في السوق.

أمام هذه الظروف، تسعى المؤسسة الإنتاجية إلى تطبيق الحوكمة والتي تسهل لها عملية تحقيق الأهداف وذلك من خلال تسييرها بطريقة جيدة وفعالة، كما تضمن لها حماية كافة الأطراف سواء الداخليين أو الخارجيين، بالإضافة إلى تحسين عملية الإنتاج... إلخ

ولهذا قمت بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة المنبع "LA SOURCE" للحليب ومشتقاته 'سعيدة' وذلك لدراسة واقع الحوكمة ومؤشرات قياسها فيها.

## المبحث الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته

نحاول في هذا المبحث الوقوف عند الاطار العام للحكومة في المؤسسة محل الدراسة، بدءا بتعريفها، تحديد خصائصها، نشاطها والهيكل التنظيمي.

### المطلب الأول: مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة

#### I. تعريف المؤسسة:

لم يكن الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بعد الاستقلال سوى تعاضدية من أجل التسيير الذاتي تابعة لدار الفلاحة، وبعد المرسوم المؤرخ في 20 نوفمبر 1969 تغير اسمها وأصبح ONALAIT (الديوان الوطني الجزائري للحليب) بموافقة من الدنمارك على تحويل المؤسسة بقروض، وأشرف عليها المكتب الوطني أو المقر الوطني للحليب، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تقسيم الديوان المذكور سابقا بموجب مرسوم رقم 81/352 في 19 ديسمبر 1981 إلى ثلاث مركبات جهوية هي:

- مركب الحليب ومشتقاته بقسنطينة تحت تسمية COLAC.
- مركب الحليب ومشتقاته بالجزائر تحت تسمية COLAITAL.
- مركب الحليب ومشتقاته بوهران تحت تسمية ARELAIT.

دخل مشروع وحدة قسنطينة حيز التنفيذ سنة 1974 في إطار التنمية الصناعية الوطنية، واكتمل هذا المشروع وظهر إلى الوجود في شكل ملبنة نوميديا سنة 1980 بقدرة إنتاجية يومية تقدر بـ 400.000 لتر يوميا من الحليب.

أما مشروع وحدة سعيدة فقد تم انشائها سنة 1984 وكان من المفروض أن تبدأ إنتاجها في سنة 1986 ولكن كان إنتاجها الأول في سنة 1988 بقدرة إنتاجية يومية تقدر بـ 55.000 لتر يوميا ( 50.000 لتر من الحليب، و 5.000 لتر من اللبن).

## II. مقرات الديوان الوطني للحليب ومشتقاته:

مقر الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته يتمركز بقسنطينة تفرعت عنه 4

وحدات:

- وحدة إيدوغ بعنابة.
- وحدة نوميدا بقسنطينة.
- وحدة التل بسطيف.
- وحدة الأوراس بباتنة.

مقر الديوان الجهوي بالوسط للحليب ومشتقاته يتمركز بالجزائر تفرعت عنه 6

وحدات:

- وحدة بئر خادم بالجزائر.
- وحدة بودواو بيومرداس.
- وحدة دراع بن خدة بتيزي وزو.
- وحدة بني تامو بالبليدة.
- وحدة عريب بعين الدفلى.
- وحدة أميزور ببجاية.

مقر الديوان الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته يتمركز بوهران، تفرعت عنه 9

وحدات:

- وحدة CLO بوهران.
- وحدة المنصورة بتلمسان.
- وحدة تسالة بسيدي بلعباس.
- وحدة سيدي خالد بتيارت.
- وحدة الأمير بمعسكر.
- وحدة الساحل بمستغانم.
- وحدة المنبع بسعيدة.
- وحدة حليب الغرب ببشار.
- وحدة سيدي سعادة بغيليزان.

وابتداءً من تاريخ 1997/12/22 تم حل الدواوين الجهوية الثلاثة لتصبح كل الوحدات في إطار التوجه الاقتصادي نحو اقتصاد السوق، مؤسسة مستقلة ذات أسهم ليلغ العدد الإجمالي للمؤسسات 19 مؤسسة تابعة كلها لمجمع الحليب الصناعي GIPLAIT الكائن مقره بالجزائر العاصمة.

تأسست ملبنة سعيدة سنة 1988 كما ذكر في السابق، برأس مال قدره 90.000.000 دج يديرها مدير عام ومجلس إدارة، عدد عمالها حاليا 172 عامل.

### .III خصائص ومميزات المؤسسة :

#### 1. نوع المؤسسة :

##### أ. من حيث النشاط :

المؤسسة وكما سبق الذكر تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته، وهي منتجات ذات أهمية لدى المستهلك خاصة الحليب منها.

##### ب. من حيث الحجم :

تتربع وحدة سريعة على مساحة تقدر ب 2.5 هكتار تضم ما يلي :

➤ الإدارة

➤ مركز الأمن والمراقبة والاستقبال عند مدخل المؤسسة

➤ المصنع بجميع ورشاته

#### 2. موقع المؤسسة:

تقع ملبنة المنبع في المنطقة الصناعية رقم 01 رباحية - سعيدة-

#### 3. محيط لمؤسسة:

وتركز على المحيط القانوني بحيث يعد هذا المحيط من أهم العوامل المؤثرة على أي مؤسسة من خلال الالتزامات بتنفيذ وتطبيق مختلف القوانين التشريعية للعمل والنقابات والقوانين الجبائية، والتي تؤثر في سياسة المؤسسة ونشاطاتها.

اضافة الى ذلك التشريعات المتعلقة بالبيئة وكذا القوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير وقانون المالية وقانون الضرائب.

#### 4. مبادئ المؤسسة:

تقوم المؤسسة على جملة من المبادئ متمثلة فيما يلي :

##### ❖ مبدأ التخطيط:

ويعني التخصص في اعداد منتوجات متجانسة.

##### ❖ مبدأ الفصل بين الوظائف:

أي الفصل بين وظيفتي الانتاج والتسويق.....إلخ

#### 5. علاقة ملبنة المنبع بالأطراف المتعاملة :

##### أ. علاقة المؤسسة بالعملاء:

في ظل اقتصاد السوق أصبح على المؤسسة دراسة السوق لمعرفة احتياجات المستهلكين من حيث الكمية والنوعية وكذلك معرفة ما يعرضه المنافسون بغرض توفير منتجات بالجودة العالية والسعر المنخفض حفاظا على وفاء الزبون والبحث عن زبائن جدد " معتمدة على سندات التسليم" ، إضافة الى ذلك، ومن حيث منطلق الأجوابات التي تعلقته بنوعية الحليب المفضل من طرف فئة من المستهلكين اتضح لنا أن الحليب الأفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى، وهذه نقطة أساسية تشجع المؤسسة على بدل الجهود الكفيلة لابقاء وفاء الزبون لها وكسب مستهلكين جدد، وهذا بطبيعة الحال يستدعي تحفيز عمال الملبنة لدفعهم الى البذل والعطاء، وتقديم المنتج في جودة عالية .

##### ب. علاقة المؤسسة بالموردين:

مؤسسة المنبع تعمل على اختيار الموردين اعتمادا في ذلك على النوعية، الكمية، والتكلفة المنخفضة، إضافة الى الاستلام في الوقت المناسب معتمد في ذلك على "فواتير الطلب" المتضمنة، لكافة العناصر الضرورية بعملية التوريد والمؤسسة المنبع مصادر تموين مختلفة اذ تحصل على غبرة الحليب 0% و مسحوق الغبرة 26% والمواد دسمة من مؤسسة L'ONIL والبلاستيك والبولييثيلان لصناعة أكياس الحليب المعقم من المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC .

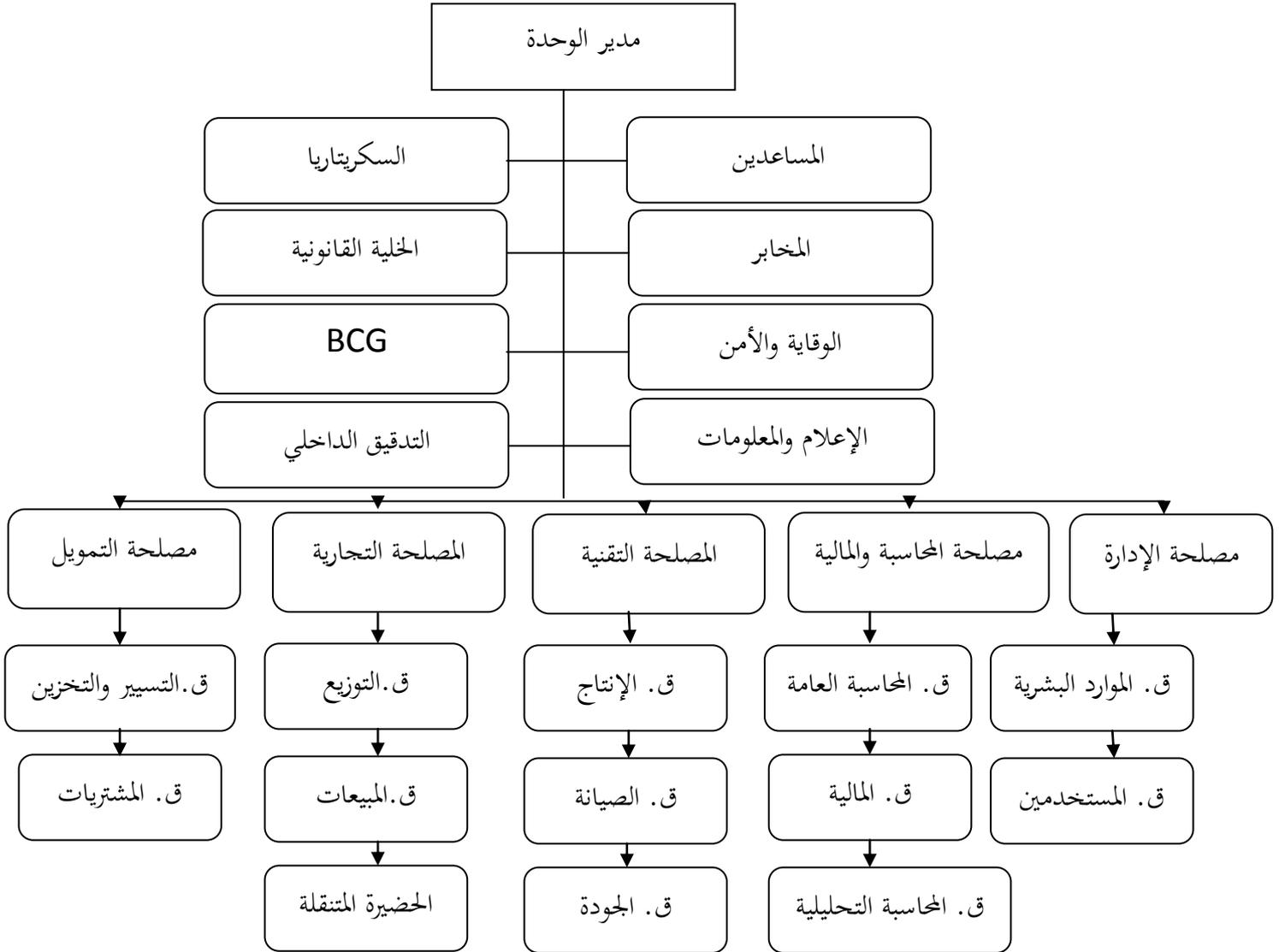
ج. علاقة المؤسسة بالبنوك:

تتعامل المؤسسة مع عدة بنوك، كما يتم التعامل مع البنوك والمساهمين عن طريق المديرية العامة فهي الجهة المخولة لها بذلك.

IV. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يجب الأخذ بعين الاعتبار نوع النشاط، وعوامل أخرى، عند عملية وضع الهيكل الخاص بأي مؤسسة اقتصادي، ونوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع في الشكل التالي:

الشكل رقم - 4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة



المصدر: من إعداد الطالبة

بعدما عرضنا الهيكل التنظيمي للمنبعة المنبع، نقوم بتوضيح مهام الدوائر والمصالح المكونة لهذه الهياكل:

### 1. المديرية العامة:

ونميز المكاتب التالية المساعدة للمدير العام:

#### أ. المساعدين:

والممثلون في:

✓ مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالشؤون التقنية

✓ مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالتسويق.

#### ب. مصلحة الأمن:

تشرف على امن الأشخاص والمعدات والممتلكات الخاصة بالمؤسسة، وتستقبل كل زوار الوحدة، كما تقوم بمراقبة السلع الداخلية والخارجية الى ومن المؤسسة.

#### ج. التدقيق الداخلي:

يعرف أيضا بالمراجعة الداخلية في المؤسسة، حيث تركز عليه أعمال المحاسبة الادارية، وادارة الجودة، كما يقوم موظفو الشركة أنفسهم باجراء تقييم مستمر للتأكد من صحة الوضع المالي لعمليات المؤسسة ويعرفون باسم المدققون الداخليون كما يقومون بالأنشطة التالية:

❖ تقييم الممارسات

❖ رصد المخاطر المكافحة والابلاغ عنها لادارة الشركة.

❖ تقديم اقتراحات للتحسين

❖ اعداد التقارير الرسمية التي تشمل جميع الجوانب السابقة

#### د. السكريتاريا:

من مهامها المحافظة على اسرار عمل المؤسسة اضافة الى تلقيها المكالمات الهاتفية والمواعيد مع المدير، هذا بالاضافة الى مصلحة الاعلام الآلي والقانون والخابر.

## 2. المديرية التقنية:

وتتضمن ثلاث دوائر ندرجها كما يلي:

### أ. دائرة الانتاج:

تقوم هذه الدائرة بتحضير ومعالجة كل من الحليب ومشتقاته من أجل توفير متطلبات المستهلك ومن مهامها:

- المحافظة على وسائل الانتاج.
- استقبال كل المواد الأولية اللازمة لعملية الانتاج.

وهذه الدائرة لها اتصال مع مصلحة التموين من حيث صلاحية المواد الأولية، مراقبة النوعية، نظافة الورشات، الآلات وتنقسم الى:

#### أولاً: مصلحة التحضير والتغليف:

ويتم فيها تجميع الحليب المستورد كمادة خا قبل معالجتها، وتستورد البودرة لانتاج الحليب، ودور المصلحة هو الاشراف على تسيير الغلاف في جوانبه المختلفة، وكل منتج له طريقة تسيير خاصة من حيث وضع الغلاف، قبل نقله الى نقاط البيع المختلفة.

#### ثانياً: مصلحة انتاج الحليب:

تتوفر على عدد معين من الآلات (المكانات) لانتاج الحليب، ويوجد كذلك معمل لانتاج الزبدة مع الحرص على تغليفها.

### ب. دائرة المراقبة الجودة والنوعية:

تتم هذه الدائرة بجودة ونوعية المنتج من حيث مكوناته الفيزيائية والكيميائية في ورشات يقوم عليها عدد من الفيزيائيين، وتتم المراقبة قبل الانتاج وبعده و قبل التوزيع كما تتوفر الدائرة على مقرر لمراقبة البكتيريا ونسبة النظافة في المنتجات أما بالنسبة للمصلحة الغير بيوكيميائية فتعمل بالتنسيق مع المخابر العمومية والبيطرية والصيدلانية.

### ج. دائرة الصيانة:

المهام الأساسية هذه الدائرة تكمن في المراقبة الدائمة لوسائل الانتاج عند الحالة تعطل احداها، اضافة الى ذلك تعمل على توفير الملفات التقنية المؤرخة لآلات والوسائل والأجهزة التي تتوفر عليها المؤسسة ويتم تنفيذ هذه المهام من خلال المصالح التالية:

#### أولاً: مصلحة المناهج:

تتم بمراقبة الأجهزة وتصليحها بالاضافة الى التحكم اليومي في الوثائق والملفات التقنية التاريخية للآلات.

#### ثانياً: مصلحة المعدات والتجهيزات ( مصلحة الصيانة الصناعية):

يتمثل دور هذه المصلحة في اخطار المسؤولين بكل المعلومات المتعلقة بالصيانة و فوترة هذه التصليحات

#### ثالثاً: مصلحة المستلزمات:

تتم بتصليح الآلات التي تعمل على الحفظ وانتاج الحليب ومشتقاته مع المكيفات التبريد الصناعي ومراقبة الجودة المواد التي تدخل في تركيبة المنتوجات.

### 3. المديرية التجارية:

من مهامها أخذ القرارات وتوطين العلاقات مع الزبائن ومتابعة دراس السوق ووضع المنتجات في أحسن الظروف ويتم تنفيذ هذه المهام من خلال المصلحتين التاليتين :

#### أ. مصلحة البيع:

تقوم بعملية توزيع المنتج النهائي والسهر على السير الحسن لاجراءات التسيير كما تقوم باعداد التقارير نشاطاتها خاصة فيما يتعلق بالمبيعات.

#### ب. مصلحة ما بعد البيع:

تقوم بعملية مراجعة المعلومات الناتجة عن مصلحة البيع واستغلال الملفات حسب التوجيهات والاجراءات المحددة، وتقوم بهذه المهام كل من مصلحة البرمجة، اضافة الى قسم الفوترة الذي يقوم بتجميع عمليات الفوترة.

### ج. الحضيرة المتقلة:

يتم فيها مراقبة الأصول والاستهلاكات قطع الغيار.

### 4. مديرية التموين:

وتتكون من:

#### أ. مصلحة المشتريات:

تتم هذه المصلحة بتموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة وكذلك مختلف اللوازم لعملية الانتاج كما تقوم بارسال الطلبات اللازمة وتسهم هذه المصلحة على تكوين علاقات جيدة مع موردي المؤسسة اضافة الى قيامها بتنفيذ اتفاقيات الشراء الداخلية والخارجية متبعة عملية لشراء حتى نهايتها.

#### ب. مصلحة تسيير المخزون:

وتقوم هذه المصلحة بتوزيع المواد الأولية وكذلك قطع الغيار واللوازم على مصلحة الانتاج، اذ تكون مرفوقة بوثائق خاصة موضحة فيها نوع وكمية المواد.

### 5. دائرة المحاسبة والمالية:

من مهامها ضبط الحسابات وإعداد الميزانيات وأيضاً ضمان الوظيفة القانونية طلبات الشراء والتكاليف العامة، وهذه الوظيفة (وظيفة المال) ليست مستقلة بذاتها بل مدججة ضمن قسم المحاسبة وتبعاً للهيكل التنظيمي نجد أن دائرة المحاسبة والمالية تنقسم الى:

#### أ. مصلحة المحاسبة العامة:

ومن مهامها تسجيل كافة العمليات عن طريق:

- ❖ قيود في اليوميات
- ❖ النقل الى الميزانية العامة
- ❖ تحديد نتيجة الدورة الشهرية
- ❖ نقل المعلومات الى الميزانية بعد التأكد من عدم وجود الأخطار.

ب. مصلحة المحاسبة التحليلية:

وهي مصلحة تقوم بدراسة متابعة مختلف من بداية عملية الانتاج الى نهايتها وتمثل  
في :

- ✓ تحليل ومراقبة التكاليف بكيفية مفصلة من بداية مرحلة الشراء الى مرحلة التسويق
  - ✓ حساب سعر التكلفة للمنتجات الشهرية
  - ✓ حساب النتيجة التحليلية
- ج. مصلحة الخزينة والمالية:

وتحصل المصلحة على التقارير من مصلحة المحاسبة التحليلية الخاصة بالتكلفة الكلية للانتاج، كما تقوم بإعداد مذكرة الأجور للعمال ومراقبة دفع هذه الأجور اضافة الى اعتماد التقارب البنكي كوسيلة للرقابة المالية.

6. دائرة الادارة التنفيذية:

وتضم المصالح التالية :

أ. مصلحة المستخدمين:

تتمثل مهمتها الأساسية في تسيير المستخدمين وهي مكلفة ضمن هذا الإطار بما يلي:

- ❖ السهر على تطبيق النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية
- ❖ السهر على التنفيذ التعليمات الصادرة من السلطة

كما تعد هذه المصلحة القاعدة الأساسية اذ تتمثل مهامها فيما يلي :

- ✚ التكفل بمهام التوظيف
- ✚ اعداد برامج العطل وتطبيقها
- ✚ اعداد شهادات العمل
- ✚ الاعلان عن حوادث العمل
- ✚ تتبع غيابات العمل

✚ تخطيط الحياة المهنية لأي عامل (حسب المعلومات المتحصل عليها أن هذه المهمة لا تطبق على أرض الواقع بل تقتصر على الحياة المهنية اليومية، بمعنى آخر لا يوجد بعد استراتيجي، لتخطيط الحياة المهنية للعمال.

### ب. مصلحة التكوين:

تقوم بالتعاون مع مصلحة المستخدمين باعداد مخططات تكوين اعمالين بهدف رفع مستواهم وبالتالي تحسين الانتاج وكذا الحرص على تطبيق هذه المخططات.

إن مصلحة المستخدمين والتكوين لا تمارس مهامها باستقلالية تامة، فتحدد المهنيين يتم على المستوى الأعلى وما على مصلحة المستخدمين والتكوين، ان القبول بالعدد الموجه لها من الافراد المهنيين، مما يؤثر على نتيجة التكوين من جهة وعلى المكون من جهة أخرى، بالاضافة الى مصلحة الأجور التي تقوم باعداد الأجرة الشهرية

## المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها:

### 1. نشاطات المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية ، وتلبية رغبات المستهلكين الى حد معين.

إن ملبنة المنبع منذ نشأتها لا تزال تنتج أيضا منتوج ضروري وأساسي في حياتنا اليومية ألا وهو الحليب، كما تنتج أيضا المنتوجات التابعة له أو ما يعرف بشتقات الحليب والمتمثلة في : اللبن، القشدة الطرية، الزبدة.

وحاليا تقوم الوحدة بانتاج الحليب بنوعية المبستر وحليب البقر .

### ❖ تعريف بالمادة الأولية:

إن المادة الأولية الأساسية لمشتقات الحليب هو الحليب ذاته، أما المواد الأولية المصنعة للحليب هي:

- غبرة الحليب Poudre de lait يتم استيرادها من الدول الأوروبية

- المواد الدسمة

- الماء: هو المادة الوحيدة المتوفرة في السوق الوطنية .

#### ❖ التعريف بالمادة نصف المصنعة:

هذه المادة هي أساس منتجات أخرى كاللبن والزبدة مع اضافة بع المواد الطبيعية أو الكيميائية مثل : الخمائر، الملح، بوليفوسفات، نترات الصوديوم.....الخ.

#### ❖ التعريف بالمنتج النهائي:

وهو عبارة عن منتجات تخرجها ورشات الانتاج الموجودة بالمؤسسة بغرض توزيعها وبيعها، ويمكن توضيح ذلك كالاتي:

أ. **منتج الحليب:** و هو عبارة عن منتج سهل لاستعمال يتكون كل لتر منه على :

- 94 غ من غبرة الحليب

- 20 غ من المادة الدسمة

- 312 غ من الماء

ويتم انتاجه في ورشة انتاج الحليب وبعد ذلك يتم وضعه في أكياس تتوافق مع المواصفات العالمية.

ب. **اللبن.**

ج. **حليب البقر:** وهو عبارة عن حليب طبيعي يتم جلبه من المزارع وبعد تصفيته وتنقيته بطرق علمية ثم تعقيمه تتم تعبئته في أكياس خاصة به.

إن ملبنة المنبع تخرج بين عدة أنشطة ووظائف تقوم بها في حياتنا اليومية وهي:

#### أولاً: وظيفة الشراء:

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع لموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية ويتم اختيار المورد المناسب على اساس عنصرين اساسيين هما الجودة والسعر.

ونأخذ مثال على ذلك:

قامت المؤسسة بعقد صفقة تجارية مع الموردين أو المؤسسات في مجال التغليف لتزويد الملبنة بالغللاف المتفق عليه، ومن بين هؤلاء الموردين:

ENPC وهي شركة وطنية خاصة في صناعة مادة الغلاف Polinant ويستعمل في تغليف منتج الحليب.

اضافة الى هذا تقوم الملبنة في اطار تبادل المنافع بشراء منتوجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط، وهي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتوجات في مناطق تسويقها، كما تلقى نفس الشيء اذا تبيع منتوجها للمؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لانتاج منتوجات أخرى أو تقوم باعادة بيعها.

#### ثانيا: وظيفة الانتاج:

بعدها تقوم المؤسسة العلمية بشراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الانتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المادة الأولية من حالتها الطبيعية الى منتوجات نهائية قابلة للاستهلاك، وهذه المنتوجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها فيما يلي: الحليب المبستر، اللبن، حليب البقر، قشدة طرية، الزبدة، وهذه المنتوجات تنتج يوميا وفي كل المواسم.

#### ثالثا: وظيفة البيع:

تعد هذه المهمة أو هذا النشاط أهم عقبة داخل المؤسسة، إذ تجد الملبنة نفسها مضطربة في بيع ما تم انتاجه، وما هو في طور الانتاج وكيفية ايصاله الى الزبون أو المستهلك الأخير، وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية الى جانب الشراء.(مصلحة البيع).

- في حالة المنتج الطلي البيع مضمون، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، اما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.
- في حالة المنتج غير الطلي البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام امكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

■ كما تقوم المؤسسة في اطار توزيع نشاطها ببيع المنتوجات التي تشتريها من الملبين الأخرى، هذا كله تهدف من وراءه تحقيق أو رفع هامش الربح والزيادة في رفع رأس مال المؤسسة.

#### ❖ واقع التسويق في المؤسسة ووظائفه:

##### أ. واقع التسويق في المؤسسة:

يمكن دراسة واقع التسويق في الملبنة على النحو التالي:

**أولاً:** باعتبار أن في الجزائر 17 وحدة (وحدة غليزان ووهران تم بيعها) تابعة للقطاع العام، فان ملبنة تقوم بالتعامل مع بعض هذه الوحدات دون البعض الآخر، وذلك محاولة منها للتخفيض من تكاليف النقل المرتفعة.

**ثانياً:** تقوم الملبنة من جهة ثانية بالتعامل مع الزبائن العاديين من كل الأصناف، وذلك على أساس الطلبات.

وهنا قد تكلمنا عن واقع التسويق لمشتقات الحليب في الملبنة دون التحدث عن مادة الحليب وباعتبار أن الحليب مادة كثيرة الاستهلاك فان المجمع الصناعي للحليب المشرف على هذه الوحدات قام بتقسيم الأقاليم حسب عدد وموقع الوحدات، بحيث كل وحدة لها أقاليمها المعينة التي تسوق فيها منتوجاتها، وبالتالي لا يمكن لأي وحدة أن تخترق الأقاليم الأخرى لكن هنالك بعض الملبين التابعة للقطاع الخاص والتي لا يشرف عليها المجمع وتقوم بتسويق منتوجاتها في أي اقليم رغبت فيه وبالتالي تتعرض هذه الوحدات لمنافسة حادة.

##### ب. وظائف التسويق في المؤسسة:

#### ❖ الشراء:

هنا تقوم الملبنة بعقد مجموعة من الصفقات كما تم ذكرها في السابق يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقوم الملبنة بعقد صفقة مع المؤسسات الخارجية من أجل شراء المواد الأولية (الغبرة) المستعملة في انتاج الحليب.
- تقوم الملبنة بعقد صفقة مع مجموعة من المؤسسات الخاصة في صناعة الغلاف ويتم الشراء على اساس الجودة والسعر

- تقوم المؤسسة بشراء بعض المنتجات التي لا تنتجها الملبنة من أجل إعادة بيعها لتوسيع نشاطها.

#### ❖ البيع:

يمكن تبينه في خطوتين :

- هنالك أقاليم خاصة لكل وحدة تسوق فيها منتج الحليب بحيث لا يمكنها مجاوزتها.
- مشتقات الحليب لجميع الوحدات الحرية في تشويق منتجاتها في أي مكان من القطر الجزائري.

#### ❖ النقل:

يتم بطريقتين:

- بوسائل الخاصة للمؤسسة بحيث تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها الى الزبائن الخاصين بها.
- يتم النقل كذلك بالوسائل الخاصة للزبائن.

#### ❖ التخزين:

فيما يخص التخزين في المؤسسة فان هنالك منتجات قابلة للتخزين ومنتجات غير قابلة للتخزين بالنسبة للحليب فلا يوجد أي تخزين لهذه المادة لأنها مادة كثيرة الاستهلاك وبالتالي فانه منتج يسوق بسرعة.

#### ❖ ادارة المخاطر:

في حالة وقوع مخاطر تقوم المؤسسة بعدة اجراءات منها:

**أولاً:** المواد التي تطول مدة تخزينها الى اسبوع ولم يتيسر تسويقها، فان مصلحة البيع تقترح على المديرية المالية تخفيض ثمن المنتج من أجل تصريفه، وهذا اذا بقيت مدة تطول نوعاً ما، فان مصلحة البيع تقوم صلاحية المنتج قريبة جداً من الانتهاء، فان مصلحة البيع تقوم مباشرة باتخاذ قرار تخفيض ثمن المنتج دون اقتراح سابق على المديرية العامة.

**ثانياً:** أن المؤسسة تقوم بتأمين كل المخاطر التي قد تتعرض اليها كالسرقة والحريق.

## ❖ بحوث التسويق:

تقوم المؤسسة في هذا المجال بمقارنة منتوجاتها مع المنتوجات المنافسة وبالتالي استخلاص السبب الذي أدى بمنتوج المؤسسة الى الضعف أمام هذا المنتج ومحاولة تحسينه.

- كما أن للمؤسسة مخبر داخلي يعمل على تحسين جودة المنتج.
- كما تقوم ببحوث ميدانية داخل الأسواق، وخاصة بتسويق منتوجاتها وهذا تقوم به عناصر المديرية الفرعية للبيع.

## 2. أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها
- ب. اعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن .
- ج. توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع الموردين وزبائن جدد.
- د. تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال.
- هـ. السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن .
- و. العمل على انشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال.

## المبحث الثاني: واقع الحوكمة في المؤسسة المنبع بسعيدة

إن من أهداف الحوكمة في المؤسسات تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق المساءلة إدارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة، كما أن قياس الحوكمة يساهم في تحسينها داخل المؤسسة وبالتالي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها، ولهذا تسعى بعض المؤسسات كمؤسسة المنبع إلى تطبيق الحوكمة وذلك من أجل تحسين في منتوجاتها وأدائها بالإضافة إلى حماية كافة أصحاب المصلحة.

### المطلب الأول: الإطار العام للحوكمة في مؤسسة المنبع

إن مؤسسة المنبع تقوم على مجموعة من التطبيقات والتدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة المؤسسة والرقابة عليها ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك، والعلاقة بين الجهات التي تحكم عمل الشركات من الداخل والخارج، بما يحافظ على كافة أصحاب المصلحة وغيرهم بالإضافة إلى استخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

كل هذا هو مفهوم الحوكمة بالنسبة لمؤسسة المنبع.

#### 1. خصائص الحوكمة بمؤسسة المنبع:

من خلال الملاحظة وإجراء مقابلات مع عدة موظفين ورؤساء مصالح، تم التوصل إلى أن خصائص الحوكمة في المؤسسة هي كالآتي:

أ. الانضباط:

وهو ماتم ملاحظته في مؤسسة المنبع، والذي تحقق في المؤسسة من خلال الآتي:

- بيانات واضحة للجمهور
- وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق الأهداف
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.

### ب. الشفافية:

يجب أن مؤسسة المنبع تقوم بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، بالإضافة إلى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وهذه الشفافية تحققت في مؤسسة من خلال ما يلي:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة
- نشر تقرير السنوي في موعده
- نشر التقارير المالية البنينة في الوقت المناسب
- عدم تسريب المعلومات قبل الاعلان عنها
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة
- توفير امكانية الوصول الى الادارة العليا
- تحديث المعلومات حول المؤسسة على شبكة الانترنت

### ج. الاستقلالية:

تم استنتاج هذه الاستقلالية من خلال الملاحظة بأنه لا يوجد أي تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل، كما تتوفر استقلالية في:

- وجود رئيس مجلس ادارة مستقل عن الادارة العليا
- وجود مجلس ادارة اشرافي مستقل عن مجلس الادارة التنفيذي
- وجود لجنة مراجعة
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة

### د. المساءلة:

يجب أن المؤسسة تقوم بتقييم و تقدير أعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية من خلال تقديم كشف حساب عن تصرف ما، كما أن المساءلة في المؤسسة تشمل جانبين هما التقييم و الثواب والعقاب، ويعني ذلك أن يتم أولاً تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه، والمساءلة هنا تحققت من خلال:

- ممارسة العمل في المؤسسة بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية
  - التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم
  - التحقيق الفوري حال اساءة الادارة العليا.
  - وضع اليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الادارة.
  - الشفافية والعدالة في التعامل من قبل أعضاء مجلس الادارة.
- هـ. المسؤولية:

تتواجد مسؤولية في المؤسسة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة بحيث تحققت من خلال:

- وجود أعضاء لمجلس الادارة مستقلين ومن غير الموظفين
  - الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الادارة.
  - قدرة أعضاء مجلس الادارة على القيام بالمراجعة الفعالة
  - وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله
  - وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية
- و. العدالة:

تقوم المؤسسة باحترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، وهذا تم استخلاصه من خلال:

- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الادارة.
  - سهولة طرق الادلاء بالأصوات
  - حق كافة حملة الأسهم في الدعوة الى الاجتماعات العامة
  - المشاركة في تعيين المديرين، وأيضاً في اتخاذ القرارات.
- ز. المسؤولية الاجتماعية:

بحيث أن الزبائن ينظرون إلى المؤسسة كالمواطن صالح وذلك بسبب:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة
- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية

ومن هنا اتضح ان الشفافية و المساءلة و المصداقية كانت من العوامل المهمة التي قامت بتفعيل الحوكمة في المؤسسة و تحسين كفاءة ادائها بالإضافة الى تحسين الإنتاج و تفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المؤسسة في صنع وتنفيذ القرارات و القوانين و مراقبة مستوى الاداء و تصحيح الانحرافات.

## 2. مجلس إدارة مؤسسة المنبع و مسؤولياته:

يمثل مجلس ادارة مؤسسة المنبع عدد من المساهمين، وأيضاً أطراف أخرى خارجية عدد أفرادها 6 أعضاء، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة الى ذلك، فإن هذا المجلس يستمر في الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة و كيفية المحافظة على حقوق أصحاب المصلحة.

كما أن مجلس ادارة مؤسسة المنبع، يؤمن توجهها استراتيجياً للمؤسسة، ومحاسبة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة، وهذا يعني أن أعضاء المجلس يعملون على أساس معلومات شاملة، و بنية حسنة، و بحذر شديد و لصالح المؤسسة كما انه يقوم بمراعاة و الالتزام بالقوانين، بالإضافة الى ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الادارة، كما أنه يصل إلى المعلومات الدقيقة و المهمة في الوقت المناسب.

كما تساعده بعض اللجان في أداء مهامه منها لجنة المراجعة، لجنة المرتبات و المكافآت، لجنة ادارة المخاطر.

### أما فيما يخص مهامات و مسؤوليات مجلس إدارة مؤسسة المنبع كالاتي:

أولاً: تحقيق أفضل مصلحة لمؤسسة المنبع وذلك عن طريق العمل على أساس من المعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.

ثانياً: المعاملة العادلة و المتساوية بين كافة افراد المؤسسة.

ثالثاً: الاخذ بعين الاعتبار مصالح و اهتمامات كافة اصحاب المصالح دون تمييز.

رابعاً: اختيار و تحديد المكافآت و المرتبات و الاشراف على المدير التنفيذي بالمؤسسة و استبداله إذا لزم الأمر.

**خامساً:** رقابة و إدارة أي تعارض في مصالح ادارة المؤسسة كإساءة استخدام أصول الشركة.

**سادساً:** ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية.

**سابعاً:** الإشراف على عمليات الإفصاح و الإتصال.

**ثامناً:** ممارسة المجلس للحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة.

و من هنا تعمل الحوكمة في مؤسسة المنبع بناء على مبدأ رئيسي، والمتمثل في عدم قيام مجلس الادارة بإساءة إستخدام السلطة في إلحاق الضرر بمصالح الاطراف المرتبطة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن لا تسيء الإدارة إلى استغلال أموال المؤسسة، على العكس، أي أن الإدارة حريصة على زيادة الربحية في المؤسسة.

### 3. دور لجنة مراجعة مؤسسة المنبع:

#### أ. الإشراف على التقارير المالية:

بحيث تقوم لجنة مؤسسة المنبع باستعراض كافة القوائم المالية والتقارير المقدمة من قبل المراجعين لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة، وفحصها بشكل دقيق، كما تقوم بالتأكد من سلامتها وتوفير الإفصاح الكامل بها، بالإضافة إلى أنها تقوم بعمل مقارنة بين أهداف المؤسسة ومدى الوفاء بتلك الأهداف، كما أنها تراعي توقيت مناقشة التقارير المالية، بأن تكون تلك المناقشة قبل الإفصاح عن تلك التقارير والقوائم بوقت كاف.

#### ب. الرقابة الداخلية:

بحيث يتوفر في مؤسسة المنبع نظام رقابي فعال وجيد وذلك نتيجة لتعاون مجلس الإدارة المؤسسة مع الإدارة التنفيذية وذلك للوصول إلى أفضل معدلات للأداء المالي والإداري، كما أن في بعض الأحيان يعهد مجلس إدارة المؤسسة بأعمال الرقابة الداخلية إلى لجنة المراجعة لمنع التلاعب والمخاطر، التي قد تسبب أي ضرر للمؤسسة.

#### ج. المراجعة:

وهي الجانب الثالث من عمل لجنة مراجعة المؤسسة، بحيث تقوم اللجنة هنا باستعراض نطاق المراجعة الخاص بالمراجعين الداخليين والخارجيين للمؤسسة، كذلك تقوم

بتقديم التقارير اللازمة لمجلس الإدارة عن أعمال الرقابة والمراجعة والإجراءات اللازمة لتشغيل الدور الرقابي والإشرافي.

### المطلب الثاني: مدى تطبيق معايير قياس الحوكمة في مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته.

يتم قياس مدى فاعلية تطبيق الحوكمة في مؤسسة المنبع من خلال بعض المعايير والتي تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على الحوكمة في هذه المؤسسة، بحيث نحمل هذه المعايير في مايلي:

#### 1. وجود بيان بالتشريعات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في

##### مجلس إدارة المؤسسة:

بحيث أن نصوص التشريعات الخاصة بمؤسسة المنبع واضحة وصياغتها سليمة، وسهلة الفهم، وكافية، كما أنها متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى، وحسب أقوال بعض رؤساء المصالح في المؤسسة فإنه لم يسبق أن قام أحد من قبل بمخالفة هذه التشريعات.

#### 2. مدى التأكيد على الشفافية:

من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع عدد لا بأس به من الموظفين، فإنه قد تم الاستنتاج بأن مؤسسة المنبع تتمتع بشفافية تامة في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وفي المشتريات، وبهذا فإن هذا المعيار يساعد المؤسسة على الوقوف في وجه الفساد، والمعروف أن الفساد يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

#### 3. المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات المتعلقة بشؤون

##### المؤسسة:

إن مؤسسة المنبع تسمح لمديري مختلف المصالح بالمشاركة في أحيانا في صنع قرارات التي تخص المؤسسة، كتوجيه مسار العمل، وتحديد مجالات وأنشطة المؤسسة، وهذا أمر بالغ الأهمية بحيث يوفر للمؤسسة أداة جيدة للتوجيه، وللرقابة، ولتحسين الإشراف، ولتحقيق المزيد من الشفافية، فضلا أن هذه المشاركة التي تمنحها المؤسسة لهؤلاء المديرين توضح

الحقائق، وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو أي انحراف، وبشكل مؤثر وسريع، وإصلاح أي خطأ قد يحدث داخل المؤسسة.

#### 4. وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة:

بحيث يتواجد في مؤسسة المنبع لجان تقوم بمساعدة مجلس إدارة المؤسسة في تنفيذ مهامه، كما تقوم بتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، كما تهتم بالأنشطة التي تحتاج إلى تطوير، والتي من شأنها دراسة وبحث الجديد، وعمليات الإصلاح التي تحتاج إليها المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بعمليات التجديد، والتحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج في المؤسسة، ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة، ومدى أهمية تطبيق الجديد في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، وبما يدعم كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### 5. درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين:

بحيث أن المؤسسة تقوم بتقييم كل مدير على أساس العمل الذي قام به، وما حققه من نتائج، ومدى اتساق هذه النتائج مع ما تم التعاقد عليه معه، بالإضافة إلى كم الأداء والتحسين والتطوير الذي تم على يديه، كما تقوم لجنة المرتبات والمكافآت بتقييم دخل كل مدير، أي مدى تناسب الدخل الذي يحصل عليه مع النتائج التي يحققها للمؤسسة، بالإضافة إلى الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة، أي إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب والعمل بكفاءة، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم، وذلك حتى تحقق المؤسسة نتائج أفضل.

#### 6. توفير الخدمات الاجتماعية في المؤسسة:

من جملة الخدمات الاجتماعية التي تحققها المؤسسة، وسائل النقل فهي متوفرة بالشكل المطلوب، كما أن المؤسسة تتوفر على طيبب وعدد من المرضين بتجهيزات ووسائل لا نقول كاملة وإنما متوفرة بشكل مرضي نوعاً ما، وفيما يخص وجبة الغداء، فالعامل مكلف بتغذية نفسه، أي أن المؤسسة لا تتوفر على مطعم خاص بالعاملين، ومن بين آثار ذلك تم ملاحظة أن امتداد فترة الغداء عن الوقت المحدد، وهذا يؤثر سلباً على النشاط من جهة، وعلى العامل من جهة أخرى، خاصة وأن المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة لا تتوفر على أماكن صحية لتناول الغداء، وإن توفرت فهي بعيدة عن مقر المؤسسة.

## 7. ظروف العمل:

لم يتم تحديد ما إذا كانت ظروف العمل متوفرة بالشكل المطلوب والضروري للعامل، كون الاتصال لم يتم مع كل العمال، و ما تم التحصل عليه من معلومات تؤكد على توفر ظروف عادية لبالسيئة ولا بالجيدة، وما تم جذب الانتباه هو أنه مهما كانت الظروف فإن العامل قد تعود عليها، وأصبحت من بين العوامل العادية بالنسبة له، وهذا ما أفادتنا به مختلف مصالح المؤسسة.

من خلال كل هذه المعايير، يتوضح أن هذه الأخيرة تبين وتبرز مدى فاعلية الحوكمة من خلال قياس وتحسين الحوكمة في مؤسسة المنبع، كما تضمن السير الحسن لها، والأهم من هذا حماية كافة أصحاب المصلحة، وبالمقارنة مع معايير قياس الحوكمة، لا يوجد اختلاف كبير فيما بينها، بحيث تركز معايير تفعيل وقياس الحوكمة في مؤسسة المنبع على المسؤولية الإجتماعية، البيئة، الشفافية، بحيث أن هذه العناصر هي نفسها العناصر التي تقوم عليها مؤشرات قياس الحوكمة العالمية.

خلاصة الفصل:

اختص هذا الفصل بإعطاء نظرة على معايير تفعيل وقياس الحوكمة في مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة، بحيث تم التوصل إلى أن المعايير التي تبرز واقع الحوكمة وتقو بتقييمها في المؤسسة، هي معايير تساهم في رفع مستوى الشفافية والإفصاح وتحسين الأداء، هذا بالإضافة إل تقليل المخاطر وإدارتها.

## النتائج والتوصيات:

كما أفادت الدراسة التطبيقية بالنتائج والتوصيات التالية:

### 1. النتائج:

مدى إلمام الموظفين في المؤسسة لمفهوم الحوكمة ومعاييرها:

- مستوى معرفة معايير الحوكمة ليس واضحاً تماماً بالنسبة لبعض الموظفين.
- أغلبية الموظفين لديهم معرفة سطحية حول الحوكمة وقياسها.

دوافع تطبيق معايير الحوكمة:

- وضع قواعد منظمة لإدارة المؤسسة
- الرغبة الصادقة من المؤسسة في أن يكون كافة أصحاب المصلحة على دراية تامة بما يحصل في المؤسسة.

الاتجاه بعد تطبيق معايير تفعيل وقياس الحوكمة:

- وجود تحسن كبير في إنتاجية المؤسسة.
- زيادة ثقة المستهلك بالمؤسسة.

معايير تفعيل وقياس الحوكمة في المؤسسة:

- تطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها.
- لجنة المراجعة.
- الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة
- توفر الشفافية والمسؤولية الإجتماعية في معايير قياس الحوكمة في مؤسسة المنبع.

## 2. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقاً، تم اقتراح بعض التوصيات التي تسهم في تفعيل وتحسين الحوكمة في المؤسسة هي:

- ❖ توفير نشرات وكتيبات بالمؤسسة حول الحوكمة ومؤشرات قياس الحوكمة، ليضطلع عليها الموظفون، حتى يكونوا على دراية بتفاصيل الحوكمة ومعايير قياسها.
- ❖ اهتمام المؤسسة بتقنية المعلومات المتطورة، والتي تساعد في تطبيق الحوكمة
- ❖ الاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة، من خلال دعم الإدارة وإعطائها الصلاحيات المناسبة
- ❖ معرفة أسباب الفساد الإداري بالمؤسسة تمهيدا للحد منه.
- ❖ إعادة النظر في الأنظمة والإجراءات والتشريعات الخاصة بالمؤسسة لتطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب.

### خاتمة:

لقد أثبتت مؤشرات قياس الحوكمة أنها وسيلة فعالة في الحث على إدخال تغييرات إيجابية داخل الشركات وكذا في الأسواق الناشئة، فتلك المؤشرات تقوم بمهمتين هامتين: الأولى، أنها توفر للشركات معلومات تفصيلية حول آليات حوكمتها، وذلك بما تقدمه من تقييم وإشارة تستحق الاهتمام وتحتاج إلى تحسين، والثانية: أنها تقدم معيارًا دقيقًا لأداء الشركة مقارنةً بأقرانها، ومن شأن ذلك تعزيز روح التنافسية بين الشركات، والتي تشجع بدورها على إدخال الإصلاحات سعيًا من الشركة للوصول إلى ترتيب أعلى، واعتراف أوسع من منافسيها. كذلك توفر مؤشرات تصنيف الحوكمة معلومات أساسية للمستثمرين، يُمكن أن تُترجم إلى تكلفة أقل لرأس المال بالنسبة للشركات.

كما أن مؤشرات تصنيف حوكمة الشركات تعتبر - من أوجه عديدة - محرِّكًا إيجابيًا يدفع للإصلاح لأنها تركز على مكافحة الممارسات الرشيخة بأكثر مما تركز على معاقبة الممارسات السيئة.

بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات الدولية التي تقوم بإقرار هذه المعايير، تتفق على القواعد والمعايير المعبرة عن جودة الحوكمة، المذكورة سابقًا كالمساءلة والشفافية والإفصاح، لكنها تتباين في الأسس والمؤشرات المعتمدة في قياس درجة جودة الحوكمة، حيث نميز في هذا الإطار مايلي:

- مؤشرات منظمة الشفافية الدولية: والتي تعنى بمكافحة الفساد، وتتركز في مؤشر مدركات الفساد والذي يقيس نسبة الفساد في المؤسسة.

- مؤشرات وكالة ستاندرد أند بورز: والتي طرحت عدة مؤشرات لقياس الحوكمة من أبرزها:

#### ● مؤشر غاما:

والذي يقيس حكم الإدارة والمخاطر في المؤسسة.

#### ● مؤشر المعيار الاجتماعي والبيئي والحوكمة:

ويقيس مدى مراعاة المؤسسة للبيئة والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

## اختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق تم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنقسم النتائج كالآتي:

الفرضية الأولى (الرئيسية): إن المعايير التي تقوم بوضعها هذه المؤسسات تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الحوكمة، وذلك من خلال تقييمها للحوكمة ومدى تطبيقها داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن معايير القياس التي تطلقها المؤسسات الدولية، تساهم في تحسين الحوكمة في المؤسسة ويظهر ذلك في تحسن أدائها، وبناء على ما تقدم تقبل الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تعتبر عملية قياس الحوكمة من العمليات الضرورية لتحسين أداء المؤسسة.

بحسب ما سبق فإن عملية القياس ضرورية لتحسين أداء المؤسسة، لأنها تقوم بتعزيز الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة، وبناء على هذا تقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تحرض المؤسسات الدولية على إبراز الأسس والمؤشرات التي تقوم عليها الحوكمة، كأساس لتقييم مستوى الفساد ودرجة جودة الحوكمة.

بناء على النتائج السابقة، فإن المؤسسات الدولية تقوم بإبراز المؤشرات التي تقيم مدى الفساد ومستوى الشفافية، زيادة على أنها تقوم بتقييم الحوكمة، وبناء على هذا تقبل النظرية الثالثة.

الفرضية الرابعة: تطوير وتفعيل أداء المؤسسات الدولية مرهون بقدرتها على معالجة جوانب الضعف والقصور في بنيتها التنظيمية، وآليات عملها.

بحيث أن المؤسسات تعتمد على آليات فعالة و جيدة في سير أعمالها، هذا ما يساعدها في تحسين وتفعيل أدائها وتطويرها، وبناء على هذا تقبل الفرضية الرابعة.

## النتائج:

ومن خلال ما سبق ومن خلال الدور الذي تلعبه معايير قياس الحوكمة في تحسين أداء وحوكمة المؤسسة، يمكن إبراز النتائج التالية:

- تعمل المؤسسات الدولية في إطار الحوكمة، والتي تهدف إلى تضمين قواعد ومعايير عادلة وعقلانية في جميع نشاطات المؤسسة، من خلال ابتكار أدوات واليات تسترشد بها، في إدارة ومعالجة مشاكلها، وإيجاد حلول ناجحة وفعالة للمشاكل التي يصعب حلها.
- يمثل موضوع قياس الحوكمة، المحور الرئيسي والبارز، في برامج المؤسسات الدولية المعنية بقضايا الحوكمة ومكافحة الفساد ومراعاة البيئة والمسؤولية الاجتماعية، عبر إقرار ممارسات دولية تدمج معايير المشاركة والشفافية والمساءلة، تضمن تسييرا آمنا للموارد المتاحة، في سياق رؤية

إستراتيجية تأخذ في الاعتبار مطالب وحاجات كافة أصحاب المصلحة، على قاعدة العدالة والإنصاف.

- إن عملية قياس الحوكمة تساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء في المؤسسة.
- نلاحظ أن تحديد هذه المؤسسات لمؤشرات خاصة بها في قياس جودة الحوكمة يتناسب مع طبيعة أعمالها، ومجالات اختصاصها، والأهداف المراد تحقيقها.

## ملخص الدراسة:

إن قياس الحوكمة لا يزال إشكالا، وذلك لعدم وجود علاقة ذات مصداقية بما فيه الكفاية لشرح السبب والنتيجة بين الصفات المحددة للحوكمة في الدولة وعملية التنمية فيها (النظرية التي يمكن أن توفر الإطار التحليلي اللازم لتحديد مؤشرات موضوعية لنوعية الحوكمة) هذا ما يفسر مؤشرات قياس الحوكمة المركبة على نطاق واسع على أساس الاستخدام والتصورات، كما أن النوعية الرئيسية من هذه المؤشرات تكمن في قدرتها على الحد من العدد، حسب البلد والسنة والحقائق المعقدة وغالبا الحقائق غير المفهومة من الحوكمة في العديد من البلدان. هذه القدرة تعطي المستخدمين الانطباع عن هذه المؤشرات إلى إجراء مقارنات عن نوعية الحوكمة في مختلف البلدان وعلى مر الزمن.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، قياس الحوكمة، مؤشرات قياس الحوكمة.

## Résumé

La mesure de la gouvernance reste problématique. L'absence d'une théorie suffisamment crédible pour expliquer les relations de cause à effet entre les qualités spécifiques de la gouvernance dans un pays et le processus de développement dans ce pays (théorie qui pourrait constituer le cadre analytique nécessaire pour la définition d'indicateurs objectifs de la qualité de la gouvernance) explique, en partie, l'utilisation très répandue d'indicateurs composites basés sur les perceptions. La qualité principale de ces indicateurs réside dans leur capacité à réduire à un chiffre, par pays et par année, les réalités complexes et souvent peu comprises de la gouvernance dans de nombreux pays. Cette capacité donne aux utilisateurs de ces indicateurs l'impression de pouvoir faire des comparaisons de la qualité de la gouvernance entre les pays et dans le temps.

**Les mots clés :** la gouvernance, la mesure de la gouvernance, les indicateurs.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
.IV	ملخص الدراسة
.V	فهرسة المحتويات
.VIII	قائمة الجداول
.IX	قائمة الأشكال
أ.	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل اقتصادي للحكومة ومؤشرات قياسها</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للحكومة وأهميتها
3	المطلب الأول: الحكومة كضرورة تسييرية
9	المطلب الثاني: جوانب الخلل في المؤسسة ودور الحكومة في معالجتها
16	المطلب الثالث: أهمية الحكومة ودورها في حماية أطراف التعامل
21	المبحث الثاني: ماهية مؤشرات قياس الحكومة
21	المطلب الأول: مفاهيم حول قياس الحكومة
24	المطلب الثاني: تعريفات حول مؤشرات قياس الحكومة
26	المطلب الثالث: أهمية مؤشرات قياس الحكومة
29	خلاصة الفصل

<b>الفصل الثاني: معايير ومؤشرات قياس الحوكمة ودورها في تعزيز كفاءة المؤسسة</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: معايير ومؤشرات قياس الحوكمة
32	المطلب الأول: معايير ستاندرد أند بوررز
41	المطلب الثاني: معايير منظمة الشفافية الدولية
45	المطلب الثالث: التصنيفات الدولية حسب مؤشرات قياس الحوكمة
52	المبحث الثاني: أهمية مؤشرات قياس الحوكمة في تحسين استراتيجية المؤسسة
52	المطلب الأول: أثر قياس الحوكمة في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة
54	المطلب الثاني: مساهمة قياس الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية.
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: معايير قياس الحوكمة في مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته</b>	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المنبع وهيكلها التنظيمي
73	المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة وأهدافها
79	المبحث الثاني: واقع الحوكمة في مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته
79	المطلب الأول: الإطار العام للحوكمة في المؤسسة

84	المطلب الثاني: مدى تطبيق معايير قياس الحوكمة في المؤسسة
87	خلاصة الفصل
88	نتائج وتوصيات
91	الخاتمة
94	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	معلومات حول شركة ستاندرد أند بورز	01
48	التصنيف الائتماني حسب وكالة ستاندرد أند بورز	02

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	أهمية نظام حوكمة الشركات	01
39	قائمة دول حددتها ستاندرد أند بورز في أغسطس 2011	02
49	تصنيف الدول حسب مؤشر مدركات الفساد	03
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته بسعيدة	04

## I. قائمة المراجع باللغة العربية:

### 1. الكتب:

- محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين - الدار الجامعية 'المملكة المتحدة' للنشر والتوزيع 2010.
- اتحاد الشركات الاستثمارية - حوكمة الشركات - مكتبة آفاق للنشر والتوزيع سبتمبر 2008.
- فؤاد عبد الله العمر - أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي - مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر 'جدة' الطبعة الأولى 1999.
- عدنان بن حيدر بن درويش - حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة - دار الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع جدة، الطبعة الثانية 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، القاهرة مارس 2002
- لورين كورنر - دليل المستخدم إلى قياس تقديم الخدمات الأساسية للمراعية للإعتبارات الجنسانية - 2010
- هبة الطيبي - دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة - دار البيلسان للطباعة والتصميم لبنان 2010
- آن فلوريني - القوة الثالثة: المؤسسات العالمية عبر الحدود القومية - دار الساقبي بالاشتراك مع مركز البابطين للترجمة - بيروت/ الكويت، 2005.
- عماد عبد الرزاق داوود - الفساد والإصلاح - دار اتحاد الكتاب العرب للنشر دمشق، 2003
- الخضير محسن - حوكمة الشركات ودورها في تفعيل أدوات الرقابة الضميرية للشركات - مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - القاهرة 2005

### 2. المذكرات والرسائل:

- صالح بن ابراهيم الشعلان - مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية 2009.
- محمد عبد الله العزاوي - التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة بغداد 2008.
- قباجة عدنان، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه بجامعة عمان العربية للدراسات العليا 2008.

- أبو زر عفاف - استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني - أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان 2006
- خالد تراي - حوكمة الشركات - رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية فلسطين 2010
- عباس حميد التميمي - آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري المالي في الشركات المملوكة للدولة - رسالة ماجستير بجامعة الخليل، فلسطين 2007.
- إسلام بدوي محمود الداعور - مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في الضفة الغربية - رسالة ماجستير بجامعة الخليل فلسطين 2009.
- خلاف وليد - دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة قسنطينة 2009 - 2010
- عمرو بيان - مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء - رسالة ماجستير بجامعة الخليل 2010

### 3. قائمة المجالات:

- عوض بن سلامة الرحيلي - لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة

### 4. مواقع أنترنت:

- محمد محمود حوسو - أسباب ظهور مفهوم الحوكمة

<http://world-acc.net/vb/showthread.php?t=6382><sup>1</sup>

- شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي - حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي - المؤتمر العلمي السنوي الخامس بجامعة الاسكندرية -

[http://jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=6468](http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6468)

- بلوصيف الطيب - الحكم الراشد: المفهوم والمكونات - المجلة الافريقية للعلوم السياسية -

[http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75:-s-&catid=12:2010-12-09-22-56-15&Itemid=10](http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com_content&view=article&id=75:-s-&catid=12:2010-12-09-22-56-15&Itemid=10)

- الأمم المتحدة المجلس الاقتصادي والاجتماعي "تقرير لجنة السياسات الانمائية" 2004 -

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp\\_ecosoc/e\\_2004\\_33\\_ar.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_ecosoc/e_2004_33_ar.pdf)

- التقرير السابع من سلسلة الأوراق البحثية عن أهمية قياس إدارة الحوكمة 2008 (المؤشرات العالمية لإدارة الحوكمة 1996 – 2007) [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)
- الموسوعة الحرة – ستاندرد أند بورز <http://ar.wikipedia.org>
- أحمد سمير – ستاندرد أند بورز – <http://learn-price-action.blogspot.com/2012/10what-is-standard-and-pooors.html>
- معهد حوكمة – ستاندرد أند بورز و حوكمة و المؤسسة المالية الدولية تطلق أول مؤشر لأسواق أسهم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتمد معايير إجتماعية وبيئية وحوكمة الشركات <http://www.hawkamah.org/sectors/esg/>
- أحمد أبو زيد – مؤشر مدركات الفساد للعام 2012 – [www.jacc.gov.jo/ar-jo](http://www.jacc.gov.jo/ar-jo)
- علي القحيص – إعلان نتائج مؤشر المعيار الاجتماعي البيئي والحوكمة <http://www.alriyadh.com/2012/01/08/article699093.html>
- سيف الجينيبي – العربي والبوتاس ضمن الشركات العشر الأكثر تأثيرا في بورصات الشرق الأوسط – <http://m.alrai.com/article/556532.html>
- علوم الإمارات – أخبار الاقتصاد – جريدة الاتحاد – <http://eyeofuae.net/?p=4895>
- جريدة البيان – منظمة الشفافية: الفساد يترسخ في الاقتصاد العالمي – <http://www.albayan.ae/economy/the-world-today/2012-12-06-1.1779556>

## 5. الملتقيات والندوات:

- عائشة بن عطالله – التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة والضرورة – الملتقى الدولي الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال إفريقيا – 2011.
- جهاد خليل الوزير – دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية – الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني 2011
- مريم الشريف جحنيط – علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية – ملتقى علمي دولي بجامعة فرحات عباس سطيف

## II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Charles Oman et autres – la mesure de la gouvernance – centre de développement de l'OECD – cahier politique N°29
- Daniel Kaufmann, Methodology and Analytical Issues :The Worldwide Governance Indicators – ; Brookings Institution september 2010.



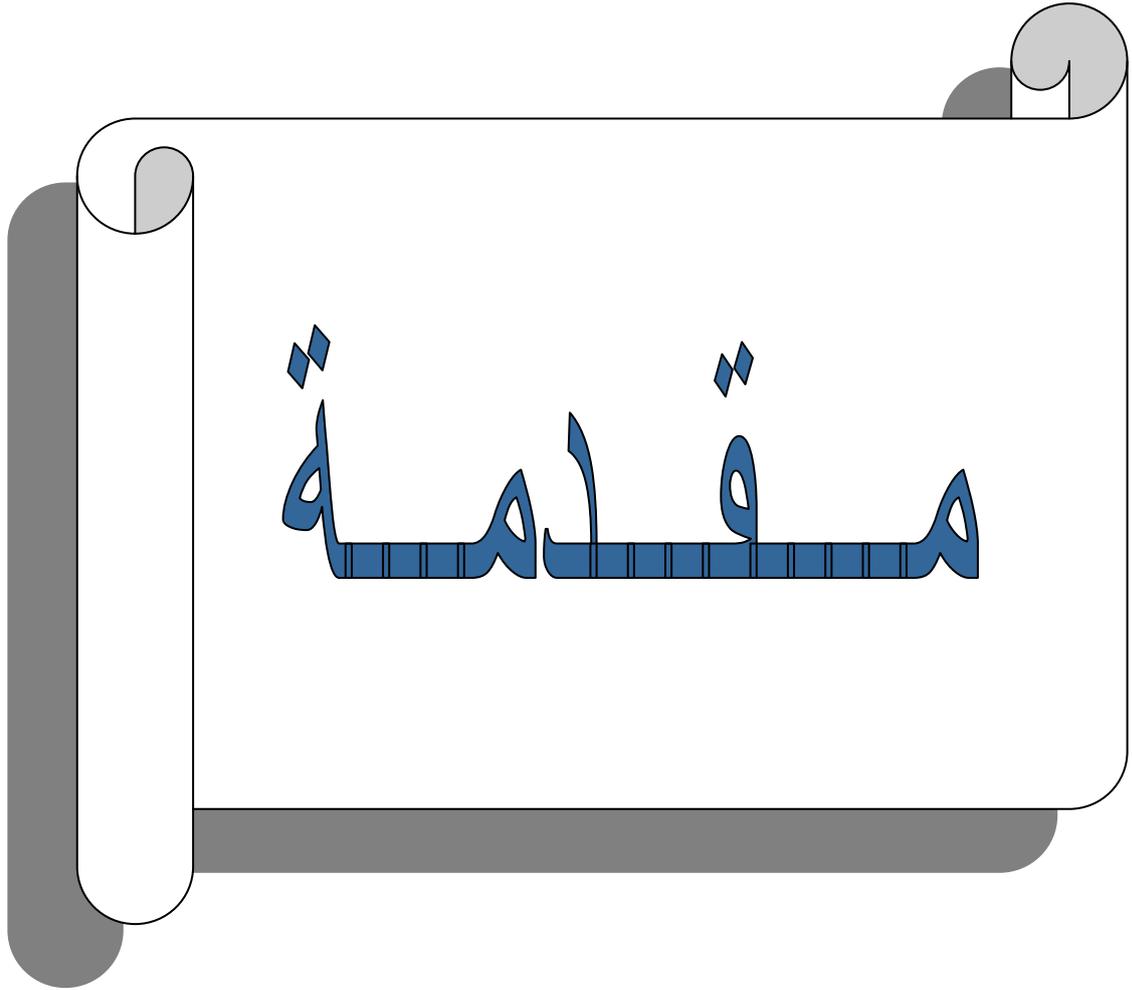
الفصل الأول  
مدخل اقتصادي للحكومة  
ومؤشرات قياسها

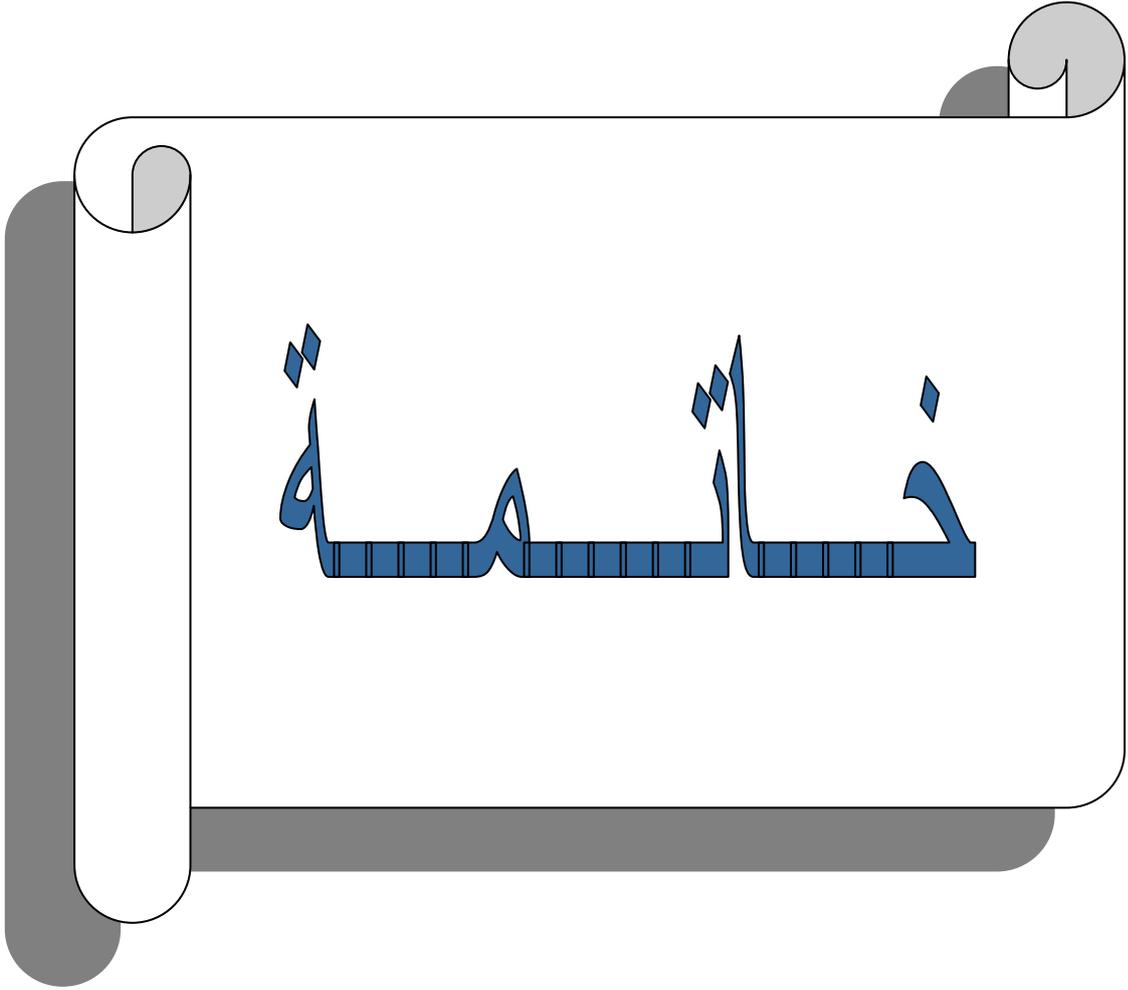
## الفصل الثاني

معايير ومؤشرات قياس الحوكمة  
ودورها في تعزيز كفاءة المؤسسة

## الفصل الثالث

معايير قياس الحوكمة في مؤسسة  
المنبع للحليب ومشتقاته





# قائمة المصادر والمراجع