

## المقدمة

---

---

بحكم عملي كمدير مالي في إحدى الشركات الخاصة فقد تم تكليفي بمهمة إنشاء قواعد حوكمة للشركة بغرض تطبيق نظام رقابي شامل على جميع عمليات الشركة وذلك لأنها كانت تمر بمرحلة نمو بمعدل متسارع مما جعل الإدارة تشعر أن الوقت قد حان لتطوير عملية الرقابة لتواكب هذا النمو وهذا الحجم المتزايد والمتنامي من العمليات المالية والتي أصبح من الصعب على الإدارة متابعتها بشكل مباشر من خلالهما.

في الحقيقة خبرتي السابقة في هذا الموضوع لم تكن بالدرجة التي تؤهلني للقيام بهذه المهمة بالشكل المثالي حيث كانت لا تتعدى قيامي بإصدار بعض السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات المالية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بمجال المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية. ولكن مفهوم الحوكمة لم أكن أتصوره بالشكل الكامل أو أدركه بشكل مهني محترف، في بعض الأحيان كنت أقرأ بعض المواضيع المتعلقة بموضوع الحوكمة وكانت في الغالب أخبار عن قيام بعض الشركات بتطبيق قواعد الحوكمة لديها لأغراض الرقابة أو حتى الحديث عن مدى أهمية تطبيق هذا الأمر خصوصاً عند حدوث مشكلة بإحدى الشركات الكبيرة.

لذلك قررت قبل أن أبدأ العمل على هذه المهمة أن أقوم بتطوير مهاراتي ومعلوماتي الخاصة بهذا الموضوع وذلك من خلال دراسة قواعد الحوكمة بشكل سليم وأكثر عمقا حتى أتمكن من إتمام المهمة بشكل أكثر مهنية واحترافية، والأهم هو أن أتمكن من إنشاء نظام حوكمة سليم قابل للتطبيق بكفاءة وليس فقط وضع نظام نظري أو قواعد غير قابلة للتطبيق عمليا ولا تؤدي النتائج المرجوة. هدفي كان إنشاء نظام فعال قابل للتطبيق بصورة حقيقية وليست شكلية؛ لأنه في حياتي العملية أو حتى الشخصية شاهدت كثيرا من المشاريع كانت نتائجها شكلية ولم تؤد المضمون المتوقع منها تماما كما كان يقال لنا قديما أيام الدراسة "ذاكرت وما ذاكرت" أي أننا قمنا بشكل وأفعال المذاكرة المتمثل في الجلوس على المكتب وفتح الكتب وخلافه من هذه الشكليات ولكننا لم نستوعب مضمون ما قمنا بقراءته.

فريق الإدارة العليا بالشركة كانت لديه قناعة بأن نتائج تطبيق هذا الموضوع لن تتوقف عند رقابة العمليات بالشركة بشكل جيد فقط بل ستمتد إلى تحسين فاعلية الأداء بشكل عام، هذا جعل لدى شعورا بمدى أهمية موضوع الحوكمة ومدى حاجة الشركة له، ولكن الأهداف المنتظرة من تطبيقه كان بها بعض الغموض والضبابية بالنسبة لي؛ لأنها أصبحت تتشعب ما بين

الرقابة والإدارة وفاعلية الأداء هذا بالإضافة إلى عدم وضوح خريطة الطريق التي سأقوم باتبعاها لتطبيق الحوكمة.

بالفعل بدأت رحلة البحث وقمت بشراء جميع الكتب المطبوعة المتعلقة بهذا الموضوع تقريبا والتي وجدتتها متاحة بالمكتبات، وكذلك قمت بقراءة العديد من المقالات المنشورة إلكترونيا وعلى الإنترنت، وشاهدت تقريبا جميع اللقاءات والمحاضرات المنشورة في وسائل التواصل.

كنت في البداية متصورا أن الموضوع لن يحتاج إلى كثير من الوقت والمجهود لكي أتمكن من فهمه بصورة جيدة قبل أن أبدأ العمل ولكن الموضوع كان مختلفا تماما عما تصورته، اتضح أن الموضوع أكبر بكثير مما كنت أتوقع لأنني في كل مرة كنت أقوم فيها بالاطلاع على موضوع من مواضيع الحوكمة أجد أنه يتشعب إلى عدة مواضيع فرعية يجب البحث فيها، وهكذا استمرت عملية التشعب من موضوع إلى موضوع آخر يجب الاطلاع عليه والتعمق فيه؛ فاتضح أن الموضوع أكبر بكثير من البحث عن خريطة طريق سريعة لتطبيق نظام رقابي فقط.

ولكن الأهم من فكرة تشعب حجم الدراسة والوقت والمجهود المطلوبين لهذا الموضوع فإنني وجدت بعض

الصعوبات تتعلق بفهم مضمون وأهداف الحوكمة بشكل واضح ومحدد، ومن أمثلة هذه الصعوبات :

### **أولا : لا يوجد اتفاق موحد لمفهوم الحوكمة .**

ففي مصادر البحث التي قمت بالاطلاع عليها وجدت الكثير من التعريفات لمفهوم الحوكمة ولم أجد فيما بين كل هذه التعريفات مفهوما موحدا أو إطارا محددًا للحوكمة. حتى التعريفات الأكثر موثوقية والتي صدرت من مؤسسات عريقة والقائم على إدارتها مجموعة مميزة ومختارة من الأساتذة والباحثين فلم أجد بينهم اتفاقا على تعريف واضح محدد يمكن من خلاله بناء نظام حوكمة للشركة.

فالتعريفات عديدة جدا ولا حصر لها.

وفيما يلي بعض الأمثلة البسيطة المختصرة للتعريفات التي صدرت بخصوص الحوكمة، والتي سأقوم بعرضها فقط بغرض توضيح مدى الاختلاف والتشعب في تعريف الحوكمة، ولاحقا إن شاء الله سأقوم بعرض وجهة نظري عن مفهوم الحوكمة المؤسسية والذي توصلت إليه ولكن سأقوم أولا بمناقشة مفهوم الإدارة والرقابة بصورة أكثر تفصيلا حتى يتضح المقصود من تعريف الحوكمة.

نجد أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عرفت الحوكمة على أنها: مجموعة من العلاقات تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

فهي تمثل النظام الذي تستخدمه المؤسسة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها كما أنها تمثل النظام الذي يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة سواء الأطراف الداخلية أو الخارجية بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين، وتهتم الحوكمة بالقواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة وهي بذلك توفر الآلية التي عن طريقها يتم وضع الأهداف ووسائل تحقيق هذه الأهداف والرقابة عليها.

ونجد أن المؤسسة الدولية للتمويل IFC عرفت الحوكمة على أنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها.

ونجد أن البنك الدولي عرف الحوكمة على أنها: أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية في الدول من أجل التنمية.

ونجد أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عرف الحوكمة على أنها: السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة وتسيير شؤون الدولة على كافة المستويات.

ونجد أن تقرير كادبوري عرف الحوكمة على أنها: نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب..

ونجد أن مركز المديرين المصري عرف الحوكمة على أنها: مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وحملة الأسهم والأطراف ذات العلاقة من ناحية أخرى بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف.

ونجد أن هيئة السوق المالية بالمملكة السعودية عرفت الحوكمة على أنها: قواعد لقيادة المؤسسة وتوجيهها والتي تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصلحة. وذلك من خلال وضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة وتحقيق العدالة والمساواة والشفافية في السوق وبيئة العمل.

ونجد أن هيئة الأوراق المالية والسلع عرفت الحوكمة على أنها: مجموعة الضوابط والإجراءات والمعايير التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة كجهة إشرافية للمؤسسة والإدارة التنفيذية وتأخذ في الاعتبار حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (فكل من

يتأثر بالمؤسسة هو جزء من الحوكمة).

ونجد أن المركز السعودي للحوكمة عرف الحوكمة على أنها: العملية التي من خلالها يتم تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات الداخلية للمنشأة ورفع الوعي لضمان الشفافية والمصادقية لاستمرار أعمالها ونموها.

ونجد معهد المدققين الداخليين عرف الحوكمة في نسخته الأولى سنة 2013 والمحدث عام 2020 على أنها: نموذج ينظم ويوضح الأدوار الرقابية التي يلعبها كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر والالتزام والتدقيق الداخلي، ويوزع مسؤولية الرقابة بين كل من الإدارة التنفيذية كخط أول وإدارة المخاطر والالتزام كخط ثان وإدارة المراجعة الداخلية كخط ثالث.

ونجد أن كتاب شهادة محترف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام "GRCP" قام بتعريف الأداء المنضبط على أنه الحالة الصحية للمنظمة لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف بشكل موثوق مع معالجة حالات عدم اليقين والعمل بنزاهة.

ونجد أن معهد المدققين الداخليين الأمريكي عرف الحوكمة في القطاع الحكومي على أنها: مزيج من الإجراءات والسياسات والنماذج التي تضعها مجالس

الإدارة لإرشاد وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمات الحكومية لحماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق أهداف تلك المنشآت.

وعرفت الـ ISO الحوكمة على أنها: نظام لتوجيه المنظمة والإشراف عليها والمساءلة على تحقيق غرضها المحدد.

وعرفت Deloitte أيضا الحوكمة على أنها: العمليات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة عمليات وأنشطة المنظمة. وتحدد الحوكمة توزيع الصلاحيات وتضع الآليات لتحقيق المساءلة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة. وتصمم أنظمة الحوكمة الرشيدة لمساعدة المنظمات في التركيز على الأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في تحقيق رسالتها وأهدافها العامة واستخدام مواردها بشكل فعال.

كذلك نجد أن الأستاذ الدكتور أشرف جمال الدين "المدير التنفيذي لمعهد حوكمة بدبي والذي كان يشغل سابقا منصب رئيس المركز المصري لحوكمة الشركات" عرف الحوكمة في إحدى الندوات على أنها: النظام الذي من خلاله يتم توجيه المؤسسات والرقابة عليها، وهنا يحدد موضوعين هما التوجيه والرقابة. وأشار إلى أن كثيرا من الجهات الحكومية تنظر للحوكمة على أنها الرقابة ولكن الرقابة هي جزء من منظومة الحوكمة ولكنها ليست كل الحوكمة. فالحوكمة لها شقان هما



التوجيه، وبمعنى آخر وضع توجه عام للمؤسسة فيما هو متعلق بالتوجه العام والرؤية الخاصة بالمؤسسة والاستراتيجية وكل ذلك ينصب في منظومة الحوكمة وليست فقط الرقابة على التطبيق. وبعد ما يتم وضع التوجه يتم وضع النظام الرقابي الذي من خلاله نراقب أننا مازلنا على الطريق الصحيح للمؤسسة وأنه ليس هناك أي خروج عن هذا التوجه.

كما وضح أيضا أن الحوكمة ليست هي الإدارة، فالحوكمة هي نظام أعلى من الإدارة والذي يقوم بوضع الاستراتيجيات والأهداف والرقابة عليها.

ونجد الأستاذ ناصر بن سعود السهلي رئيس المركز السعودي للحوكمة عرف الحوكمة على أنها: الوسيلة التي تضبط العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارة والملأ وأصحاب العلاقة بغرض توفير الشفافية والاستقلالية والمساءلة والعدالة لاستدامة الشركات.

ونجد السيد عبد القادر عبيد على رئيس جمعية الإمارات للمدققين في إحدى الندوات عرف الحوكمة على أنها: الخليط بين الحاكم والحكم والحكومة، والذي خرج منه كلمة حوكمة.

فالحوكمة هي عبارة عن " القيادة - الاستدامة - الانتماء المؤسسي "

كما عرفت أيضا الحوكمة على أنها: تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها. وتتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات أو التحقق من الأداء. فالحوكمة تعنى وجود النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. وتحديد المسؤول والمسؤولية.

وعرفت أيضا على أنها: مجموعة الأنظمة التي تهدف لتخفيف تعارض المصالح.

فبعد الاطلاع على تعريفات الجهات الرائدة في مجال الحوكمة المؤسسية وكثير من المراجع والكتابات الخاصة بهذا الموضوع يتضح لنا أنه لا يوجد اتفاق أو إجماع على تعريف موحد للحوكمة المؤسسية وهذا التباين في تعريف الحوكمة نتج عنه عدم القدرة على تحديد مضمون الحوكمة بصورة واضحة تماما كما لو أن مجموعة من الأشخاص تنظر إلى صورة مشوشة وغير واضحة ونريد منهم التعبير عنها فسنجد كل شخص يقوم بوصف الصورة بطريقة مختلفة ومن زوايا مختلفة وفقا للجزء الذي يراه من الصورة وقدرته على تحديد تفاصيل هذا الجزء.

فإذا كان تعريف الحوكمة به بعض الضبابية فمن المتوقع أن نجد كل شخص يقوم بتطبيق الحوكمة وفقا لرؤيته ومدى قدرته على تعريفها وفهم أهدافها.

عدم الوصول لمفهوم موحد متفق عليه للحوكمة هو بسبب اختلاف المنظور واختلاف زاوية الرؤية الخاصة بكل جهة وكل باحث، فكل تعريف يعكس منظورا وهدفا معينا، الفكرة والأهداف العامة للحوكمة موجودة لدى معظم الأساتذة والباحثين ولكن ليس بنفس نطاق الرؤية لأنها ليست متبلورة بصورة شديدة الوضوح ومحددة المعالم في صورتها الكاملة. يمكنني تشبيه الحوكمة بالحلم الذي يكون متعلقا بأحداث غالبا ما تكون مشوشة يصعب علينا شرحها بصورة دقيقة مرتبة ومسلسلة.

ف نجد أن بعض الجهات اقتصرت التعريف على مهام الإدارة فقط، والبعض الآخر اقتصر التعريف على مهام الرقابة فقط، ولكن الكثير أجمعوا على أن مهام الإدارة ومهام الرقابة مجتمعان يمثلان الحوكمة، ويعملان تحت مظلة واحدة. وهنا نجد تداخلا في فكرة الحوكمة ما بين الإدارة والرقابة، ولا نجد خطا فاصلا أو تحديدا واضحا لمهام كل من تلك الوظيفتين. فأحد التعريفات مثلا أفادت بأن الحوكمة هي قواعد لقيادة المنشأة وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين أصحاب المصلحة. وعند تحديد أدوات التطبيق أشارت إلى سياسة الإبلاغ عن حالات الغش والفساد والاختلاس وإعداد سياسة ميثاق السلوك المهني. فنجد أن التعريف يتحدث بصورة صريحة عن الإدارة بينما أدوات التطبيق تتحدث عن الرقابة.

وظائف الإدارة والرقابة منفصلان والقائمون عليهما مختلفون تماما في المهارات والمرجعيات كذلك مبادئ ومعايير كل منهما مختلفة، لذلك يجب عدم الخلط بين الأصل المعني بمسؤولية الإدارة ووضع وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات والقدرة على الاستمرار والتطور والنمو والذي يعمل وفق مبادئ ومعايير محددة وبين الفرع المعني بالرقابة والمساءلة عن تنفيذ هذه الأهداف وضمان عدم استغلال هذا النجاح في أغراض ومصالح شخصية والذي يعمل وفق مبادئ ومعايير محددة. يجب عدم الخلط بين مهام وأهداف ومعايير كلا الوظيفتين، ولكن يجب أيضا التأكيد على تكامل الوظيفتين للخروج بنظام سليم فعال. أي لا يجوز أن تعمل وظيفة واحدة دون الأخرى بل يجب أن يعملتا تحت مظلة نظام واحد متكامل لتسيير أمور المؤسسة بطريقة فعالة.

بالنظر إلى الصورة الكاملة لنظم إدارة المؤسسات سنجدتها تحتوي على ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول هو حفظ حقوق الملكية، والمحور الثاني هو النظام الأمثل الذي يمكن عن طريقه إدارة وتوجيه المؤسسة، والمحور الثالث هو النظام الأمثل الذي يمكن من خلاله مراقبة المؤسسة. وهذه ثلاث مهام مختلفة تماما عن بعضها، ولكنها تمثل مجتمعة المكونات الرئيسية للإدارة الرشيدة.

معظم المحللين أعادوا أسباب الأزمات والانهيئات

المالية التي حدثت للمؤسسات الكبرى مثل أنرون وبنك كريدي سويس إلى ضعف الأنظمة الرقابية التي عجزت عن كشف حالات التلاعب والتدليس، والحقيقة أن سبب معظم هذه المشاكل هو في الأصل سوء إدارة العمليات والتي أدت إلى تحقيق خسائر، الأمر الذي استدعى الأجهزة الإدارية بهذه المؤسسات إلى التلاعب لإخفاء هذه الخسائر، فأصل المشاكل بالمؤسسات دائما ينشأ من سوء الإدارة ثم يأتي ضعف أنظمة الرقابة ليضخم من حجم المشكلة بسبب عدم قدرته على كشف أو منع هذه المشاكل، والأسوأ أن يتم التعاون بين الأجهزة الإدارية والرقابية نفسها لإخفاء المشاكل.

لو افترضنا أننا قمنا بتصميم نظام رقابة سليم يمنع أي تجاوز أو سرقة أو احتيال، هل ذلك سيضمن تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية التي تعمل من أجلها المؤسسة؟ هل سيضمن الاستمرارية والبقاء والتطور والنمو والقدرة على المنافسة؟ بالتأكيد الإجابة بالنفي. فلا فائدة من وجود مجلس إدارة وإدارة تنفيذية ذات ذمة جيدة لا تقوم بأي تجاوزات مالية ولا يستغلون مناصبهم في أغراض شخصية ولكنهم في نفس الوقت لا يقدر

على تحقيق أهداف الشركة، ما الفائدة من وجود رقابة تمنع التجاوزات والاحتياى والسرقه، ولا تمنع الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة المستهدفة؟!

تصادف أثناء عملي على هذا الموضوع أن الدولة المصرية كانت تمر بظغوط اقتصادية كبيرة جدا وكانت هذه الضغوط تمثل خطورة حقيقية على وضع الدولة نظرا لتعدى هذا التأثير الاقتصادي على الظروف الاجتماعية لمعظم الشعب وحتى تعدى تأثيره على الوضع السياسي بصفة عامة. قام عدد من المسؤولين بالدولة في كثيرا من التصريحات بذكر ضرورة تطبيق الحوكمة للحفاظ على موارد الدولة من الفساد. فسألت نفسي سؤالا بسيطا لو كانت الدولة تقوم بتطبيق الحوكمة من منظور منع الفساد في الجهاز الإداري بالدولة هل هذا سيجنبها مثل تلك الأزمة؟ أو حتى قد يساعدها في الخروج من أزمتها الحالية؟ للأسف الإجابة كانت بالنفي؛ لأن مشكلة الحكومة المصرية كانت تكمن في أسلوبها الإداري نفسه، وهو الذي أدى إلى تضخم المشكلة الاقتصادية، فأسلوب إدارة الملف الاقتصادي للدولة يشوبه عيوب كثيرة جدا بدءاً من البطء

في اتخاذ القرارات وعدم وضوح الرؤية وعدم وجود خطط عملية تتماشى مع طبيعة المشكلة، لذلك نجد أنه يجب على الدولة إنشاء منظومة متكاملة تساعد الحكومة في الإدارة والتوجيه أولاً ثم تأتي الرقابة.

نعم فكرة جمع وظيفتي الإدارة والرقابة تحت مظلة نظام واحد مدمج متكامل هي بالفعل فكرة صعبة ولكنها قابلة للتصميم والتطبيق ونتائجها ستكون عملية جداً؛ لأنها ببساطة ستقوم بغلق كل الثغرات التي قد تنشأ من ضعف التنسيق بين كلا النظامين أو التي قد تنشأ من عدم تزامن طرق العمل بين نظم الإدارة والرقابة. فكرة الأنظمة المتكاملة تضمن إلى حد كبير جداً عدم السماح بوجود ثغرات عند تنفيذ العمليات، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقاً إن شاء الله.

## **ثانياً : لا يوجد قواعد ومعايير محددة ومتفق عليها .**

كذلك أثناء البحث لم أجد قواعد موحدة للمفهوم الشامل للحوكمة والتي يمكن الاسترشاد بها عند

القيام بتطبيق أهداف الإدارة والرقابة ولم أجد معايير محددة يمكن من خلالها قياس جودة تطبيق الحوكمة. بينما وجدت مبادئ اختيارية عديدة ومختلفة وسنعرض فيما يلي بعض الأمثلة منها والتي صدرت بخصوص الحوكمة فقط بغرض توضيح مدى الاختلاف بينها:

ف نجد أن معايير الحوكمة الصادر من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تتمثل في :

وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، أي لا بد من أن يكون هناك إطار عام "نظام" للحوكمة يتمثل في قوانين وتشريعات ونظام قضائي.

حفظ حقوق جميع المساهمين، أي لا بد من وجود نظام يحدد حقوق المساهمين الكبار والصغار وفقا للقانون.

المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، أي المعاملة المتكافئة للمساهمين وعدم التمييز بين المساهم الكبير والصغير، فالكل له حقوق متساوية والحقوق واحدة بنسبة كل واحد.

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطة الإدارة الخاصة بحقوق أصحاب المصلحة "العملاء والموردين والبنوك والمجتمع والبيئة المحيطة".



الإفصاح والشفافية.

مسؤولية مجلس الإدارة حيث إنها الجهة التي تقوم  
بوضع التوجه الاستراتيجي وتراقب عليه.

ومن خصائص هذه المبادئ:

أنها ليست ملزمة بل إنها تعد نقاط مرجعية.

أنها دائمة التطوير بطبيعتها.

أنها لا توصي بنموذج وحيد سليم لحوكمة الشركات  
ولكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن  
يستوعبها أي نموذج في أي دولة.

أنها تترك للحكومات وأطراف السوق الحرية في تطبيق  
هذه المبادئ مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.

ونجد أن معايير الحوكمة الصادر من البنك الدولي تتمثل  
في:

إدارة القطاع العام، الإطار القانوني، المساءلة،  
الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، النظرة  
الاستراتيجية، الفاعلية والكفاءة.

ونجد أن مبادئ الحوكمة الصادر من مؤسسة التمويل  
الدولية تتمثل في:

الممارسات المقبولة للحكم الجيد، خطوات إضافية

للحكم الجيد، إسهامات أساسية للحكم الجيد.  
ونجد أن مبادئ الحوكمة الصادر من لجنة بازل للرقابة  
المصرفية العالمية تتمثل في:  
صفات مجلس الإدارة ومسؤولياتهم، مسؤولية الإدارة  
العليا والمساءلة، سياسة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية،  
استقلالية الرقابة الداخلية، سياسة الأجور والمكافآت،  
الشفافية.  
ونجد أن مبادئ الحوكمة الصادر من معهد المدققين  
الداخليين تتمثل في:  
أدوار مجلس الإدارة، دور الإدارة التنفيذية، دور المراجعة  
الداخلية، استقلالية المراجعة الداخلية، خلق القيمة  
والحفاظ عليها.  
ونجد أن مبادئ الحوكمة المحددة بمعيار الـ ISO رقم  
37000 تتمثل في:  
حدد 11 مبدأ أساسية لا بد من توافرها في تصميم أي  
منظمة ناجحة.  
منهم مبدأ واحد للحوكمة تتمثل في الغرض.  
وأربعة مبادئ تأسيسية متمثلة في توليد القيمة،  
المساءلة، الإشراف، الإستراتيجية.

وستة مبادئ تمكينية متمثلة في القيادة، البيانات والقرارات، حوكمة المخاطر، إشراف أصحاب المصلحة، الجدوى والأداء بمرور الوقت، المسؤولية الاجتماعية.

ونجد أن كتاب الـ GRCP شهادة محترف الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام حدد الآتي:

ثلاثة محاور رئيسية مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتحقيق الأداء المنضبط ألا وهي الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام ولا يمكن الاستغناء عن أي منهم، بل ويضاف إليهم محورا رابعا من الضروري تواجده هو المراجعة؛ فلا بد من حوكمة ويلبيها إدارة مخاطر ويلبيها التزام ثم مراجعة.

ونجد أن مبادئ الحوكمة التي ذكرها الدكتور أشرف جمال الدين تتمثل في:

المساءلة والرؤية المستقبلية والإستراتيجية ومؤشرات تقييم الأداء وأخيرا الإشراف.

وذكر أن أي نظام حوكمة أيا كان لابد له من توافر أربعة شروط:

المسؤولية: تقسيم وتوزيع المسؤوليات على الأطراف المختلفة بشكل عادل ورفع الحس بالمسؤولية لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ليكون التصرف على

درجة عالية من الأخلاق المهنية.

المساءلة: مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومساءلة المجلس أمام المساهمين عن تفويض الموارد والصلاحيات.

الشفافية: الإفصاح عن أي مشاكل والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل شيء قابلاً للتحقيق والرؤية السليمة.

العدالة: مع جميع الجهات الداخلية والخارجية والمساواة بين صغار وكبار المساهمين وبين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء.

وأفاد كذلك أن أي نظام حوكمة يتطلب تصميم وتطبيق نظام عام للحوكمة ثم تقييم الإنجازات الخاصة بهذا النظام بصورة دورية. وكذلك تصميم وتطبيق خطط لإدارة المخاطر ثم تقييم نظام المخاطر بصورة دورية. وأيضاً وضع ميثاق عمل للرقابة الداخلية.

ونجد أن مبادئ الحوكمة التي ذكرها الدكتور عبد العزيز الودناني أستاذ المحاسبة المشارك جامعة الملك فيصل تتمثل في:

المساءلة، القيادة، النزاهة، الأمانة، وأخيراً الشفافية.

ونجد أن مبادئ الحوكمة التي ذكرها الأستاذ محمد

رياض مساعد المدير التنفيذي لمركز المديرين المصري  
تتمثل في:

العدالة، الشفافية والإفصاح، المسؤولية، المساءلة.  
وتم تحديد المبادئ أيضا على أنها القيادة المسؤولة،  
مجالس الإدارة والمديرين، لجان التدقيق، إدارة  
المخاطر، حوكمة تكنولوجيا المعلومات، الامتثال  
للقوانين والقواعد والمدونات والمعايير، التدقيق  
الداخلي، إدارة علاقات أصحاب المصالح، التقارير  
المتكاملة والإفصاح.

وتم تحديد المبادئ أيضا على أنها وجود بيان  
بالتشريعات والقوانين واللوائح التي تشرح أفضل  
أساليب ممارسة سلطة الإدارة، مدى المشاركة  
النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرار، الفصل  
بين السلطات والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة  
والرئيس التنفيذي، وجود لجان متخصصة منبثقة من  
مجلس الإدارة لديها الخبرة الفنية الكاملة، مدى ودرجة  
الإفصاح عن رواتب ومكافآت كبار المديرين التنفيذيين وما  
حققه كل منهم من نتائج واتساقها وتناسبها مع ما تم  
الاتفاق عليه.

وتم تحديد المبادئ أيضا على أنها أولا التشريع، الثقافة

## الإدارية، الجانب الأخلاقي.

فبعد الاطلاع على المبادئ الصادرة من الجهات الرائدة في مجال الحوكمة المؤسسية وكثير من المراجع والكتابات الخاصة بهذا الموضوع يتضح أنه لا يوجد اتفاق أو إجماع على تحديد مبادئ موحدة للحوكمة المؤسسية وهذا التباين نتج عنه عدم الوضوح وعدم القدرة على تطبيق الحوكمة بصورة جيدة وسليمة وفعالة وعدم القدرة على قياس جودة التطبيق.

فكما اختلفت التعريفات اختلفت بالتالي المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة ولكن الأهم من الاختلاف في تحديد معايير موحدة هو وجود تداخل وعدم تناسق بين الأهداف و بين المبادئ والمعايير ، فنجد مثلا أن أهداف الحوكمة المذكورة بأحد المراجع تتضمن تحقيق أفضل معدلات الاستدامة الممكنة للشركات وتحسين كفاءة التشغيل وتوفير التمويل وتخفيض تكلفة رأس المال و مساعدة الشركات العائلية للتحول المؤسسي وهذا كله من صميم عمل وظيفة الإدارة وعلى الجانب الآخر لم يذكر في هذا المرجع معايير واضحة مختصة بالإدارة تضمن تحقيق تلك الأهداف.

كما نجد مثلا أنه تم تعريف نظم التشغيل "السياسات

والإجراءات" والمعنية بالإدارة على أنها رقابة. وهي في الحقيقة ليست رقابة بل هي نظم العمل والتي تعتبر جزءاً أصيلاً من نظم الإدارة.

من ناحية أخرى نجد شبه إجماع تقريباً على أن ما تم إصداره هو مبادئ غير إلزامية وأنه لا يوجد نموذج موحد قابل للتطبيق على جميع المؤسسات، لأن كل مؤسسة لها هيكلها الخاص بها والمختلف عن المؤسسات الأخرى. وأن البعض لا يوصي بالعمل على محاولة إصدار نموذج موحد لمبادئ الحوكمة ولكنه يوصي ببعض الأساليب المشتركة التي يمكن أن يستوعبها أي نموذج في أي دولة ويجب أن تترك للحكومات وأطراف السوق الحرية في تطبيق هذه المبادئ مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد. وأنا في الحقيقة لا أتفق مع هذا الطرح والتوجه نهائياً؛ لأن أي نظام لا بد وأن يعمل من خلال قواعد إلزامية وليس مبادئ اختيارية؛ لأن الاختيار قد يخل بأصل الفكرة وقد يجعلها شكلية فقط وغير موضوعية. فالقواعد لا تتجزأ وإما أن تطبق أو لا تطبق فلا يجوز أن تكون مجالاً للاختيار حتى تضمن انتظام عمل النظام.

نعم أتفق في أنه لا بد وأن يكون هناك اختلاف في أسلوب التطبيق ولكنه في النهاية لا بد وأن يطبق وأن

يقاس. مثلا هل من الممكن أن نترك للإدارة حرية اختيار قاعدة المساءلة؟ بالتأكيد لا فهي قاعدة قابلة للتطبيق في أي مؤسسة وقابلة للقياس ولا يجوز العمل بدونها ولكن إجراءات المساءلة قد تختلف. من المقبول اختلاف أسلوب التطبيق وفقا لطبيعة كل مؤسسة واختلاف المعطيات الخاصة بكل منهم ولكن لا يجوز الاستثناء من التطبيق. لا يمكن جعل معيار التكلفة والعائد هو العامل المحدد لتطبيق قواعد الحوكمة من عدمه؛ لأن أسباب تطبيق قواعد الحوكمة ليس لها علاقة بحجم العائد من تطبيقها بل لها علاقة بتحقيق وضع إداري معين يستلزم معه تطبيق قواعد الحوكمة. وسنتعرض لاحقا بإذن الله لهذا الموضوع بالتفصيل.

كما ذكرنا سابقا أن فكرة الحوكمة بصورة عامة موجودة إلى حد كبير لدى معظم الأساتذة والباحثين إلا أنها ليست متبلورة في شكلها الكامل وبالتأكيد هذا أدى إلى أن خريطة الطريق المتمثلة في القواعد والمعايير هي أيضا ليست متبلورة في شكلها الكامل.

### **ثالثا : اختلاف وتشعب أهداف الحوكمة .**

أيضا لم أجد أهدافا محددة يمكن من خلالها التأكد من أن المستهدف من تطبيق الحوكمة بالشركة متوافق مع



أهداف الحوكمة المحددة من قبل المؤسسات والأساتذة والباحثين بهذا المجال. فالأهداف عديدة ومختلفة وسنعرض فيما يلي بعض الأمثلة من تلك الأهداف التي صدرت بخصوص الحوكمة:

نجد أن أهداف الحوكمة المحددة بمعيار الـ ISO رقم 37000 تتمثل في:

السلوك الأخلاقي، الأداء الفعال والإشراف المسؤول. ونجد أن أهداف الحوكمة المحددة في القطاع الحكومي والتي صدرت من الاتحاد الدولي للمحاسبين تتمثل في:

الاستخدام الفعال لموارد الدولة، تعزيز المساءلة لإدارة الموارد، تحسين العمليات الإدارية، تحسين تقديم الخدمات، المساهمة في تحسين جودة حياة السكان، بناء الثقة في كيانات القطاع العام، تحقيق الأهداف الإستراتيجية وسياسات الدولة.

ونجد أن أهداف الحوكمة التي ذكرها الأستاذ عبد الله الكبريش في أحد اللقاءات تتمثل في:

جودة قرارات مناسبة لاستدامة الأعمال وتحقيق المصالح المشتركة ومنع تضارب المصالح.

ونجد أن أهداف الحوكمة التي ذكرها الدكتور أشرف جمال الدين والخاصة بالحكومات المحلية تتمثل في:

وضع رؤية للمؤسسة وتنفيذ التواصل بين المستويات المختلفة في المؤسسة، احترام السلطة الأعلى واحترام الصلاحيات، إظهار قيم الحوكمة الرشيدة، التمسك بالمعايير العالية في السلوك والتصرف، الشفافية في اتخاذ القرارات، وجود معايير محددة لاتخاذ أي قرار، إدارة المخاطر، إشراك المواطنين وأصحاب المصالح.

وعلى مستوى المسؤولين نجد مثلا أن الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي:

أشار في كثير من المؤتمرات إلى حاجة الدولة لتطبيق الحوكمة لمراقبة العمليات التشغيلية في مؤسساتها وذكر تحديدا على سبيل المثال أنه يحتاج إلى حوكمة لرفع كفاءة عملية حجز التذاكر في قطاع النقل. كما أفاد وزير النقل أنه سيقوم بالاستعانة بشركات خارجية لإدارة منظومة النقل وفقا لأطر حوكمة سليمة بغرض رفع كفاءة تشغيل هذا القطاع.

ونجد أن الأمير محمد بن سلمان ولي العهد السعودي بصفته رئيس مجلس إدارة صندوق الاستثمارات العامة السعودي:

أكد على ضرورة تطبيق الحوكمة فيما يخص اتخاذ القرارات بالصندوق لكيلا تكون قرارات فردية أو عشوائية إنما وفق حوكمة واضحة تتمثل في رأي أغلبية أعضاء مجلس إدارة الصندوق. والحوكمة في مجلس إدارة صندوق الاستثمار السعودي تتمثل في التصويت من لجنة الاستثمار الذي هو شخصياً يرأسها على أي استثمار وألا يتم الاستثمار إلا بالإجماع حتى لو كان هذا يخالف رأيه، وأن أي عمل بإدارة الصندوق لابد وأن يكون موحكاً حتى يمكن قياسه ويمكن تطويره، ويكون واضح الصلاحيات والمسؤوليات.

وعلى مستوى الشركات نجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب في شركة بوينج بهدف:

ضمان رفع كفاءة عمل الإدارات. فوفقاً لطلب محققين الطيران فيجب على الشركة تطبيق منظومة حوكمة فعالة لإدارة الجودة.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:  
منع السرقة ومنع الاحتيال.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:

التحول للنظام المؤسسي بسبب تغير في هيكل الملكية بالشركة أو التحول للنظام المؤسسي وتفويض

الصلاحيات بغرض زيادة معدلات النمو بالشركة.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:

الفصل بين الملكية والإدارة وتعزيز الرقابة على الأداء،  
وتحقيق أعلى درجة من الانسجام داخل المؤسسة  
وتعزيز أداء الشركة بكفاءة في بيئة جيدة التحكم.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:

حماية المساهمين وفصل السلطة بين الإدارة التنفيذية  
ومجلس الإدارة بما يعزز الشعور بالثقة في التعامل معه  
وتمكن المساهمين وأصحاب المصالح من الرقابة  
بشكل فعال على الشركة.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:

بناء الثقة وجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية  
وتحسين كفاءة عمليات صنع القرار ورفع مستوى  
الشفافية والإفصاح ومعالجة تعارض المصالح وتميز  
أعمال المؤسسة واستدامتها وتفعيل الرقابة ومحاربة  
الفساد والمساهمة في تحسين بيئة العمل.

ونجد أن تطبيق الحوكمة مطلوب بهدف:

الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام  
وتسهيل عملية الرقابة والإشراف والتأكد من استقلالية  
وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين واستقرار

## أسواق المال وحماية المصالح وضمنان الالتزام وتقليل الأخطاء.

ويتضح أيضا مما سبق عدم وجود اتفاق أو إجماع على تحديد أهداف للحوكمة، وهذا التباين نتج عنه عدم الوضوح وعدم القدرة على تطبيق الحوكمة بصورة جيدة وسليمة وفعالة وعدم القدرة على قياس نتائج التطبيق بصورة سليمة. فلنتفق أن أي منتج تم صنعه فلا بد وأن يحدد الهدف منه أولا قبل البدء في عملية التصنيع حتى تتوافق نتائجه مع الهدف الذي صنع من أجله، لا يوجد في الحياة أنه تم صنع منتج ثم قمنا بالبحث عن استخدام له، ولو طبقنا هذا المبدأ على فكرة الحوكمة فلا بد من تحديد الأهداف أولا لكي نتمكن من تصميم نظام حوكمة يلبي هذه الأهداف. بدون أهداف واضحة محددة من الحوكمة لن يكون هناك نتائج حقيقية وفعالية، بل ستكون النتائج شكلية فقط. في الحقيقة أنا شعرت وكأن كل مؤسسة أو شركة أو هيئة اتخذت من الحوكمة السبيل لمواجهة تحدياتها والوسيلة التي ستساعدنا في حل مشاكلها أيا كانت طبيعة ونوع هذه المشاكل. فهي بالنسبة لهم الحل السحري الذي يمكن الاعتماد عليه لحل مشاكلهم. كما أن فقط ذكر

تطبيق الحوكمة بالشركات أصبح يعطى انطبعا بسلامة النظام الإداري بالشركة.

نجد مثلا أن المشرع القانوني يهدف إلى ضمان حقوق المساهمين من الضياع والذي قد يتسبب فيه مجلس الإدارة. والمساهم يهدف لتعزيز ثقته في الأداء الجيد للمؤسسة لتحقيق عائد أكبر على استثماراته، لأنه يدرك أن الشركات التي تدار بصورة جيدة تحقق عائدا أكبر، ويهدف أيضا إلى ضمان عدم إساءة استخدام السلطة وعدم إساءة استخدام موارد الشركة وحماية استثماراته من التعرض للخسارة بسبب الإهمال والاستهتار وتغليب المصالح الشخصية. والحكومات تبحث عن تعزيز وجود مؤسسات وكيانات اقتصادية قوية وعملاقة وتولى أهمية قصوى لتعزيز استدامة هذه المؤسسات من خلال أنظمة حوكمة جيدة لأنها تدرك جيد أن اقتصاد الدولة لن يتحسن إلا بوجود تلك المؤسسات.

فكما اختلفت تعريفات ومبادئ الحوكمة اختلفت أيضا أهداف الحوكمة ، كذلك نجد تداخلا في هيكل الأهداف المتوقعة بين ما هو متعلق بحقوق الملكية وما هو متعلق بالإدارة وما هو متعلق بالرقابة ، فنجد بعض الجهات أشارت إلى بعض الأهداف على أنها جودة

قرارات مناسبة لاستدامة الأعمال وتحقيق المصالح ، والاستخدام الفعال لموارد الدولة ، وتحسين تقديم الخدمات "وهي أهداف تختص بمهام الإدارة" وأشارت أيضا إلى بعض الأهداف الأخرى على أنها الإشراف المسؤول وتعزيز المساءلة لإدارة الموارد واحترام الصلاحيات "وهي أهداف تختص بمهام الرقابة".

الاختلاف والتشعب الكبير في تحديد أهداف الحوكمة يعكس الطموحات الكبيرة المتوقعة من تطبيق الحوكمة ويوضح أن المستهدف من الحوكمة تعدى عملية الرقابة إلى صلب أهداف الإدارة المتمثلة في الاستدامة والتطور والنمو.

مع اختلاف هيكل الملكية وهيكل الإدارة ومستوى الرقابة المستهدف، كيف يمكن بناء نظام واحد يكون قادرا على تحقيق الأهداف المتعددة والمتشعبة المتمثلة في ضمان حقوق المساهمين ونقل سلطة الإدارة بنجاح وإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة ومراقبة تحقيق الإيرادات المستهدفة والسيطرة على التكاليف التشغيلية والرأسمالية، وتحقيق تنمية وتطوير مستمر، وضمان عدم إقحام الشركة في التزامات تضر بها في المستقبل وضمان مستوى خدمات / منتجات مرتفع وضمان فاعلية وسلامة أداء العامل البشري وإرساء

ثقافة العمل الجاد والتطوير. ما هي خريطة الطريق  
السليمة لتحقيق كل تلك الأهداف؟ هذا ما سنقوم  
بعرضه إن شاء الله في هذا الكتاب.

## **رابعا : اختلاف المرجعيات القائمة على تطبيق الحوكمة .**

أيضا وجدت اختلافا في خلفيات أصحاب مصادر البحث  
التي قمت بالاطلاع عليها، فبعضهم ذو خلفية قانونية،  
والبعض الآخر ذو خلفية اقتصادية، وفريق آخر ذو خلفية  
مالية.

فالحوكمة من وجهة النظر القانونية تمثل الإطار  
التشريعي والقواعد القانونية والنظم والقرارات التي  
تحمى حقوق أصحاب المصالح وتحمى مصالح جميع  
الأطراف ذات العلاقة والتي تضمن الحفاظ على حقوق  
حملة الأسهم، وتمثل العديد من الأمور التنظيمية  
القانونية الخاصة بطبيعة العلاقة التعاقدية التي تحدد  
الحقوق والواجبات.

والحوكمة من وجهة النظر الاقتصادية تمثل المرجعية  
الإدارية المختصة بالتوجيه الإستراتيجي وكفاءة الإدارة



وأدوات التحفيز الملائمة للمؤسسة التي تمكن المديرين من تحقيق عائد تنافسي ومجز للاستثمار، وتمثل القواعد التي تساعد في عملية تنظيم وتخطيط وتوظيف وتوجيه جميع الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.

والحوكمة من وجهة النظر المحاسبية والمالية تمثل المرجعية المالية المختصة بالرقابة والحفاظ على والعناية بأصول وممتلكات الشركة من السرقة والاحتيال وسوء الاستخدام كذلك تحقق أعلى عائد مالي من تلك الأصول. فهي تضمن وجود نظام محاسبي ومالي ورقابة داخلية يمكن من خلالها إحكام الرقابة المالية على أعمال المؤسسة ومراقبة أدائها وتصحيح أخطائها وضبط العمل. وتمثل القواعد الخاصة بحماية الأصول والموارد والتأكيد على حسن استغلالها للحصول على العوائد المناسبة والتأكد من استخدامها في الأوجه المحددة لها وعدم استخدامها في أوجه غير آمنة أو استغلالها لمصالح شخصية.

بالتأكيد اختلاف المرجعيات أثر بشكل ما على اختلاف التعريفات واختلاف المبادئ والأهداف. فكل مرجعية بطبيعتها ستميل إلى تعريف وتطبيق الجزء الخاص

بتخصصها. في الحقيقة لا يوجد مرجعية أكاديمية محددة ومتخصصة للقائمين على تطبيق قواعد الحوكمة. بمعنى أنه لا يوجد خريج جامعة تخصص حوكمة، بل يوجد خريج اقتصاد وخريج إدارة وخريج محاسبة وخريج قانون وكل هذه التخصصات مطلوبة لنظام الحوكمة لأنه متعدد المجالات ومتعلق بجميع الأنشطة.

والسؤال مرة أخرى كيف يمكن وضع نظام معنى بتغطية احتياجات كل هذه التخصصات؟ بمعنى آخر عند تطبيق الحوكمة بالشركة أي تخصص سأقوم باستشارته لتطبيق الحوكمة؟ والإجابة ببساطة هي أننا نحتاج إلى كل تلك التخصصات وهذا ما سنقوم بعرضه أيضا إن شاء الله في هذا الكتاب.

ومما تم ذكره من تباين في مفهوم الحوكمة وعدم وجود مبادئ محددة يمكن اتباعها أو معايير يمكن استخدامها لقياس مدى جودة تطبيق الحوكمة كذلك تشعب الأهداف واختلاف مرجعيات القائمين على التطبيق يتضح ما يلي:

أن ما تم تحقيقه في هذا المجال ما هو إلا البداية فقط وأنه لا يتعدى المرحلة الأولى للنظام المستهدف

والتي يمكن اعتبارها مرحلة الدراسة التي لا ترقى إلى أن يصدر منها نظام أو علم متكامل و مترابط له قواعد ومبادئ ومعايير محددة يمكن تدريسها أكاديميا والاعتماد عليها في تطبيق النظام بالشركات والمؤسسات ليلبي جميع الأهداف والطموحات المنتظرة منه.

وفى تصوري أن هذا الاختلاف والتباين والتشعب أمر طبيعي وصحي لأي نظام في بدايته وأن الطريق ما زال طويلا نظرا للحاجة إلى تطويره بشكل مستمر للوصول به إلى نظام متكامل لا تباين فيه ولا اختلاف. وهذا الطريق يحتاج إلى مزيد من الدراسة وعقد الندوات والمؤتمرات للوصول إلى مرحلة النضج والاكتمال لفكرة موحدة وعلم متكامل متفق عليه.

لن يكون هناك شخص واحد سيكون قادرا على تصميم وتطبيق منظومة الحوكمة بل يجب أن تكون جهة هي المسؤولة عن التطبيق ويجب أن تكون هذه الجهة لديها الخبرات القانونية والإدارية والمالية، وعلى المؤسسات الاستعانة بالجهات التي لديها الفريق المتكامل من ذوي الخبرات، ثم يجب أن يلي ذلك تكوين فريق داخل كل مؤسسة لصيانة هذه المنظومة ودعم العاملين على تطبيقها.

ما نتحدث عنه هو منظومة متكاملة أو برنامج متكامل معني بحفظ حقوق المساهمين ومعني بالإدارة والتوجيه المؤسسي ومعني بالرقابة المؤسسية. ومسؤولية الالتزام بتطبيق تلك المنظومة ستقع على عاتق جميع العاملين بالمؤسسة كل فيما يخصه، بمعني لن يكون هناك إدارة ومدير حوكمة هو المسؤول عن تطبيقها. ولكن من ناحية أخرى هناك عدة إدارات وجهات ستكون مسؤولة عن دعم وصيانة مكونات هذه المنظومة والرقابة على تطبيقها لكي تعمل بالصورة السليمة.

إن قواعد الحوكمة لا تتجزأ، فعلى الرغم من أن كثيرا من الجهات المتخصصة والدارسين أفادوا أنه لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع واستبعدوا أن يكون هناك مجموعة واحدة من أفضل الممارسات تصلح للتطبيق في جميع الشركات. وحقيقة أن الحوكمة هي نظام معقد وديناميكي وينطوي على تفاعل مجموعة متنوعة من المكونات وجميعها تلعب دورا في مراقبة سلوك التنفيذيين. وبسبب هذا التعقيد يكون من الصعب تقييم تأثير مكون واحد. وأن تعليق مقاس واحد يناسب الجميع على الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى استنتاجات غير صحيحة وليس من المرجح أن يحسن بشكل كبير من أداء الشركة. كما أشاروا إلى أن وجود مجموعة واحدة

من أفضل الممارسات قد تبدو فكرة جيدة وأن تكون هناك معايير ترتبط في معظم الأحيان بالحوكمة الجيدة ولكن تطبيقها على نحو كامل يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى الفشل بقدر ما يؤدي للنجاح.

إلا أنني لا أتفق إلى حد كبير مع هذا الطرح ؛ لأن أي نظام يكون مبنيا على ركيزتين أساسيتين , قواعد يتم الالتزام بها ومعايير يتم القياس عليها وإلا لن يسمى نظاما وإذا تجاهلت مؤسسة مثلا أحد تلك القواعد فبالأكيد لن يعمل النظام بالكفاءة المطلوبة وقد ينهار كليا، فيما يخص القواعد لا أظن أنه يمكن أن يكون هناك خلاف بين أي مؤسسة على ضرورة تطبيق القاعدة أيا كان شكلها أو حجمها لأن مفهوم الإدارة واحد ومفهوم الرقابة واحد ولكن قد يكون الخلاف في طريقة التطبيق ومعايير القياس والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت في نفس المجال وتنتج نفس المنتجات وذلك وفقا لمجموعة المؤثرات الخاصة بكل مؤسسة. فمثلا قد نجد إحدى المؤسسات تطبق نظاما رقابيا معيناً من خلال استخدام نظم ال ERP لديها بينما الأخرى تطبق النظام الرقابي يدويا من خلال دورة عمل مستندية، فكلاهما طبق القاعدة ولكن بطرق مختلفة وفقا لمعطيات كل شركة. وسيتم شرح هذا تفصيلا إن شاء الله صلب الكتاب.

كما لوحظ أيضا أنه تمت الإشارة في بعض المراجع إلى أن معظم تعريفات الحوكمة تخص الشركات وقليلًا جدا منها مختص بالجهات الحكومية أو حتى المؤسسات الغير ربحية وذلك بسبب أن جميع المشاكل كانت تنتج من مؤسسات ربحية. مفهوم الإدارة واحد لا يختلف أيا كان شكل المؤسسة، فوجود كيان أيا كان شكله يعنى أن له أهدافا يجب تحقيقها، وله إستراتيجية يتبعها، وله أدوات تشغيل، وله إطارا قانونيا، وله نظاما رقابيا. بل وعلى العكس نجد أن المؤسسات الحكومية أو الغير ربحية مستوى الخطر فيها أعلى فيما يخص الشفافية والإفصاح ومحاربة الفساد نظرا لأن هذه المؤسسات غير معنية بتحقيق ربح وعائد على الاستثمار بل تكون في الغالب معنية فقط بإنفاق الموارد لتحقيق خدمات معينة فيقل فيها أهمية الرقابة على مجالات الإنفاق بصورة كبيرة. فهذه المنظومة يجب أن تطبق على جميع المؤسسات أيا كان هيكل ملكيتها أو شكلها القانوني أو نشاطها.

## لذلك .

قررت عدم اقتصار الدراسة على فهم قواعد الحوكمة التقليدية المعنية بالرقابة والذي كان السبب الرئيسي للبحث في هذا الموضوع، بل يجب أن تمتد لتشمل المفهوم الأوسع لمضمون الحوكمة بغرض الخروج بنموذج أكثر شمولاً وترابطاً، نموذج عملي يحقق أهداف الإدارة والرقابة بصورة فعلية وليست شكلية.

قررت أن أقوم بعرض نتيجة هذه الدراسة إن شاء الله في كتاب يوضح التصور العام لنموذج الحوكمة المتكاملة على أن يتبع هذا الكتاب كتب أخرى تفصيلية توضح معايير هذا النموذج وطرق تطبيقه وأسلوب عمله داخل المؤسسات بصورة مبسطة مترابطة يمكن فهمها بسهولة من أي قارئ.

وقد تم اختيار مسمى هيد "HEAD" على نموذج الحوكمة المقترح لأن هذا النموذج سيمثل برامج وأنظمة التشغيل التي تتحكم في وتراقب جميع عمليات المؤسسة تيمناً برأس الإنسان الذي يحتوي على جميع الأنظمة والبرامج التي تتحكم في إدارة الإنسان بصورة كاملة.

كذلك تم إضافة مقولة "لا إدارة إلا بتفويض ولا تفويض إلا بحوكمة" لاسم الكتاب لأنها الأساس الذي بنيت

علية فكرة الكتاب. فهذا المفهوم يعكس حقيقة أن الإدارة المؤسسية تقوم في الأساس على فكرة فصل الملكية عن الإدارة وتفويض جهاز إداري ينوب عن المالكين في إدارة المؤسسة وأن عملية التفويض تستمر نزولا لكل المستويات ولا يجوز أن يمنح هذا التفويض إلا بحوكمة نظرا لما يحمله هذا التفويض من مخاطر تتطلب ضمان كفاءة الإدارة وفاعلية الرقابة.