

جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي

بحث تطبيقي في

تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات القطاع العام
بالتطبيق على شركة أبوزعبل للكيماويات المتخصصة

Assessment of Governance Principles Application
In the Public Sector Companies
Applied Case Study on
Abu Zaabal Co. for Specialty Chemicals

اعداد
م/ نجلاء فتحي السيد
وزارة الإنتاج الحربي

إشراف
د/ أحمد عاشور

لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

٢٠٢٠

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	ملخص	١
٢	مقدمة	٢
٣	أهداف البحث	٣
٤	أهمية الدراسة	٣
٥	فرضيات الدراسة	٣
٦	تساؤلات الدراسة	٤
٧	المتغيرات	٤
٨	الدراسات السابقة	٤
٩	المشكلة البحثية	٦
١٠	المنهج البحثي	٦
١١	أولاً: الاطار النظري	٦
١٢	١- مفهوم الحوكمة	٦
١٣	٢- خطوات نظام الحوكمة	٩
١٤	٣- أهم مبادئ الحوكمة	٩
١٥	٤- أهداف الحوكمة	١٠
١٦	٥- التنمية المستدامة	١٢
١٧	٦- أبعاد التمية المستدامة	١٤
١٨	٧- خطوات و مراحل التنمية المستدامة في الشركات	١٥
١٩	٨- الحوكمة في أهداف التنمية المستدامة	١٦
٢٠	٩- العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة	١٦
٢١	١٠- الاستدامة	١٧
٢٢	١١- متطلبات الحوكمة في القطاع العام	١٧
٢٣	ثانياً: الدراسة الميدانية/ التطبيقية	٢٠
٢٤	مناقشة النتائج	٢١
٢٥	التوصيات	٢٨
٢٦	قائمة المراجع	٢٩
٢٧	الملاحق	٣٠

فهرس الاشكال

م	البيان	رقم الصفحة
١	شكل رقم (١) ابعاد التنمية المستدامة	١٤
٢	شكل رقم (٢) الخريطة الاستراتيجية للشركة	٢١
٣	الشكل رقم (٣) نسب عدم تطبيق الشفافية	٢٥
٤	الشكل رقم (٤) نسب عدم تطبيق المساواة	٢٥
٥	الشكل رقم (٥) نسب عدم تطبيق المشاركة الفعالة	٢٦
٦	الشكل رقم (٦) نسب عدم تطبيق العدالة والتمكين	٢٦
٧	الشكل رقم (٧) نسب عدم تطبيق الكفاءة والفاعلية	٢٦
٨	الشكل رقم (٨) نسب عدم تطبيق الإستدامة	٢٦
٩	شكل رقم (٩) نسب التطبيق الخاصة بمتغيرات البحث	٢٧

فهرس الجداول

م	البيان	رقم الصفحة
١	الجدول رقم (١) الوصف التفصيلي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	٢٢
٢	الجدول رقم (٢) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	٢٣
3	جدول رقم (٣) مؤشرات تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة	٢٦

فهرس الملاحق

م	البيان	رقم الصفحة
١	ملحق رقم (١) خطة العمل لتطبيق مبادئ الحوكمة	٣٠
٢	ملحق رقم (٢) استبيان العاملين بالشركة	٣٢

الملخص

يلعب القطاع العام دوراً رئيسياً في المجتمع حيث يشكل الانفاق العام في معظم الاقتصاديات جزءاً كبيراً من الناتج المحلي الاجمالي (GDP) مما يعزز من اقتصاد الدولة عموماً . فالهدف الرئيسي من وجود القطاع العام هو السعي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدولة و كذلك العمل على تعزيز والحفاظ على رفاهية المواطنين بدلاً من التركيز على تحقيق الارباح. و لذلك أصبحت حوكمة القطاع العام وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي دولة ودليل على وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين، ومؤشراً على المستوى الذي وصلت إليه إدارات الشركات في الالتزام المهني لقواعد حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة و وجود إجراءات للحد من الفساد، وبالتالي زيادة جاذبية الاقتصاد للاستثمارات المحلية والخارجية وقدرته التنافسية. و في هذا الاطار جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى لقاء الضوء الى حوكمة الشركات في القطاع العام من خلال تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة وللإجابة على التساؤلات واختبار فروض الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تبين وتوضيح الجانب النظري من خلال الدراسات السابقة والدوريات والرسائل العلمية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) .

كما وزعت الاستبانة بعد تقييمها وتحكيمها من عدد من اساتذة المعهد المتخصصين على عينة الدراسة المكونة من العاملين بالأقسام المختلفة في الشركة و عددهم (١١١) عامل حيث أثبتت نتائج الدراسة الميدانية بأن مؤشر الحوكمة بالشركة ٨١ % و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمبادئ المسائلة والرقابة و الشفافية.

الكلمات الافتتاحية حوكمة الشركات ، حوكمة القطاع العام ، التنمية المستدامة ، مبادئ الحوكمة

Abstract: –

The public sector plays a major role in society, where public spending in most economies forms a large part of the gross domestic product (GDP), which enhances the country's overall economy.

The main objective of the presence of the public sector is to strive to achieve the strategic goals of the state, as well as work to promote and preserve the welfare of citizens rather than focusing on achieving profits.

So, public sector governance has become a means of enhancing confidence in the economy of any country and evidence of the existence of fair and transparent policies and rules to protect investors and dealers, and an indication of the level reached by corporate departments in the professional commitment to the rules of good management, transparency and accountability and the existence of measures to reduce corruption, thus increasing the attractiveness of the economy to domestic and foreign investments and its ability Competitiveness.

In this context, this study, which aims to shed light on corporate governance in the public sector, came through an assessment of the extent of application of corporate governance principles in Abu Zaabal Specialty Chemicals Company. To answer the questions and test the hypotheses of the study, the researcher adopted the analytical descriptive approach in clarifying and clarifying the theoretical aspect through previous studies, Analysis of the results of the field study and the testing of hypotheses using the statistical program (SPSS).

^١ عطيفة ، هاني ، ابريل ٢٠١٦ ، الاطار الدولي للحوكمة الجيدة في قطاعات الدولة (مادة علمية).

The questionnaire was distributed after being evaluated and judged by a number of specialists on the sample of the study consisting of workers in different departments in the company

The results of the field study showed that corporate governance indicator is 81%

The study recommended the necessity of paying attention to Accountability and Transparency

Keywords: Corporate Governance, Principles of Governance, Public Sector Governance, Sustainable Development

مقدمة

أصبحت حوكمة الشركات عاملاً رئيسياً يؤثر في نجاح أعمالها. وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصاً متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءاً مهماً من أية استراتيجية تهدف للنجاح. وبالنسبة للشركات، يعمل تطور مؤشر الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز استراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية، ويحمي المساهمين ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم. توضح حوكمة الشركات الأدوار، وفي الوقت ذاته تضمن تحمل المسؤولية، وترفع من قيمة المؤسسة. وبالنسبة للمجتمع ككل فهي تحد من وقوع حالات الفساد، وتقلل من مخاطر الأزمات، وتحسن الإنتاج.

من هذا المنطلق أخذ موضوع حوكمة الشركات يتبوأ قمة اهتمامات العالم، باعتبارها أداة لمكافحة مظاهر الفساد ومختلف الممارسات غير الأخلاقية حيث تعتبر بمثابة رحلة متواصلة لرفع الربحية وضمان الاستدامة للشركات غير أن العديد من الشركات لا تزال ترى أن تنفيذ النظام بأكمله أمر مضمّن. وسواء كانت المعايير والمبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعد على جني منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ.

كيف تؤثر حوكمة الشركات في التنمية؟

المحور الاقتصادي

* زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي من قبل المؤسسات (حيث أنه بعض مؤسسات التمويل العالمية تطالب بمستوى معين من حوكمة الشركات في حالة طلب الاستثمار منها في ظل تحرير الأسواق المالية، وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير، وبحث الشركات عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة)، مما يمكن أن يفضي إلى استثمار أكبر، ومعدلات نمو أعلى، وخلق المزيد من الوظائف. * تكلفة أقل لرأس المال وما يرتبط بها من تقييم أعلى للمؤسسات، مما يجعل الاستثمار أكثر جاذبية للمستثمرين، فيؤدي بدوره إلى النمو وزيادة التوظيف. * أداء عملياتي أفضل من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل، مما يفضي إلى زيادة الإيرادات و تقليل التكاليف. * تقلص مخاطر الأزمات المالية، وهو أثر على جانب خاص من الأهمية، حيث إن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكاليف اقتصادية واجتماعية باهظة.

المحور الاجتماعي

* علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية (حيث تحدد الحوكمة مسؤولية مجلس الإدارة ومهام إدارة الشركة تجاه أصحاب المصالح والمساهمين وكيفية مساءلة عناصر إدارة الشركة عند ارتكاب المخالفات)، مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وعلى تحسين مجالات أخرى.

المحور القانوني

* و أيضاً هناك اسباب كثيرة تحتم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات منها تأثير بعض الدارسات التي قدمت في مجال حوكمة الشركات في بريطانيا وأمريكا التي افادت بأن حدوث بعض حالات إفلاس الشركات والتعثر المالي بسبب سوء الإدارة مما دفع المستثمرين للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات التي تكفل حماية مصالحهم أي الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح في

سلوكيات ممارسة الإدارة في الشركات مثال حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة. اهتمام الحوكمة باستقلالية لجان المراجعة بكامل أعضائها، وتعزيز استقلالية المراجع الخارجي.

ويضيف بعض الباحثين إلى ما تقدم **المحور البيئي** ، حيث تسعى الحوكمة في المجال البيئي إلى تحقيق الآتي:

١. الالتزام بمعايير حماية البيئة الدولية والمحلية.

٢. إزالة الملوثات المؤثرة على الصحة العامة وخاصة الخطرة والسامة منها.

٣. حذف الأنشطة البيئية الضارة واعتماد تكنولوجيا الإنتاج الأخضر .

٤. حماية الأنظمة البيئية (ماء ، هواء ، تربة) .

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعزز من تطبيق التنمية المستدامة بها و الاهتمام بإجراءات التحسين المستمر و التطوير للاداء و الانتاج و التأثير الايجابي على البيئة من خلال الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية و ممارستها الادارية .

أهداف البحث

هدف البحث الى تقييم مدى التزام شركة أبو زعبل للكيمياويات المتخصصة بتطبيق مبادئ الحوكمة بها و ذلك من خلال

١. الوقوف على مفهوم التنمية المستدامة و مفهوم واهمية الحوكمة في شركات القطاع العام

٢. ابراز العلاقة القائمة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتنمية المستدامة

٣. ايجاد معايير واضحة ونموذج خاص لتقييم مبادئ الحوكمة في الشركة

٤. قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة

٥. اكتشاف نواحي الضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة

٦. الخروج بتوصيات من شأنها تعزيز دور الحوكمة في الشركة

٧. تحقيق مستويات أفضل من الرضا الوظيفي للعاملين و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بينهم.

أهمية البحث

الأهمية العلمية

يدخل البحث ضمن صميم تخصصنا الدراسي و تتبع أهمية الدراسة من كونها تغطي النقص في الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الشركات في القطاع العام في مصر لان أغلب الدراسات في مجال المحاسبة المالية و لكن الناحية الادارية لحوكمة الشركات بالقطاع العام كانت تنقصها دراسة تطبيقية

الأهمية العملية

الحوكمة الجيدة تتطلب احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعمالئها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها. فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، لأن ذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد. وعلى هذا الأساس، قامت المنظمات الدولية والأجهزة الرقابية بوضع مجموعة من المعايير والقواعد بهدف المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتوفير الرقابة الفاعلة، وذلك تحت إطار "حوكمة الشركات"، والتي أصبحت من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في الشركات والمؤسسات في مختلف دول العالم، وتعتبر من آليات استكمال عمليات

^٣ د ابراهيم، صالح ، إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"جامعة الموصلمجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبيةالعدد ٢ / ٢٠١٦

^٤ (أ/ حكيمة بوسلمة& /نجوى عبد الصمد-دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة)

الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح، وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة وتعزيز المساءلة لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات

فرضيات الدراسة

تعتبر حوكمة الشركات ضرورية لتحسين اداءها و زيادة الانتاجية .
يعد تبني مفهوم الحوكمة بصفة عامة ، أمراً ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والاداري .
هناك اهتمام ورغبة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة
تساهم الحوكمة بشكل اساسي في استدامة الشركات و التقليل من اثار المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها.

تساؤلات الدراسة

في ضوء ما تقدم من اسباب اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات سنحاول خلال هذا البحث الاجابة على التساؤل الاساسي الى اي مدى تطبق شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة والتي من شأنها رفع مستوى أدائها و استدامتها و ذلك من خلال الاسئلة الاتية
ما هو مفهوم حوكمة الشركات ؟
ما أهمية حوكمة الشركات ؟
هل يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير اداء و استدامة الشركات؟
هل يساهم تطبيق الحوكمة في زيادة الشفافية بالشركة ؟
هل يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة في زيادة رضا العاملين و الشعور بالانتماء اكثر للشركة؟
الى مدى يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة ؟

المتغيرات

المتغير المستقل : مبادئ الحوكمة
المتغير الوسيط : التنمية المستدامة
المتغير التابع : ايرادات وارباح الشركة وبالتالي استدامتها

حدود البحث

الحدود المكانية شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة
الحدود الزمانية ٢٠١٩ / ٢٠٢٠

الدراسات السابقة

أصبح من الضروري تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة بعد ما شهدته العالم في الآونة الأخيرة من مظاهر بيئية واجتماعية واقتصادية أثرت بشكل واضح على الأداء المالي والإداري لكثير من المؤسسات الدولية .
أكدت الدراسات السابقة على اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات لضمان استدامتها ولكنها لم توضح الإجراءات الواجب اعتمادها و مراعاتها أثناء التطبيق حيث تختلف طبقاً لخصوصية المؤسسة أو الشركة
ترى الباحثة ان معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيق الحوكمة في النواحي المحاسبية والمالية للشركات وبعض من الدراسات ركزت علي تطبيق حوكمة الشركات واثره علي اتخاذ القرارات الادارية و متابعة أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
١ - الدراسة الاولى مذكرة الماستر في التنظيم الاداري للطلبة بن عرفة فيصل و بن عرفة وحيد بعنوان: الحوكمة أساس التنمية المستدامة ٢٠١٦/٢٠١٧ من خلال الدراسة إتضح أن الحوكمة دعامة أساسية للتنمية المستدامة التي تعتبر مفهوماً تطور بتطور

° البروفيسور الدكتور محمد عثمان، سعد ، خبير اقتصادي "الحوكمة المؤسسي بين الفهم الكلاسيكي والمعاصر حوكمة الاداء الاقتصادي "

البلدان وليست نموذجاً واحداً ، ويتحقق هذا بتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة و محاربة كل أشكال الفساد ، و حتى يتسنى للدول التغلب على مشاكلها التنموية عليها وضع مخططات تتلائم و مجتمعاتها المدنية و نوعية نظام الحكم ، و لا بد من تأطير المجهودات للقيام بذلك، و أهم نقطة تعرضوا لها هي العامل البشري .

٢- الدراسة الثانية بلال أحمد متاني في أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي دراسة حالة: المملكة الأردنية الهاشمية ابرز اثر حوكمة القطاع العام على الناتج المحلي الاجمالي و اتضح من الدراسة أن ٧٣,٦ % من تغيرات المتغير التابع (معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي) تعود إلى المتغيرات المستقلة ، وهي (المشاركة و المساءلة ، و الاستقرار السياسي و غياب العنف ، و فاعلية الحكومة ، و جودة التشريعات التنظيمية و تطبيقها ، و سيادة القانون ، و السيطرة على الفساد) و اوصى بزيادة مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يعزز مبدأ المساءلة والشفافية، ويساهم في السيطرة على الفساد و كذلك تطوير وتعزيز دور و مفهوم المراقبة والتقييم على الأداء من خلال مؤشرات أداء رئيسية لكافة الأهداف التشغيلية والإستراتيجية و عقد دورات تدريبية للقادة الإداريين والموظفين عن مبادئ و معايير الحوكمة و تعميمها ونشرها. و إيجاد نظام وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات و العلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.

٣- الدراسة الثالثة : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام دراسة حالة بلدية قمار الوادي ٢٠١٥

رأى الطالب الأمين نصبة بعد دراسته لمختلف الجوانب المتعلقة بنظام ومبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع العام في الجزائر و كانت النتائج التالية:

يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا. كذلك للحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغايتها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والاداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة؛ و يعتبر تبني نظام حوكمة المؤسسات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الاداري بكل أشكاله ومن توصياته وضع نظام للحوكمة معن لكافة الاطراف المعنية بتطبيقه ، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة؛ البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الاداري

٤- الدراسة الرابعة : دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لحكمة بوسلمة و نجوى عبد الصمد

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التطرق لمفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها، وكذلك التعرف على المبادئ التي ترتكز عليها ومن ثم إبراز دورها في تحقيق التنمية المستدامة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء. و أنه على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة اكبر بموضوع الحوكمة للوصول إلى إرساء مبادئها بشكل سليم وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات و تنمية وعي وإدراك القائمين على الشركات بأهمية الحوكمة لشركاتهم وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات و إصدار رؤية موحدة لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في الوطن العربي و سن وتطوير العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمديرين وحقوق المساهمين داخل الشركة.

٥- الدراسة الخامسة: إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من

الشركات الصناعية في نينوى" ٢٠١٦

تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على أهمية التكامل بين أدوات ادارة التكلفة ومناهج خفضها وبين اسس ومبادئ حوكمة الشركات ، وآلية التنسيق بين تلك الأبعاد بالشكل الذي يعمل على تحقيق هدف الشركة دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى من خلال عملية المواءمة والتنسيق وبالتالي خلق عملية التكامل فيما بين تلك الأبعاد. الجانب التطبيقي على عينة من الشركات الصناعية في الموصل تمثلت ب (الشركة العامة لصناعة الألبان، الشركة العامة للغزل والنسيج، الشركة العامة للأسمنت الشمالية، الشركة

العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية) و كانت من الاستنتاجات إن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف وخطط الشركة والتي من خلالها تستطيع الشركة أن تحقق مساهمة العاملين وكسب رضا الزبون ودعم الميزة التنافسية للشركة . من خلال الدراسة الميدانية واستقراء نتائج التحليل الإحصائي تبين ان هناك علاقة تكاملية وثيقة بين عمل القيود وادوات ادارة التكلفة وقوانين وضوابط حوكمة الشركات، وان هذه العلاقة التكاملية ذات انعكاس ايجابي على تحقيق أهداف الشركة.

المشكلة البحثية

تلاحظ في الآونة الأخيرة عدم قدرة منتجات شركتنا على المنافسة المحلية والعالمية مثلما كانت في الماضي وبعد دراسة الوضع الحالي للوقوف على أسباب هذا الانخفاض في مستوى المنتجات وجد أن منها انخفاض مستوى الجودة وعدم الالتزام بتعليمات الصحة والسلامة المهنية و زيادة قيمة التكاليف و أيضا ومن أهم الأسباب انخفاض مستوى أداء العاملين بالشركة و ضعف الرقابة من المسؤولين.

مما دعا إلى تطبيق مبادئ الحوكمة التي من شأنها إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات و كذلك توفر المعلومات للجميع بشفافية و وضوح وتحديد مسؤولية وحقوق و واجبات جميع المسؤولين و ذلك لتجنب الوقوع في حالات الفساد و تحديد السلبات ومعالجتها للوصول إلى أهداف الشركة من رفع كفاءة وفعالية الأداء وحماية المنتجات و خفض التكاليف و أيضا محاولة التصدير انطلاقاً الى تحقيق التنمية المستدامة بالشركة.

المنهج البحثي

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وسيعتمد على مصدرين للمعلومات هما:
مصادر ثانوية (Secondary Sources): وتتمثل في مختلف المراجع والمقتنيات المكتبية، بما في ذلك الكتب والدوريات والمواقع الملائمة على شبكة الانترنت.

مصادر أولية (Primary Sources): وتتمثل في جمع البيانات من واقع الاستبيان الخاص بالعاملين بالشركة

تقسيم البحث

الإطار النظري للدراسة

النظريات التي ناقشت حوكمة الشركات مفهوم ومبادئ وأهمية
مفهوم التنمية المستدامة و علاقتها بالحوكمة
اعداد خطة العمل لتطبيق الحوكمة بالشركة
الدراسة الميدانية (شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة)
دراسة الوضع بالشركة

اعداد التقرير الخاص بتقييم مدى تطبيق الحوكمة بالشركة

أولا - الإطار النظري لحوكمة الشركات:

١ - مفهوم الحوكمة لغويا و نشأتها:^٦

^٦ أ.د. هدى النمر - أ.د. محمد ماجد خشبة د. فاطمة الحملاوى ،سبتمبر ٢٠١٨ ، دليل الدارس اساسيات التنمية ،الماجستير المهني

هو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة والحكم وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:
أ. الحكمة: ما تقتضيه من توجيه والإرشاد.

ب. الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك
ظهر مصطلح الحوكمة / أو الحكم الرشيد / أو الحكم الصالح في الثمانينيات عام ١٩٨٩ م لأول مرة في أدبيات البنك الدولي
جاءت الدعايات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة على أوضاع التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من
الدول النامية ، وعلى الأخص الأفريقية .

وفى ضوء ذلك فإن البنك عام ١٩٩٢ ، قد ربط بصورة مباشرة بين الحوكمة وبين أسلوب إدارة التنمية- (Development Management) حيث ركز على أن الحوكمة تعبر عن الطريقة التي تمارس بها السلطات والمسؤوليات لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية . وترتبط الإدارة الرشيدة لهذه الموارد بصورة مباشرة بقضايا المساءلة والمحاسبة وتعزيز اللامركزية مع ضمان التفاعل الوثيق بين المستوي الكلي والجزئي في إدارة التنمية ، بخلاف تطوير الأطر القانونية التشريعية الداعمة للتنمية ، وتحسين آليات إتاحة وتبادل المعلومات في المجتمع لدعم الشفافية وكبح الفساد وتحقيق الصالح العام للمجتمع .

- ” حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبة أداءها. ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة كمجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة كما يحدد بوضوح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المؤسسة. وبهذا تقدم حوكمة الشركات هيكلًا يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل بلوغ هذه الأهداف ومتابعة الأداء.“^٧

الحوكمة الفعالة: وهي تطبيق المعايير المعروفة للمسألة والشفافية على أداء المؤسسات ماليا وإداريا وضمن تشريعات و ضوابط تضمن المصالح العامة و العدل و المساواة.

الحوكمة الرشيدة : وهي أسلوب مسألة و محاسبة يستند على الشفافية و المشاركة و التوافق و التجارب أساسها النزاهة و الالتزام بالقانون و بكفاءة و فعالية تضمن العدل والشمولية.

الحوكمة المؤسسية: وهي أسلوب لرفع مستوى الحوكمة وفق التقرير كادبوري انها نظام يتم من خلاله توجيه الشركات و الرقابة عليها من خلال أداء أمثل لأنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها بعيداً عن الانحرافات و الشبهات.

لا يوجد إجماع على تعريف واحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه على جميع الحالات فقد ظهر كثير من التعريفات المتنوعة من أهمها ما يلي:

١. مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال: إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة و توجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء - الإفصاح والشفافية - المساءلة - تعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل و كذلك مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.
٢. مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.
٣. نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.
٤. النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.
٥. مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العلمية، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.

^٧ مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٨ - باريس - فرنسا

^٨ الحوكمة المؤسسية بين الفهم الكلاسيكي والمعاصر حوكمة الاداء الاقتصادي البروفيسور الدكتور سعد محمد عثمان خبير اقتصادي

(OECD) أصدرت في عام ١٩٩٩ مبادئ الحوكمة و المعدلة في عام ٢٠٠٤ حيث عرّفت الحوكمة ب: النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركات من خلال:

- توصيف وتوضيح الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات "مجلس الإدارة - المساهمين - المتعاملين - العاملين".
 - وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشركة
 - وضع الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيق أهداف الشركة ومراقبة أدائها
 - الاعتماد على العمل المؤسساتي من خلال وضع أنظمة ذاتية للإدارة والتوجيه والرقابة.
- وليس هناك نموذج وحيد للأساليب السليمة لحوكمة الشركات. ولكن - في الوقت ذاته - فإن المهام التي تم الاضطلاع بها في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأيضًا داخل المنظمة ذاتها، قد أسفرت عن تعريف بعض العناصر المشتركة التي تحدد ماهية الأساليب السليمة لحوكمة الشركات.

معايير منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

- ١- المعيار الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:
يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز الشفافية والكفاءة، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ٢- المعيار الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين:
وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ٣- المعيار الثالث: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:
وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ٤- المعيار الرابع : دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:
وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- ٥- المعيار الخامس : الإفصاح والشفافية:
ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ٦- المعيار السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:
وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
٧. الحوكمة هي أداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية و المرحلة الأخيرة من مراحل الادارة الاستراتيجية بغرض التحقق من انجاز الاهداف بكل شفافية و وفقا للمعايير المالية، وتسمى بالرقابة الاستراتيجية.

^٩ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

^{١٠} الحوكمة المؤسسي بين الفهم الكلاسيكي والمعاصر حوكمة الاداء الاقتصادي البروفيسور الدكتور سعد محمد عثمان خبير اقتصادي

➤ حوكمة الشركات هي نظام من العلاقات التي تحددها الهياكل والعمليات : كالعلاقة بين المساهمين والإدارة التي تتألف من الأولى لتوفير رأس المال للأخيرة مما يؤدي إلى تحقيق عائد الاستثمار (للمساهمين). و يقوم المديرون بدورهم بالمطلوب و هو إمداد المساهمين بالتقارير المالية والتشغيلية على نحو منتظم حيث يقومون فيها بتحري الشفافية. كذلك يقوم حملة الأسهم بانتخاب هيئة إشرافية ، و التي كثيرا ما يشار إليها بمجلس الإدارة أو مجلس الإشراف ، لتمثيل مصالحهم. تعمل هذه الهيئة على إعطاء الوجهة الاستراتيجية والرقابة على مديري الشركة. و يخضع المدراء لمساءلة هذه الهيئة المشرفة ، التي تخضع بدورها لمساءلة حملة الأسهم من خلال اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين. و تركز عادة مجموعة الهياكل والعمليات التي تحدد هذه العلاقات على مختلف الجوانب في أداء الإدارة، و آليات الرقابة و إعداد التقارير.

➤ يدخل في إطار هذه العلاقات أطراف مختلفي المشارب و متناقضين في المصالح: من الممكن أن يظهر تباين المصالح بين مجالس الإدارة الرئيسية للشركة ، أي من خلال اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين، ومجلس الإشراف و المدير العام (أو غيرها من الهيئات التنفيذية). و في أغلب الأحيان تتباين المصالح بين الملاك و المديرين ، وعادة ما يشار إليها على أنها مشكلة الوكيل و الرئيس. يظل للصراعات دور تلعبه داخل كل نوع من هيئات الإدارة، كما يحدث بين المساهمين (الأغلبية مقابل الأقلية و السيطرة مقابل الخضوع و العمل الفردي مقابل العمل المؤسسي) و المديرين (التنفيذي مقابل غير التنفيذي و الداخلي مقابل الخارجي و المستقل مقابل التابع) ؛ و لابد من دراسة هذه المصالح المتباينة دراسة متأنية و متوازنة.

➤ تشترك جميع الأطراف في التوجيه والسيطرة على الشركة :يتخذ اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين قرارات مصيرية كتوزيع الأرباح والخسائر. و عادة ما يضطلع مجلس الإشراف بمسؤوليات التوجيه والمراقبة و وضع استراتيجية الشركة والسيطرة على المديرين. و في النهاية ، يدير التنفيذيون العمليات اليومية، كتنفيذ الاستراتيجية و صياغة خطط الأعمال و إدارة الموارد البشرية و تطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات وإدارة الأصول.

➤ كل ذلك يتم على النحو الصحيح لضمان توزيع الحقوق والمسؤوليات - الأمر الذي يؤدي بالتبعية لرفع قيمة الأسهم. فعلى سبيل المثال ، كيف يمكن لأقلية من المساهمين الخارجيين منع المساهمين ذوي الحصة الأكبر من الإفراط في انتزاع الفوائد من خلال التعامل الذاتي و إبرام الصفقات مع الأطراف ذات الصلة و استخدام الطرق الملتوية أو أية وسائل مماثلة.

من التعاريف السابقة يتضح أن حوكمة الشركات أصبحت من أهم الموضوعات المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، فهي تشكل عنصراً هاماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة.

٢ : خطوات نظام الحوكمة:

١. تحديد مستويات الاداء المستهدفة .
٢. اعداد نظم القياس و الضبط
٣. مقارنة الاداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة.
٤. تقييم النتائج

٣: أهم مبادئ الحوكمة

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالشركات، لذا فهناك مجموعة من المبادئ، التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم. فهذه المبادئ تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، نذكر أهمها فيما يلي: مع ضرورة التطبيق الفعلي لمبادئ وآليات حوكمة الشركات، والانتقال بها من جانب الإجبار على استخدامها من قبل الشركات إلى جانب تبنيها كثقافة مرتبطة بالشركات

^{١١} د. شريف غياط & أ. فيروز رجال ، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالمة، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي

١- **الشفافية (Transparency):** أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث على المستوى المالي و مستوى الأداء و الملكية و إدارة الشركة، بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة. وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة. متطلبات الإفصاح والشفافية تحديد قائمة بالحد الأدنى من المعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تكون متاحة ووقت ووسائل النشر.

٢- **المسؤولية (Responsibility):** ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين. تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة) مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الاخلاق المهنية في شتى الأمور لتحقيق استدامة الشركة.

٣- **المساءلة (Accountability):** وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها. ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يكفل التوجيه الاستراتيجي للشركة و تفعيل أساليب الرقابة و الإشراف على الإدارة من قبل المجلس و مساءلة مجلس الإدارة للشركة وحملة الأسهم. أي يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين. الإطار العام للمساءلة: يتضمن كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام موارد الشركة والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل نوع من أنواع المخالفات .

٤- **الوضوح (Clarity):** ويقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عند إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.

٥- **الاستقلالية (Independence):** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية، ليقدم تأكيده أو مصادقته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء الشركة.

٦- **العدالة (Equity & Equality):** بمعنى ضمان معاملة متساوية للعاملين وللمساهمين كافة ومبدأ تكافؤ الفرص كذلك يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.. و يجب أن تتاح الفرصة لجميع المساهمين للحصول التعويض المجزي عند انتهاك حقوقهم

٧- **المشاركة (Participation):** تعتبر مشاركة جميع العاملين فاعلا أساسيا في عملية التنمية خاصة الشباب منهم نظراً لكونهم عائداً ديمغرافيا ضخما وركيزة أساسية للتحويل نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتطلب ذلك تمكينهم ومشاركتهم على جميع المستويات والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية. **مع الاستجابة (Responsiveness):** تعني مدى استجابة مجلس الادارة لرغبات واحتياجات الموظفين.

٨- **سيادة القانون (Rule of Law):** امتثال كافة الأطراف (أفراد ومؤسسات) لحكم القانون.

مكافحة الفساد: الفساد هو إساءة استخدام السلطة من اجل تحقيق مكاسب خاصة، والحد منه يتطلب بيئة مواتية، وخدمات مؤسسية ملائمة، وتعزيز المشاركة.

٩- **الكفاءة (Efficiency):** يركز مفهوم الكفاءة على انتاج المنتجات وتنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة وفقا لمعايير الكفاءة والجدارة.

١٠- **الفاعلية (Effectiveness):** يقصد بها حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل الشركات لتلبية الاحتياجات المحددة

^{١٢} قراءة في نظام حوكمة الشركات د. ولد محمد عيسى محمد محمود أستاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة مستغانم

٤ : أهداف الحوكمة

يهدف تطبيق مبادئ الحوكمة الى تعظيم أداء الشركات و تعظيم الربحية عن طريق الاصلاح المالي والاداري و تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة والحد من الفساد بوضع نظام للرقابة الداخلية على كافة انشطتها للتقليل من التصرفات الغير مقبولة مادياً أو أخلاقياً وإدارياً وكذلك وضع القواعد والاجراءات المنظمة لسير العمل لتحقيق أهداف الشركات وفقاً لهياكل تنظيمية تحدد المسؤوليات و الحقوق فلا بد أن يتم هندسة نموذج حوكمة الشركات وفقاً لحجم و ظروف كل شركة.

وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية:

- تحقيق أفضل معدلات استدامة ممكنة للشركات. ^١ تشجع الحوكمة على الاستخدام الامثل للموارد ومنع الهدر والاسراف غير المبرر. تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية
- تحسين كفاءة التشغيل ودعم الرقابة على الأداء. يؤدي تحسين ممارسات حوكمة الشركات في شركة ما إلى تحسين نظام المساءلة و خفض مخاطر الاحتيال أو التعامل الذاتي من جانب مسؤولي الشركة إلى أقصى حد ممكن. يمكن أن تجلب محاسبة السلوك و فعالية إدارة المخاطر و الضوابط الداخلية المشاكل المحتملة الى المقدمة حتى تتفادى حدوث أزمة.
- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية.
- قدر أكبر من الالتزام والمسؤولية وقدر أقل من الصراعات
- توافر المعلومات الأفضل يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار يساعد التقيد بمعايير الحوكمة الجيدة للشركات على تحسين عملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال ، يمكن للمديرين و المديرين التنفيذيين و المساهمين اتخاذ القرارات على نحو سريع و بناء عندما يسمح الهيكل الحوكمي للشركة بالشركة بفهم أدوار و مسؤوليات كل منهما فهما صحيحا ، كذلك عندما تنظم عمليات الاتصال بطريقة فعالة و مؤثرة. مما يعزز بدوره ، الكفاءة المالية والعمليات التجارية للشركة على كافة الأصعدة. تحقق معايير الجودة العالية لحوكمة الشركات ما ينظم كافة العمليات التجارية للشركة الأمر الذي يقود إلى تحسين أداء التشغيل وانخفاض النفقات الرأسمالية ، التي يمكن أن تسهم بدورها في نمو المبيعات و زيادة نسبة الأرباح في الوقت الذي تتخفض فيه النفقات الرأسمالية غيرها من المتطلبات.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تقادي تكاليف حدوثها.
- التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف داخلية أخرى
- تعمل حوكمة الشركات على تحسين الإدارة والرقابة على أداء السلطة التنفيذية ، على سبيل المثال عن طريق ربط أجور المديرين التنفيذيين بالنتائج المالية للشركة. مما يخلق ظروفًا مواتية ليس فقط على صعيد التخطيط السلس لخلافة واستمرارية الشركة و المسؤولين التنفيذيين و لكن أيضا لاستمرار تنمية الشركة على المدى الطويل.
- توفير التمويل وتخفيض تكلفة رأس المال. يمكن لممارسات حوكمة الشركات تحديد سهولة وصول الشركات إلى أسواق رأس المال. إن الشركات التي تطبق ممارسات صحيحة لحوكمة الشركات تلائم المستثمرين عن غيرها مما يعمل على توفير قدر أكبر من الثقة في قدرتها على توليد العوائد دون انتهاك حقوق المساهمين. تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة تقوم حوكمة الشركات الجيدة على مبادئ الشفافية و سهولة الوصول إليها و الكفاءة و دقة التوقيت و اكتمال و صحة المعلومات على جميع المستويات. و عبر تعزيز الشفافية في الشركة ، يستفيد المستثمرون من اقتناص فرصة النظر بدقة على العمليات التجارية للشركة وبياناتها المالية. وسينفع المساهمون من انخفاض المخاطر الناجمة عن الشك. وتجدر الإشارة بوجه خاص إلى ما سار عليه الاتجاه الحديث للمستثمرين ألا و هو إدخال ممارسات حوكمة الشركات بوصفها

^{١٢} الدليل المصري لحوكمة الشركات اصدار ٢٠١٦

المعيار الرئيسي في عملية صنع القرار الاستثماري. وكلما تحسن مستوى هيكل الإدارة وممارساتها لحوكمة الشركات ، فمن الأرجح أن يجري استخدام الأصول فيما يحقق مصلحة المساهمين و ضمان عدم الاستفادة منها بطرق ملتوية أو أن يساء استخدامها (أهدرت) من جانب المديرين. ويمكن أن تتبوأ ممارسات الحوكمة أهمية خاصة في الأسواق الناشئة حيث لا يتاح للمساهمين الاستفادة من الحماية المتاحة في الأسواق المتطورة.

- الحد من تأثير المخاطر والأزمات. ومن أهم مستلزمات نجاح الإدارات الجديدة هي وضع السياسات والاستراتيجيات وتحمل المخاطر والتنبؤ بالمستقبل ووضع السيناريوهات
- منح حق مساءلة إدارة الشركة وضع ضوابط للشفافية والمساءلة تمنع الانحرافات المختلفة من خلال كشف الارصدة ومصدرها وحدود النزاهة ومنع أي مظاهر للاستغلال الشخصي وتكوين الثروة على حساب عمل الشركة
- تحقيق الحماية للمساهمين و مراعاة مصالح العمل والعمال
- الالتزام بأحكام القانون
- قيادة ومتابعة وتوجيه استراتيجي أفضل.. يعمل وجود نظام فعال لممارسات الحوكمة وجود مجلس إدارة متيقظ يوجه الأداء الإداري ويتابعه على ضمان الامتثال للقوانين و المعايير و القواعد و الحقوق و الواجبات لجميع الأطراف المعنية مما يجنب الشركات تكلفة التقاضي بما في ذلك من التكاليف المتعلقة بمزاعم المساهمين وغيرها من النزاعات الناجمة عن الغش و تضارب المصالح و الفساد و الرشاوى و المبادلات التجارية. فضلا عن ذلك ، سيسهل وجود نظام جيد لحوكمة الشركات حل النزاعات القائمة بين الشركات و السيطرة على أقلية المساهمين و المديرين التنفيذيين و المساهمين و بين المساهمين والأطراف المهتمة. و أخيرا سوف يتمكن مسؤولو الشركة من تقليل خطر المسؤولية الشخصية. تعتبر الشركة ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والاجرائية (التشريعات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الأنظمة، ...)، التي تمكنها من:
- ١. الأداء الجيد: إدارة البرامج وتقديم المنتجات و الخدمات بكفاءة وفعالية.

٢. المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقا للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة

٥ : التنمية المستدامة

تطور مفهوم التنمية المستدامة

ظهرت استراتيجيات التنمية بصورة خاصة عقب الحرب العالمية الثانية وكانت من منظور إقتصادي إعتقاداً بأن النمو الإقتصادي فقط يحقق التنمية ولم تدعم هذه الإستراتيجيات التنمية البشرية كما أنها لم تحد من الفقر وكان التركيز على زيادة النمو الإقتصادي وزيادة الإنتاج .

سما هي استراتيجية التنمية ؟

هي الخطوط العريضة التي تضعها السياسة الإنمائية لنقل المجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم

سما هو التطور في مفاهيم التنمية في فترة الخمسينيات والستينيات ؟

كان هناك إعتقاد بأن :

- قياس التنمية من خلال مستوى الدخل الفردي والزيادات المستمرة في الناتج المحلي الإجمالي .
- النمو التراكمي سيعالج بعد فترة زمنية مشكلات الفقر وسوء توزيع الدخل والتعليم .
- الدول النامية ستمر بنفس مراحل نمو الدول المتقدمة (التحول من التخلف إلى التقدم) .
- النمو في بعض قطاعات الإقتصاد الوطني سينتشر ليشمل القطاعات الأخرى .
- توزيع الدخل سيتهور في المراحل الأولى من النمو الإقتصادي وسيتحسن في فترات لاحقة .

سما هي الخبرات/الدروس المستفادة من تجارب التنمية في فترة الخمسينيات والستينيات؟

- كان هناك إعتقاد أن النمو الإقتصادي فقط سيحقق التنمية .

- العبرة ليست بزيادة الدخل بل الأهم هو أسلوب توزيع الدخل والثروة وتحسين مستوى المعيشة .
- قد تتوافر الأموال ولكن لا تحدث تنمية بسبب فشل السياسات الداخلية للدول .
- التنمية ليست نمو إقتصادي فقط ولكن نمواً مصحوباً بتغيرات هيكلية في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .

- س ما هو التطور في مفاهيم التنمية في فترة السبعينيات والتسعينيات ؟
- إرتفاع لأسعار البترول في السبعينيات وإنهيارها في الثمانينيات
 - انخفاض معونات الدول المتقدمة للدول النامية وتدهور التنمية في الدول النامية ماعدا بعض الدول الآسيوية.
 - سقوط الإتحاد السوفيتي وإنهيار الاشتراكية وتحول العالم للرأسمالية
 - موجات التحرر الإقتصادي والخصخصة وتراجع دور الدولة
 - تطبيق سياسات جديدة في الدول النامية من خلال برامج وإتفاقيات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها
- س ما هي الأهداف الإنمائية للألفية MDGs ؟

هي خطة عالمية من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٥ تتضمن ٨ أهداف و ٢١ غاية و ٦٠ مؤشر

س ما هي التنمية المستدامة SDGs ؟

هي خطة عالمية من عام ٢٠١٦ إلى ٢٠٣٠ تتضمن ١٧ هدفاً ١٦٩ غاية ٢٤٤ مؤشر

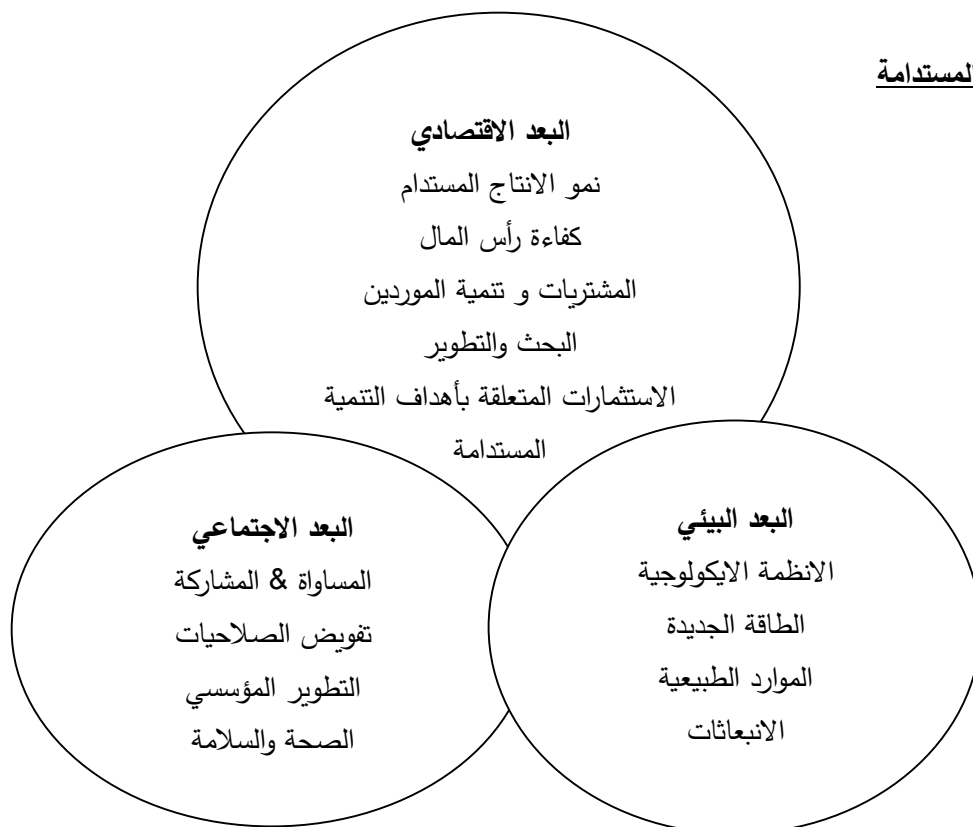
مفهوم التنمية المستدامة

إن مفهوم التنمية المستدامة كما هو متداول في أوساط الأكاديميين والمتخصصين في مجالات التنمية اليوم لا ينحصر في علاقة التنمية بالبيئة الطبيعية فحسب بل إنه يتعدى ذلك إلى علاقة التنمية بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وبمعنى آخر فإن مفهوم التنمية المستدامة يحمل معنى أوسع وأشمل يهدف إلى إيجاد نوع من التوازن في قرارات التنمية بين المكونات الثلاث الرئيسية للتنمية " البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبيئي " . وعلى هذا تبنت الأمم المتحدة تعريفاً واسعاً للتنمية المستدامة يتلخص في " التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التأثير على فرص الأجيال القادمة في الحصول على احتياجاتها " .

و تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تتضمن إدماج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل تعظيم رفاهية الانسان في الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها.

و تعد التنمية المستدامة اهم التحديات التي تواجه الشركات في الوقت الحاضر والمستقبل ،لأنها عملية مخططة وهادفة شاملة تبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه الشركات انطلاقاً من إمكانياتها ومواردها الاقتصادية والمالية ، البشرية التكنولوجية و تهتم الاستدامة بمعدل استهلاك المنشأة للموارد الاقتصادية و البيئية مما يتطلب الحاجة الى زيادة الكفاءة في استخدام الموارد ، فيما يقصد بإدارة الاستدامة الإدارة المتكاملة للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لغرض تحديد المخاطر والفرص التي تؤثر بشكل متزايد على نجاح الشركات من خلال زيادة الأداء والقدرة التنافسية .ولذلك أصبحت الاستدامة أولوية إستراتيجية للشركات لخفض التكاليف وتشجيع الابتكار وبناء ميزة تنافسية.

شكل رقم (١) ابعاد التنمية المستدامة



٦- أبعاد التنمية المستدامة.

• الأبعاد الاقتصادية:

- تغيير أنماط الإستهلاك بتخفيض مستوى استهلاك الطاقة وتحسين كفاءتها.
- زيادة استخدام الموارد بهدف تحسين مستويات المعيشة وللتخفيف من أعباء الفقر.
- الحد من التفاوت المتزايد في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية بشكل متساوٍ بين أفراد المجتمع.

• الأبعاد البشرية (الاجتماعية):

- تحقيق تقدم كبير في سبيل تخفيض معدلات النمو السكاني لخفض الضغط على الموارد الطبيعية، وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات.
- تأمين الاحتياجات الأساسية للسكان (وهي التعليم - والرعاية الصحية - والمياه النظيفة)، وكذلك تحسين الرفاهية الاجتماعية، وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري.

• الأبعاد البيئية:

- حماية الموارد الطبيعية من الضغوط البشرية.
- استخدام الأراضي الزراعية ومصادر المياه بشكل كفوء واتباع تكنولوجيات زراعية محسنة تزيد المحاصيل وتجنب الإسراف في استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات، ترشيد استهلاك المياه، وتحسين كفاءة شبكات المياه ونوعيتها والمحافظة على المياه الجوفية.

من أهم خصائص التنمية المستدامة العمل على تحقيق التوازن البيئي، بضرورة اخضاع استخدام الموارد الطبيعية سواء المتجددة أو الناضبة للتسيير الايكولوجي المستدام الذي يكرس العدالة بين الاجيال الحاضرة والمستقبلية ، من خلال ادارة الجودة في الاستخدام العادل الذي يحسن البيئة ويحافظ عليها ويخلق الانسجام بين مساعي التنمية وقيود البيئة.

وعليه فان التنمية المستدامة تعتمد على اسس بيئية اهمها :

قاعدة المدخلات: وتشتمل على اسس استغلال الموارد المتجددة بمعدل لا يفوق قدرة او معدل تجدها في الطبيعة فالموارد غير المتجددة كالنفط مثلا فانه يتم استغلالها بعقلانية، وأقصى درجة من الكفاءة ويتطلب ذلك استخدام جزء منها واستخدام باقي العوائد في مشاريع تخدم مصالح الاجيال المستقبلية.

- قاعدة المخرجات: يجب ان لا يتجاوز التلوث الحدود القصوى للتلوث في البيئة ، بعدم تجاوز القوى الاستيعابية للبيئة أو الإضرار بها والهدف من ذلك يتجسد بالحفاظ على التوازن البيئي من خلال التحكم في استعمال الموارد وتوظيف تقنيات صناعية متطورة تعتمد على التكنولوجيا النظيفة المنتجة لأقل مستوى من الغازات ، اضافة الى تجميع النفايات و تحويلها الى أسمدة تستعمل في مجال الزراعة او طاقة كالغاز او الكهرباء

و على مستوى الاثر البيئي لعمليات و أنشطة الشركة يتم وضع نظام لقياس مدى التقدم المحقق نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة و تشمل تلك المقاييس معدلات استخدام الطاقة و قياس انبعاث الغازات و استخدام المياه.

• الأبعاد التكنولوجية:

- التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر كفاءة.

- تطبيق تكنولوجيات أنظف وأكثر تناسبا للاحتياجات المحلية

٧ : خطوات ومراحل التنمية المستدامة في الشركات -

الخطوات الرئيسية لوضع برنامج الاستدامة للشركات

١- وضع رؤية

تحديد رؤية الاستدامة للشركة والتي يجب تحاول التركيز على نقاط القوة الداخلية للشركة و الاستفادة من الفرص الخارجية بما يخلق ميزة تنافسية للشركة هذا بالإضافة الى تحديد نقاط الضعف و معالجتها و مواجهة التهديدات التي تواجهها الشركة في البيئة الخارجية و تؤثر على نشاطها بل و استمرارها في الاجل الطويل.

٢- تخصيص الموارد

تعيين مدير تنفيذي للتنمية المستدامة و فريق عمل يشمل أفراد من الاقسام المختلفة للشركة بما يضمن الخبرات المتنوعة و وجهات مختلفة لفريق العمل مما يدعم أفكار تحقق التنمية المستدامة و تتمثل مهام فريق عمل التنمية المستدامة في جمع وتحليل المعلومات عن الاثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للشركة لأغراض اتخاذ القرارات و الخطط الاستراتيجية و تحقيق رؤية التنمية المستدامة للشركة .

٣- وضع مقاييس الاداء

وضع نظام متكامل يتضمن أدوات محاسبة التنمية المستدامة بما يضمن تقييم الأداء و الكشف عن الفرص الاستراتيجية و التحقق من الكفاءة الاقتصادية لعملياتها.

٤- تنفيذ الخطط الاستراتيجية

يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية للاستدامة بما يتلائم مع الوضع التنافسي للشركة و نقاط القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً

٥- توصيل النتائج لأصحاب المصالح

^{١٤} الشراكات والحوكمة والتنمية المستدامة

جهود الشركة لتحقيق التنمية المستدامة يجب ان يتم توصيلها بفاعلية الى أصحاب المصالح الداخليين و الخارجيين و ذلك من خلال الإفصاح عن تقارير التنمية المستدامة و ما يتضمنه من معلومات مالية وغير مالية عن أداء الشركة على مستوى الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة و تشمل البعد الإقتصادي و البعد البيئي و البعد الإجتماعي بما يفيد في عمليات اتخاذ القرارات.

مراحل تطبيق التنمية المستدامة في الشركات

تمر الشركات بثلاث مراحل لتطبيق مفهوم التنمية المستدامة

المرحلة الاولى

تتمثل المرحلة الاولى في الالتزام و هو الحد الأدنى لتحقيق الاستدامة ويقصد بتلك المرحلة أنه ينبغي على الشركات أن تلتزم بالقوانين و اللوائح و التشريعات المحلية والدولية المتفق عليها للحفاظ على البيئة.

المرحلة الثانية

و تتمثل المرحلة الثانية في عدم الإضرار و يتضمن ذلك أن الشركات يجب أن تكون لديها الوعي الكافي بقدرتها على خلق آثار بيئية و اجتماعية و اقتصادية حقيقية ومحتملة و بناءً على هذا الوعي ينبغي على الشركات وضع تنفيذ سياسات وإجراءات للحد من أي ضرر يمكن أن ينتج من عملياتها التشغيلية على سبيل المثال أيزو ١٤٠٠١

المرحلة الثالثة

تتمثل المرحلة الثالثة في مساهمة الشركة في تحقيق الاستدامة على المستوى الوطني من خلال الانخراط في الاستثمار الاجتماعي و الحوار مع اصحاب المصالح والعمل على تحقيق التكامل بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٨- الحوكمة في أهداف استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

الهدف ١٦ - التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية

وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات

- تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي، وكفالة تكافؤ الفرص لوصول الجميع إلى العدالة
- الحد بقدر كبير من الفساد والرشوة بجميع أشكالهما
- إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات
- كفالة اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات
- توسيع وتعزيز مشاركة البلدان النامية في مؤسسات الحوكمة العالمي

٩-العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة

يمكن القول أن مفاهيم الحوكمة تتلاقى إلى حد كبير مع أبعاد وأهداف التنمية المستدامة من خلال مجموعة من التوافقات المشتركة ١. التوافق على مفهوم الاستغلال الأفضل للموارد ، حيث تؤكد مفاهيم الحوكمة على تعظيم قدرة تنظيم المجتمع لنفسه في استغلال موارده بصورة رشيدة مستدامة في كافة المجالات بما يحقق صالح الأجيال الحالية والمستقبلية ، وهي نفس المفاهيم التي تتبناها التنمية المستدامة .

٢ - التوافق على تعدد وترابط أبعاد التنمية المختلفة ، تؤكد مفاهيم الحوكمة على ترابط الأبعاد الاقتصادية و الإجتماعية والسياسية والمؤسسية والقيمية والتكنولوجية والمعرفية للتنمية ، وهي ، مع الابعاد البيئية، تمثل أبعاد عمل ومحاور رئيسة للتنمية المستدامة وتتعكس في أهدافها وغاياتها الأساسية .

٣ . التوافق على ضرورة المتابعة والتقييم والتصحيح والتحسين المستمر ، حيث تسعى الحوكمة من خلال مؤشراتها والتنمية المستدامة من خلال مؤشراتها إلى تحسين كافة جوانب وأبعاد التنمية من خلال تحسين أداء الحكومات والمنظمات بأنواعها المختلفة العامة والخاصة والمدنية .

- ٤- **التوافق على حاكمية المشاركة والأدوار الرئيسية في نجاح الحوكمة والإستدامة** ، وعلى الأخص أدوار الدولة الرشيدة ، والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمبادرات امهلية .
- ٥ . **التوافق على تعدد مستويات الحوكمة والإستدامة** ، فكلاهما الحوكمة - التنمية المستدامة يتعامل مع مستويات متعددة تشمل : المستوى الدولي ، المستوى الوطني والمستوى القطاعي ومستوى المنظمات بأنواعها .
٦. **التوافق على الحد بدرجة كبيرة من جميع أشكال العنف**
٧. **التوافق على تعزيز سيادة القانون وضمان تكافؤ الفرص و وصول الجميع إلى العدالة والمساواة**
٨. **التوافق على الحد بدرجة كبيرة من الفساد واسترداد الأصول المسروقة وإعادتها ومكافحة جميع أشكال الجريمة والرشوة بجميع أشكالهما .**
٩. **التوافق على إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة**
١٠. **التوافق على كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية**
١١. **التوافق على تعزيز إنفاذ القوانين والسياسات غير التمييزية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال العدالة والمشاركة في القرارات والشفافية والمساءلة والإفصاح .**

١٠- الإستدامة

لتحقيق مبدأ الإستدامة، ينبغي على الشركة الالتزام بما يلي:

- الإستدامة فيما يتعلق بالتشريعات الاساسية- الإستدامة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي- الإستدامة فيما يتعلق بالإستراتيجية الإستدامة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية- الإستدامة فيما يتعلق بالإدارة المالية - الإستدامة فيما يتعلق بإدارة المشتريات والشرائط والموارد - الإستدامة فيما يتعلق بتقديم الخدمات و المنتجات - الإستدامة فيما يتعلق بنتائج الموظفين والشركاء الإستدامة فيما يتعلق بالنتائج المالية

١١-متطلبات الحوكمة في القطاع العام

تتطلب الحوكمة في القطاع العام أن تعمل الشركة على تحقيق المصلحة العامة، وهذا يتضمن:

١. الإلتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون
٢. الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة.
٣. **بالإضافة إلى العمل على تحقيق المصلحة العامة، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب ما يلي:**
١. تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة
٢. وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها
٣. بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي المؤسسات.
٤. إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة محكمة للمالية العامة.
٥. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة.

أ- ثقافة النزاهة:

على الإدارة العليا في الشركة تعزيز ثقافة العمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات عن طريق تبني مستويات عالية من قيم النزاهة وتطبيقها على جميع المستويات داخل الشركة بحيث تضمن التعامل مع الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز والتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام، والاعتراف بحقوق الآخرين واحترامها، وعدم التعدي عليها بالاستسلام لإغراءات المنفعة غير المشروعة أو غير المستحقة، وعدم إساءة استخدام المعلومات أو الموارد. وعلى الإدارة العليا ضمان الإلتزام بالتشريعات ذات الصلة، و يحتذى أن يكونوا مثالا به لباقي الموظفين. القدوة الحسنة-كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته .

^{١٥} دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام المملكة الأردنية الهاشمية وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي الإصدار الثاني ٢٠١٧

ب- القيم الأخلاقية:

تعزيزاً للحوكمة، ينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزءاً أصيلاً من ثقافة المؤسسات وينبغي أن تشكل الأساس لجميع سياساتها وإجراءاتها وقراراتها، فضلاً عن السلوك الشخصي للإدارة العليا والموظفين.

- وثيقة الشرف - تعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة حيث يجب تعميمها وتطبيقها من قبل الإدارة العليا والموظفين في الشركة. كما أنه يجب وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحفيز السلوك الإيجابي المنسجم مع الجو الأخلاقي للشركة بما يضمن تشجيع العامل على ممارسته، بالإضافة لوضع أسس واضحة للمساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح وإرساء التفكير والاستراتيجيات الابداعية - الابداع والابتكار - والقبول بالفكر النقدي - رعاية المواهب المبتكرة - تحفيز الصفوف الثانية والثالثة من القيادات وخلق قيادات الظل.

من مبادئ الحوكمة في القطاع العام ضرورة وجود قيادة قوية تقوم بوضع توجه استراتيجي واضح للمؤسسات متفق عليه من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة. وينبغي أن تستخدم كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات من خلال ترتيب أولويات عملها ومن ثم ترجمتها إلى برامج ومشاريع تنفذ من خلال خطط تشغيلية ترتبط بإطار زمني محدد ومؤشرات قياس أداء على كافة المستويات. على الإدارة العليا التأكد من أن الموازنات والخدمات والمشاريع قد تم تصميمها لتعمل على تحقيق النتائج المرجوة بأفضل استخدام للموارد الشحيحة والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية التي قد تتشأ خلال فترة الموازنة و من أجل ضمان استمرار تحقيق النتائج المرجوة على الشركة إعداد موازنتها بدقة بحيث تكون شاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة الكاملة لعملياتها على المدى المتوسط والطويل وهذا ما نسميه الأداء المتوازن بين التكاليف ونتائج الخطة.

ج- بناء القدرات المؤسسية القيادية

تعزيز ممارسات الحوكمة في القطاع العام القدرة على صناعة القرار السليم باستخدام أفضل الوسائل والممارسات، كما تعمل على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات حسب هيكل الحوكمة في الشركة وهيكلها التنظيمي لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والبيئية والمخاطر. يجب أن تمتلك الإدارة العليا والإدارة التنفيذية المهارات والمعارف اللازمة لتمكينهم من تلبية احتياجات أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل مناسب، كما يجب تطوير مهاراتهم وتحديث معارفهم بشكل مستمر. ويمكن للإدارة العليا تحسين أدائها من خلال المراجعة الدورية لفعالية قراراتها ومعالجة التغيرات في المهارات والمعارف في أعقاب كل تغيير إداري يجب على الإدارة العليا، عند ترشيح أحد الأشخاص لعضوية مجلس إدارة، أن تلتزم بترشيح من يمتلك المهارات والمعارف ذات العلاقة ومن المهم جداً الاهتمام بالتدريب العملي العميق وحساب نتائجه على الأداء اليومي لما له من أهمية في زيادة الإنتاجية وتعميق الابتكار وفقاً للثورة التكنولوجية الرابعة أي استخدام التقنيات في الإدارة

يعتبر المورد البشري هو رأس المال الأهم بالنسبة للقطاع العام لذلك تعتبر عملية تعيين وتحفيز واستبقاء الموظفين قضايا حيوية لنجاح الشركة. وعلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية توفير البيئة التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد وتقديم الخدمات بشكل فعال من خلال خلق ثقافة إيجابية، ترحب بالأفكار والمقترحات وتشجع الأفكار الإبداعية من خلال صناديق الابتكار وتؤسس لنظام محفزات ومكافآت وتستجيب لوجهات نظر الموظفين، وتوضح القرارات كما يجب تعيين المدراء بشفاافية وفق التشريعات ذات العلاقة على أساس الجدارة

د. رقابة داخلية فعالة

يجب على الإدارة العليا وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال وفق نظام الرقابة المالية يضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدات الرقابة الداخلية ومنحهم الصلاحيات الكافية وربطها مع متخذ القرار بشكل مباشر لضمان الحيادية في العمل، والالتزام بتطبيق التوصيات وذلك لضمان تحقيق أهداف الشركة من خلال: تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بفعالية وكفاءة.

توفير معلومات مفيدة وموثوقة للمستخدمين الداخليين والخارجيين لإتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

ضمان الالتزام بالتشريعات المعمول بها، وكذلك السياسات والإجراءات والأدلة الخاصة بالشركة .

الحفاظ على موارد الشركة من الضياع والاحتيايل وسوء الاستخدام والتلف.

ضمان توافر وسرية وسلامة نظم المعلومات الخاصة بالشركة.

الرقابة والتدقيق الداخلي والأنشطة الرقابية الأخرى التي تضمن المساءلة.

ومن الممارسات الجيدة للحوكمة في القطاع العام تشكيل لجنة مستقلة للرقابة الداخلية تساعد على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتعزيز موضوعية التدقيق الداخلي والخارجي، وفعالية وظيفة التدقيق وإصدار التقارير عن الأداء المالي وغير المالي.

و. التدقيق الخارجي

يعتبر التدقيق الخارجي لأعمال الشركة من متطلبات المساءلة في القطاع العام الذي تقوم به هيئة خارجية مستقلة حول عدالة وموثوقية التقارير المالية للشركة. كما يساعد تقرير التدقيق الخارجي الإدارة العليا في الإضطلاع بمسؤولياتها من خلال تقديم التوصيات المناسبة حول مخرجات التدقيق. كما أن نشر تقرير التدقيق الخارجي وإتاحته للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب يساعد في تمكينهم من مساءلة الشركة.

على الشركة العمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي بتوفير كافة المستندات والبيانات والمعلومات المطلوبة. على أن يراعى عند إعداد تقارير الرقابة الخارجية أن تحتوي على العناصر التالية:

توثيق القرارات الإجرائية والإدارية والمالية المتخذة - مدى الالتزام بالتشريعات القانونية ذات العلاقة والتأكد من تطبيقها.
التأكد من تنفيذ وتوثيق الإجراءات التصحيحية الناتجة عن أعمال التدقيق السابقة - التأكد من توثيق أعمال الرقابة الداخلية والتدقيق بتطبيق توصياتها. - توثيق عمليات الصرف/الإفناق المالي وبيان توافيقها مع المخصصات المالية المرصودة .

هـ- إدارة المخاطر

إدارة المخاطر في المؤسسة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة ، والسيطرة على أنشطة المنظمة من أجل تقليل آثار المخاطر على رأس المال والأرباح. إدارة المخاطر في المؤسسة تتوسع لتشمل ليس فقط المخاطر المرتبطة بالخسائر العرضية، ولكن أيضا المالية والاستراتيجية والتشغيلية ، وغيرها من المخاطر. تعد إدارة المخاطر عنصراً رئيسياً في أي عمل. وإدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر المحتملة والحد منها. وتقوم جهود إدارة المخاطر الأكثر تعقيداً أيضاً بتقييم احتمالية وقوع المخاطر، ودرجة العواقب الممكنة لتلك المخاطر، والوقت الذي ستستغرقه حتى تكتمل، وإلى أي مدى ستكون قوة استجابة الشركة لأي من المخاطر. ويجب أن نلاحظ أن المخاطر يمكن أن تتجم إما عن عمليات الشركة الداخلية أو عن البيئة الخارجية. ولذلك فالمخاطر هي الجانب المظلم للاستراتيجية، وإدارة المخاطر هي سر النجاح في التنفيذ الإداري لتلك الاستراتيجية. ومن الممارسات الأفضل الناشئة، هي أن يضمن مجلس الإدارة وصفاً موجزاً عن أسلوب إشرافه على المخاطر في بيانه السنوي، و يفضل وضع بيانات إفصاح من هذا النوع. وفيما يلي أهم الإجراءات التي ينبغي على الشركة تبنيها لإدارة المخاطر:

- إعداد منهجية لمراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
- حصر كافة أنواع المخاطر المحيطة بالشركة بناءً على هذه المنهجية.
- قياس وتقييم طبيعة المخاطر حسب نوعها ودرجة تأثيرها على الأداء (الأسلوب القائم على الأهداف) واحتمال حدوثها.
- بناء نظام لتبني الأفكار الجديدة والملاحظات و المخاطر للتعامل معها حسب الأولويات المتاحة.
- تحديد الخطط البديلة وخطط الطوارئ التشغيلية بناءً على هذا التصنيف وتنفيذها
- ما الإجراء الذي يجب اتخاذه في حالة وقوعها بالفعل، و أية تحركات أو خطوات يمكن أن تُتخذ مقدماً، ويكون من شأنها أن تحد من المخاطر بما في ذلك تسجيل متى تم/سيتم الإجراء، ومن الذي سينفذه.
- ربط استراتيجية المخاطر بالاستراتيجية العامة للشركة
- تتطلب فهم للعوامل التي تدخل في نطاق الشك سواء من المنظور الإيجابي (الفرص) والمنظور السلبي (التحديات)

أمثلة لأنواع المخاطر

- الموارد البشرية : تخطيط القوى العاملة وتتابع المناصب- علاقات العاملين - الالتزام بالقوانين و اللوائح الداخلية للشركة
- المخاطر التشغيلية : المنتج (المواد الخام - التصميم- سلسلة التوريد- عمليات التصنيع- قنوات التوزيع- أمن الشركة- أمن المعلومات-الاحطاء - الاهمال)
- المخاطر المالية :السوق - الائتمان- السيولة- التلاعب

مراحل إدارة مخاطر الشركات

- التخطيط. تقييم المخاطر (تحديد التهديدات ، التحليل، التقييم الكمي، تحديد الأولويات).
- التطبيق. الاستجابة للمخاطر (القضاء عليها، تخفيفها، تحويلها، تقبلها) بما في ذلك التمويل (الخارجي أو الداخلي).
- المتابعة. مراقبة (إعداد تقارير وتقييم) المخاطر .
- التعديلات. تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والعودة إلى مرحلة التخطيط

الخلاصة

- إدارة مخاطر الشركة مفهوم متخصص مصمم لزيادة احتمالية تحقيق الشركة لأهدافها
- يجب ربط النظام الفعال لإدارة مخاطر الشركات بعمليات تطوير استراتيجية النشاط بالشركة وتخطيط الأنشطة
- التطبيق الناجح لإدارة مخاطر الشركة يتطلب فهماً وتطبيقاً لهذا المفهوم على كافة مستويات الشركة
- وضع وتطبيق نظام إدارة مخاطر الشركة يحتاج إلى مشاركة الإدارة العليا للشركة ومجلس الإدارة

ثانياً :الدراسة الميدانية / التطبيقية

شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة

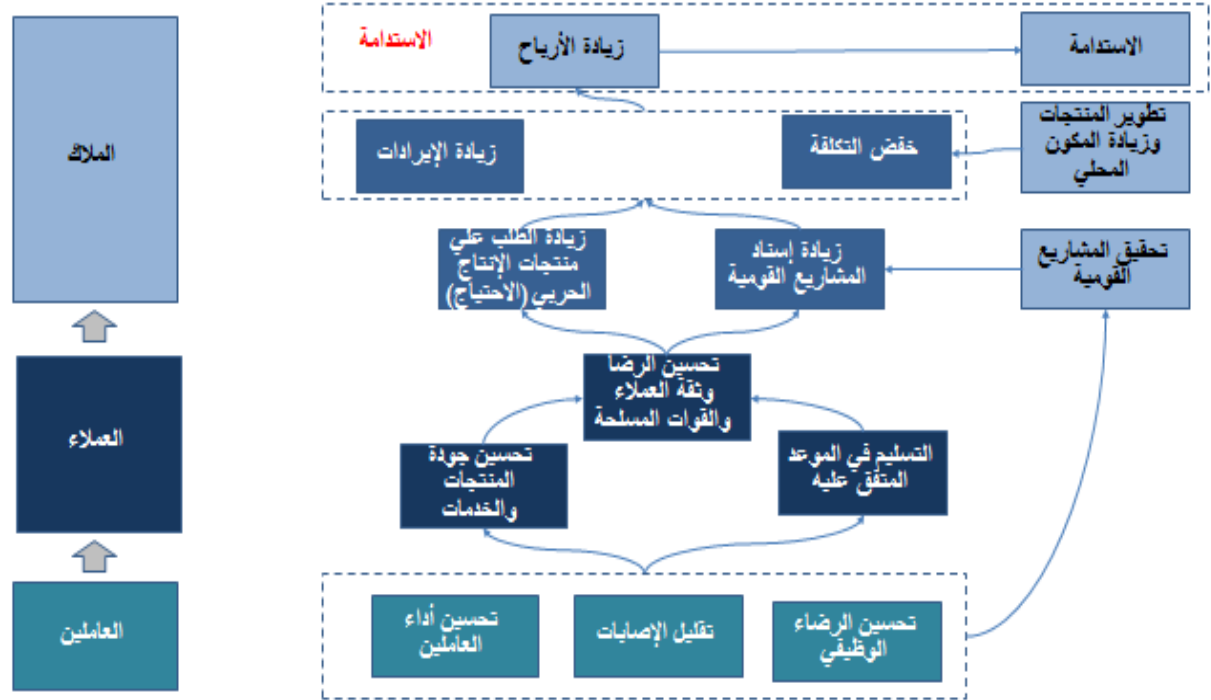
شركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة إحدى شركات الهيئة القومية للإنتاج الحربي (شركة مساهمة مصرية) تم تأسيس الشركة عام ١٩٥٠ و تم بدء الإنتاج عام ١٩٥٧

ومنتجات شركة أبو زعبل على مستوى عالى من الجودة حيث أنها حاصلة على شهادات الأيزو:

- ٩٠٠١ لعام ٢٠١٥ الخاصة بالجودة.
- ١٤٠٠١ لعام ٢٠١٥ الخاصة بالبيئة.
- ٤٥٠٠١ لعام ٢٠١٨ الخاصة بالسلامة والصحة المهنية .

بعد دراسة الوضع الحالي بالشركة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية و تحليل أصحاب المصالح تم تحديد الاهداف الاستراتيجية شكل رقم (٢) اتضح ان الهدف الاساسي لتحقيق باقي الاهداف هو تحسين الرضا الوظيفي و تحسين أداء العاملين

الخريطة الإستراتيجية



شكل رقم (٢) الخريطة الاستراتيجية للشركة

مناقشة النتائج

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل تطور العلوم الإدارية وتطبيق أساليبها بالشركات التابعة للهيئة القومية للإنتاج الحربي في ضوء تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتوضيح نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف لمعالجتها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً فالتعبير الكيفي يصف خصائص الظاهرة بينما التعبير الكمي يعطى وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وأُعيد البحث على البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانة (استمارة استقصاء)، المقابلات الشخصية، والملاحظة الشخصية.

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة شمول جميع العاملين بشركة أبو زعبل للكيماويات المتخصصة تم استخدام العينة العشوائية حيث يقدر عدد الإستبانات التي تم استخدامها في الدراسة ١١١ إستبانة حيث أنها شملت العاملين بالإدارة العليا، والوسطى، والموظفين، وبعد الانتهاء من تحديد عينة الدراسة تم توزيعها على أفراد العينة من كلا الجنسين بشكل تناسبي بواقع (٨٤) استبيان للذكور و(٢٧) استبيان للإناث وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات وكانت نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة ١٠٠% ، وفيما يلي الوصف التفصيلي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (١):

النسبة	التكرار	الخصائص الديمغرافية		مسلسل
٧٥%	٨٤	ذكر	النوع الاجتماعي	(١)
٢٥%	٢٧	الإناث		
	١١١	المجموع		
٦%	٧	أقل من ٣٠ عاماً	السن	(٢)
٢٨%	٣١	أكثر من ٥٠ عاماً		
٣٥%	٣٩	من ٣٠ إلى ٤٠ عاماً		
٣١%	٣٤	من ٤٠ إلى ٥٠ عاماً		
	١١١	المجموع		
٢٠%	٢٢	دراسات عليا	المؤهل العلمي	(٣)
٧٤%	٨٣	مؤهل عالي		
٦%	٦	مؤهل متوسط		
	١١١	المجموع		
١٢%	١٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	(٤)
٤٠%	٤٤	أكثر من ٢٠ عاماً		
٧%	٨	من ٥ إلى ١٠ عاماً		
٤١%	٤٦	من ١٠ إلى ١٥ عاماً		
	١١١	المجموع		
٥٧%	٦٣	إداري	طبيعة العمل	(٥)
٤٣%	٤٨	فني		
	١١١	المجموع		
٣٤%	٣٨	اخصائي	المستوى الوظيفي	(٦)
٨%	٩	رئيس قسم		
٢٧%	٣٠	مدير ادارة		
١٧%	١٩	مدير عام		
١٤%	١٥	رئيس قطاع		
	١١١	المجموع		

الجدول رقم (١) الوصف التفصيلي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتبين من الجدول السابق:

أن نسبة (٣٥%) فئة السن من ٣٠-٤٠ عاماً تحتل المرتبة الأولى وأن نسبة (٣١%) فئة السن من ٤٠ إلى ٥٠ عاماً تحتل المركز الثاني ويدل ذلك على أن العاملين بشركة أبو زعبل للكيمويات المتخصصة معظمهم ما بين ٣٠ و ٤٠ عاماً وذلك يساهم في دعم الهيكل الوظيفي للشركة من خلال إعداد صف ثانى لمواجهة التحديات التي تواجهه،تطور العلوم الإدارية وتطبيق أساليبها بالشركة، كما بلغت نسبة العاملين الحاصلين على المؤهل العالي (٧٤%) فى المرتبة الأولى، كما تشير نتائج البحث أن هناك تجانس ملحوظ بين المتغيرات التى تتعلق بالخبرات الوظيفية من ١٠ الى ١٥ بنسبة ٤١%، وأكثر من ٢٠ عاماً بنسبة ٤٠%.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الجدول رقم (٢)

إجمالي عدد الإستبيانات	نسبة التطبيق				غير مطبق	المتغير
	%٣٠:٠	%٦٠:٣٠	%٩٠:٦٠	% ١٠٠:٩٠		
١١١	١٠	٩	١٨	٢٨	٤٧	X1
١١١	٤	٢٠	٢٧	٤٩	١٢	X2
١١١	٩	٢٢	٣٢	٢٦	٢٣	X3
١١١	٤	٨	٣٣	٦٢	٥	X4
١١١	١٢	٢٣	٣٨	٣٢	١٤	X5
١١١	١١	١١	١٦	٩	٦٥	X6
١١١	١٠	٢٢	٢٠	٢٠	٣١	X7
١١١	١١	٢٨	٢١	٢١	١٨	X8
١١١	١٩	٢٨	١٩	١٩	٦	X9
١١١	٨	٢٢	٣٨	٣٨	٣	X10
١١١	١٠	١٢	٤١	٤١	٨	X11
١١١	٨	١٩	٣٤	٣٤	٥	X12
١١١	٦	١٧	٤٢	٤٢	٤	X13
١١١	١٨	١٨	١٠	١٠	١٨	X14
١١١	١٠	١٦	٤٠	٤٠	١٣	X15
١١١	١١	٢٢	٣١	٣١	٥	X16
١١١	١٠	٢١	٣٦	٣٦	١٠	X17
١١١	١٦	٢٩	١٤	١٤	٢٢	X18

X19	٢	٥٤	٥٤	١٨	٦	١١١
X20	٦	٤٠	٤٠	٢٧	٦	١١١
X21	٥	٤٠	٤٠	١٣	١٣	١١١
X22	١١	٤٥	٤٥	١٧	٤	١١١
X23	٩	٣٣	٣٣	٢٦	٥	١١١
X24	٦	٢١	٢١	٣٠	١٠	١١١
X25	٤١	١٢	١٢	١٧	١٢	١١١
X26	٣١	٢٢	٢٢	١٧	١١	١١١
X27	٣	٣٣	٣٣	٢٢	٧	١١١
X28	٧	٢٦	٢٦	٢٨	٩	١١١
X29	٣٣	١٦	١٦	٢٠	١٧	١١١
X30	١١	٣٢	٣٢	١٨	١٠	١١١
X31	٧	٢٣	٢٣	٢٢	١١	١١١
X32	١٧	٢٣	٢٣	٢٥	١٢	١١١
X33	٥	٤٠	٤٠	٢٥	١٤	١١١

ويتبين من خلال الجدول السابق أن:

تبلغ أعلى نسبة في إمكانية عدم تطبيق متغيرات الدراسة ترجع الى المتغير (X1) الذي ينص على الاطلاع على اللائحة التنفيذية للشركة عند التعاقد وذلك بعدد ٤٧ ونسبة موافقة ٥٢% وهذا يعنى أن نسبة ٤٨% لا يطبق هذا المتغير مما يؤثر سلبياً على سياسات وأهداف الشركة وذلك في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق حالة من الرضاء الوظيفي بالشركة مما يؤثر على تحسين مستوى الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للشركة.

وتبلغ أقل نسبة في إمكانية عدم تطبيق متغيرات البحث المتغير (X19) الذي ينص على اعتماد إدارة الشركة على نظام للحوافز المادية للعاملين بها، بحيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المتغير ٢% وهذا دليل على أن الشركة تستخدم نظام جيد لتحفيز العاملين وهذا يعنى أهمية دور التحفيز على أداء الشركة سواء التحفيز المادي، المعنوي، السبب الذي يؤثر إيجابياً على مستوى أداء العاملين

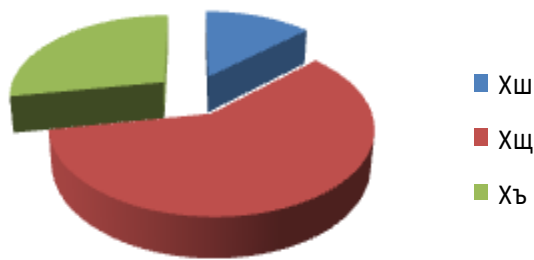
نحو تحسين وتطوير الأعمال المكلفين بها وسوف يساهم ذلك في تنمية الابتكار والإبداع وصولاً إلى التميز الوظيفي وفي ضوء تحقيق حالة من الرضاء الوظيفي للعاملين بالشركة.

وتوصلت نتائج الدراسة الى أنه يوجد تجانس حول نسبة التطبيق (٣٠:٠%) وذلك فيما يتعلق بالمتغيرات (X2)، والذي ينص على الاطلاع إجراء العمل الخاص بمكان العمل، (X4) وينص على حرص الشركة على التوعية بالمخاطر المحتملة على مجال العمل، (X22) الذي ينص على تقوم إدارة الشركة بتحديد وتحديث صلاحيات ومهام الوظيفة للعاملين (بطاقة وصف وظيفي) وذلك بنسبة تطبيق ٤% وهذا يعنى أن هذه النسبة هي الأقل في التطبيق ولذلك فإن الشركة تحتاج الى توعية بالمخاطر المحتملة وتحديث الوظائف من خلال إعادة النظر في بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالعاملين والمراجعة الداخلية خاصة في حالة الاطلاع على إجراء العمل الخاص بمكان العمل وذلك لتحقيق الشفافية داخل الشركة مما يؤثر إيجابياً على مستوى أداء العمل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتغير (X9) هو المتغير الأعلى في نسبة التطبيق ما بين ٣٠:٠% بحيث بلغت نسبة الموافقة على هذا المتغير ٢٠% وهي النسبة الأعلى في التطبيق وينص المتغير على اعتماد الشركة أسلوب مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات مما يساهم في دعم اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة الوسطى والعليا، كما يوجد تجانس بين المتغير (X14) الذي ينص على إطلاع العاملين بالشركة على الجزء المناط بهم من الخطة الاستراتيجية، والمتغير (X29) والذي ينص على اطلاع العاملين على الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الصادرة عن هيئة الرقابة الإدارية وهذا يعنى أن العاملين في الشركة في حاجة الى الاطلاع على الخطط الاستراتيجية الخاصة بالشركة.

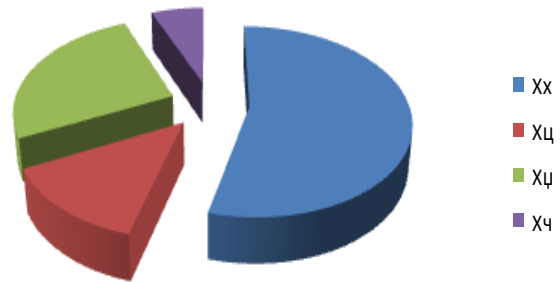
وكذلك فإن أعلى نسبة في عدم التطبيق المتغير (X6) الذي ينص على أنه لا يوجد آلية إلكترونية داخلية لأستطلاع رأى العاملين بالشركة حول الموضوعات والقضايا التي تطرحها الشركة للدراسة تمهيد لاتخاذ القرار المناسب بشأنها وهذا يعنى أن الشركة في حاجة الى استطلاع رأى الكترونى لدعم وتعزيز إتخاذ القرارات بالشركة

نسب عدم تطبيق المساءلة



الشكل رقم (٤) نسب عدم تطبيق المساءلة

نسب عدم تطبيق الشفافية

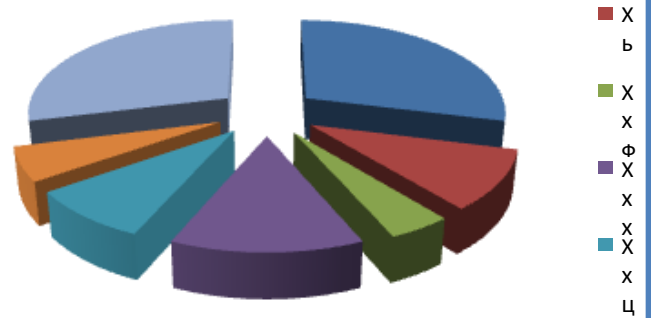


الشكل رقم (٣) نسب عدم تطبيق الشفافية

نسب عدم تطبيق العدالة والتمكين



نسب عدم تطبيق المشاركة الفعالة



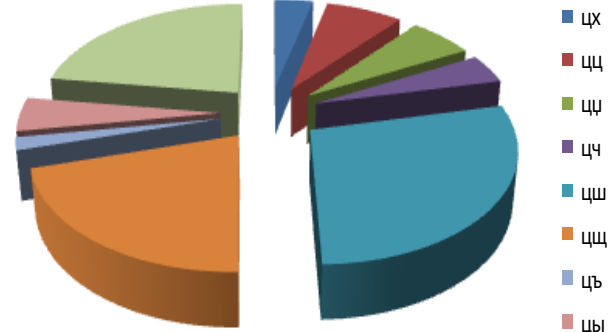
الشكل رقم (٦) نسب عدم تطبيق العدالة والتمكين

الشكل رقم (٥) نسب عدم تطبيق المشاركة الفعالة

نسب عدم تطبيق الإستدامة



نسب عدم تطبيق الكفاءة والفاعلية



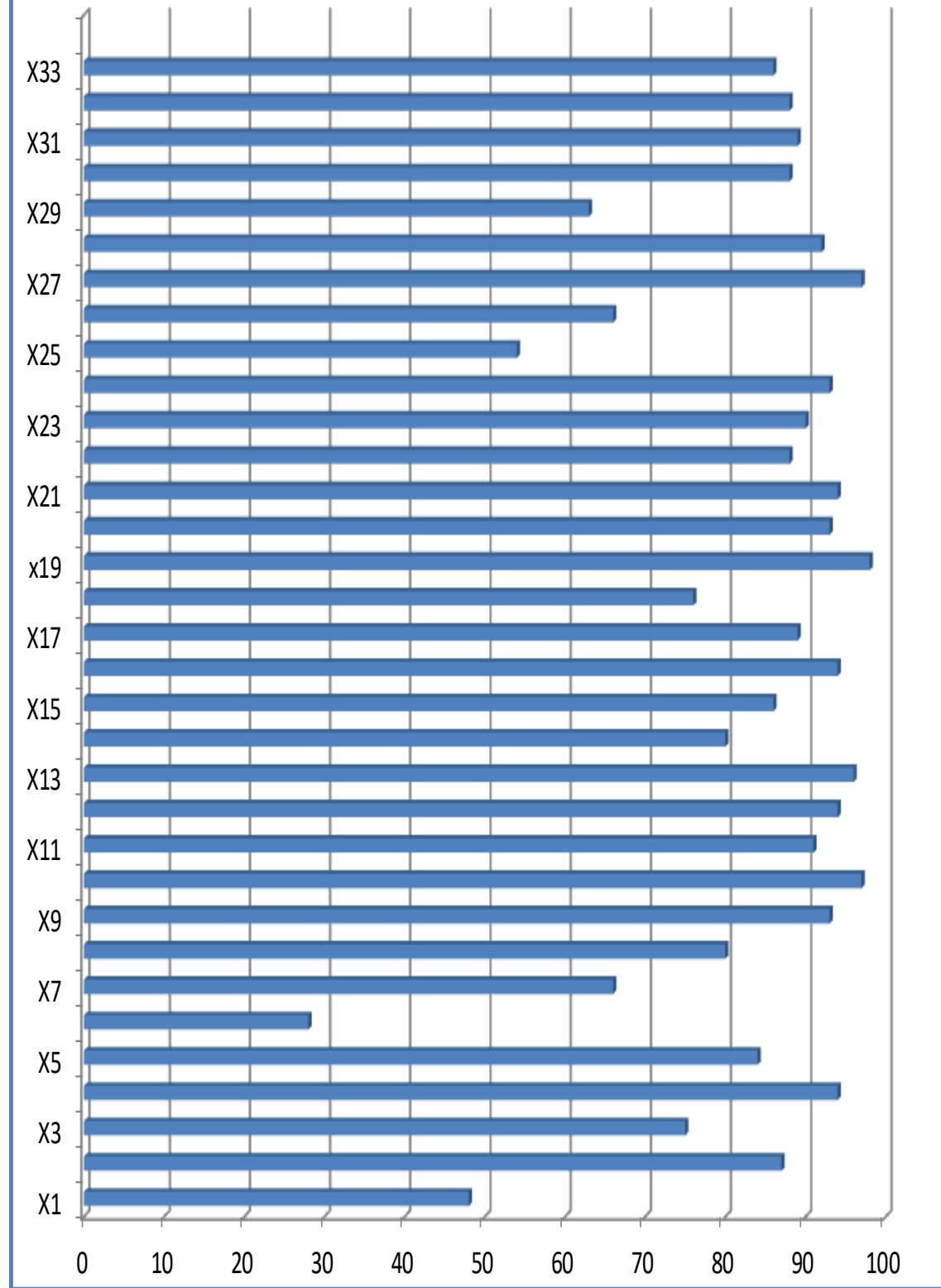
الشكل رقم (٨) نسب عدم تطبيق الإستدامة

الشكل رقم (٧) نسب عدم تطبيق الكفاءة والفاعلية

جدول رقم (٣) مؤشرات تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة

م	المبدأ	المؤشر تقييم مدى التطبيق بالشركة	ملاحظات
١	الشفافية	٧٦ %	
٢	المساءلة والرقابة	٥٩ %	
٣	المشاركة الفعالة والتواصل	٩٢ %	
٤	العدالة والتمكين	٨٩ %	
٥	الكفاءة والفعالية	٨٢ %	
٦	الاستدامة	٨٩ %	
٧	مؤشر الحوكمة	٨١ %	

نسب التطبيق الخاصة بمتغيرات البحث



شكل رقم (٩) نسب التطبيق الخاصة بمتغيرات البحث

التوصيات

- التوصية بإنشاء "وحدة الرقابة الداخلية والحوكمة" ضمن الهيكل التنظيمي للشركة تشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقل تكون تابعة لإشراف السيد المهندس رئيس مجلس الإدارة مباشرة وتتولى التأكد من مستوى جودة أداء العمل والالتزام بمبادئ الإدارة الرشيدة (الحوكمة) داخل الشركة
- تتولى الوحدة وضع القواعد والمعايير اللازمة لضمان مستوى جودة أداء العمل والانضباط والالتزام بمبادئ الإدارة الرشيدة (الحوكمة) داخل الشركة اهتداءً بالمعايير والمحددات والمبادئ المعمول بها ، ووفق مقتضيات الوظيفة التي يحددها القانون، وفي ضوء بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، واعتماد ما يتم الاستقرار عليه من القواعد والمعايير من وزير الإنتاج الحربي توطئة لنشرها و كيفية تطبيقها داخل الشركة.
- كما تتولى الوحدة تحديد المشكلات والمعوقات المتعلقة ببيئة العمل والتي من شأنها الحيلولة دون الوصول إلى مستوى جودة أداء العمل والانضباط اللازمين واقتراح سبل علاجها.
- تقوم بمراجعة و تقييم معايير الحوكمة بشكل منتظم عدة مرات على الأقل كل عام وصياغة الأدلة والمواثيق والسياسات الداخلية الخاصة. وتشرف وحدة الحوكمة على تنفيذ خطة العمل الخاصة بالشركة ، وتبقى على إطلاع بالتطورات في السوق، وتراجع باستمرار سياستنا، وكذلك تحديث أفضل الممارسات، وتطوير برامج التدريب أو التقييم لتحسن من حوكمتنا
- ضرورة أن تركز الشركة على البرامج التدريبية والندوات المتخصصة بالحوكمة والتنمية المستدامة
- إعداد تقرير سنوي عن مدى التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، مع وضع إجراءات مناسبة
- من المفيد جداً أن تقوم الشركة بإنشاء موقع الكتروني لها من أجل نشر تقاريرها الدورية وكافة المعلومات المطلوب الإفصاح عنها لغرض الاطلاع عليها من قبل الافراد والمؤسسات فضلاً عن نشر تقارير المراجعة السنوية للشركة .
- حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم أداء المجلس.
- دراسة ملاحظات الجهات الرقابية على تطبيق الحوكمة بالشركة وأخذها في الاعتبار ومتابعة ما تم بشأنها .

تقرير الاستدامة

على الشركة أن تصدر تقرير متوازن عن الاستدامة، يشمل على إنجازات الشركة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويعرض هذا التقرير قيم ومبادئ الشركة ويوضح العلاقة بين إستراتيجيتها والتزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. يهتم اصحاب المصالح باصدار تقارير الاستدامة حيث يوفر للعاملين المعلومات الهامة عن الخدمات الاجتماعية التي تقدم لهم و مدى الاهتمام بالصحة و السلامة و الأمان لهم هذا بالإضافة الى الخطط المستقبلية للشركة للنهوض بهم بما يجعلهم يشعرون بالأمان و الأظئنان على مستقبلهم الصحي والوظيفي و بما يشعروهم بالرضا عن العمل و التمسك به مما ينعكس على ولائهم و انتاجيتهم و تحقيق الرفاهية لهم . بينما يهتم العملاء بمدى سلامة المنتج ومدى اهتمام الشركة بعملائها و كيفية التعامل معهم وقدرة الشركة على البقاء و الاستمرار اما من وجهة نظر المستثمرين فلم يعد المقياس المستخدم للحكم على كفاءة الشركة و أدائها يوقف فقط على الأداء المالي و الإقتصادي بل يظهر ما يسمى بالإستثمار المسؤول اجتماعياً و الذي يتضمن إهتمام المستثمر بالقضايا الاجتماعية والبيئية و الحوكمة و من ثم الاستثمار المهتم بقضايا التنمية المستدامة.

^{١٦} الدليل المصري لحوكمة الشركات (الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية-الاصدار الثالث أغسطس ٢٠١٦)

^{١٧} الدليل المصري لحوكمة الشركات (الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية-الاصدار الثالث أغسطس ٢٠١٦)

^{١٨} قياس أثر تطبيق المؤشر المصري لمسؤولية الشركات عن التنمية المستدامة في ضبط الاداء المالي مع دراسة ميدانية على الشركات المصرية المقيدة بالبورصة ٢٠١٥

وعلى الشركة أن تراعي عند إعداد هذا التقرير ضمان تحقيق الشفافية والدقة والإكتمال والشمولية والحيادية، وأن تكون بيانات التقرير والأرقام الواردة فيه قابلة للمقارنة.

ويجب أن يتضمن تقرير الاستدامة الجوانب الآتية على الأقل:

- مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية - سياسة الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين.
- سياسة الشركة تجاه البيئة التي تعمل فيها وتأثيرها عليها. - تحليل المدخلات والمخرجات و تحليل دورة المنتج و خطط التحسين المستمر . - تقرير مخزون رأس المال مقسم الى فئاته المختلفة. - العلاقات الحكومية والمشاركات السياسية للشركة. - سياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوقهم وسياسات ضمان عدم التمييز. - جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ونظام التعامل مع الشكاوى. - ضمان استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات وحماية المعلومات و كذلك سياسات مكافحة الغش والفساد. - سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة. الموقع الالكتروني.

قائمة المراجع

- ١- عطيفة ، هاني ، ابريل ٢٠١٦ ، الاطار لا ولي للحوكمة الجيدة في قطاعات لا ولة (مادة علمية).
- ٢- بوسلمة ، حكيمه وعبد الصمد، نجوى د و الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة
- ٣-
- Stijn Claessens "Corporate Governance and Development" Global Corporate Governance Forum Focus I Publication, www.gcgf.org
- ٤- د ابراهيم، صالح ، إستراتيجية تكامل أدوات إدارة التكلفة في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى" جامعة الموصل لمجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية العدد ٢ / ٢٠١٦
- ٥- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات
- ٦- د. شريف غياط & أ. فيروز رجال ، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ . قالمة، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي
- ٧- قراءة في نظام حوكمة الشركات د. ولد محمد عيسى محمد محمود أستاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة مستغانم
- ٨- الدليل المصري لحوكمة الشركات اصدار ٢٠١٦
- ٩- الشراكات والحوكمة والتنمية المستدامة
- ١٠- دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام المملكة الأردنية الهاشمية وزارة تطوير القطاع العام مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي الاصدار الثاني ٢٠١٧
- ١١- أ.د. هدى النمر - أ.د. محمد ماجد خشبة د. فاطمة الحملوى ، سبتمبر ٢٠١٨ ، دليل الدارس اساسيات التنمية ، الماجستير المهني

الملحق رقم (١)

خطة العمل لتطبيق مبادئ الحوكمة

م	المبدأ	الهدف	الإجراءات التنفيذية	المسؤول
١	الشفافية	- ضمان حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها. - ضمان توحيد نمط الإفصاح عن المعلومات. - وقف التجاوزات وبل التحايل. - وضوح الرؤية بشأن أسلوب العمل بالشركة	- إعداد دليل مطبوع بعنوان: "دليل منظومة العمل بالشركة" أو اللائحة يتضمن إجراءات العمل بكافة الإدارات ويحدد الخطوات التفصيلية للعمل بتلك الإدارات بكل وضوح مع بيان اتخاذ القرار بها، بحيث يكون دليلًا موحدًا للعاملين بهذه الإدارات عن أسلوب العمل بها ويطلع عليه أي موظف ينضم حديثًا للتعرف على طبيعة العمل بها. - الهيكل التنظيمي وقائمة الصلاحيات على الموقع الإلكتروني الداخلي والخارجي - ملخص الاستراتيجية منشور على الموقع الإلكتروني	إدارة الموارد البشرية
		- سرعة إنجاز العمل لتوفير وقت المراسلات الإدارية. - سهولة متابعة الموضوعات. - سرعة الحصول على المعلومة. - تكوين أرشيف إلكتروني.	الربط الإلكتروني وني بين كافة قطاعات الشركة لتبادل المراسلات الصادرة والواردة فيما بين القطاعات إلكترونياً	الإدارة العامة للنظم والمعلومات
		- إزالة الغموض لدى العاملين (تعزيز الشفافية) والتيسير على العاملين وتوفير الجهد والوقت - تقليل عدد الاستفسارات والشكاوى مما يقلل عدد القضايا المرفوعة ضد الشركة وبالتالي أعداد الأحكام القضائية ولجنة النفاذ التي تكلف مبالغ طائلة.	إنشاء "اللجنة الدائمة للبت في شكاوى العاملين" تتولى بحث الشكاوى الواردة من العاملين بشأن أعمال الشركة ودراساتها والبت فيها وتقديم الحلول لها خلال فترة زمنية محددة واستحداث آليات تكنولوجية متطورة ومتعددة للتواصل مع العاملين وإزالة أسباب شكواهم. وتضم اللجنة في عضويتها عناصر فنية، وتعرض جميع الشكاوى الواردة من الموظفين لدراساتها من جانب السادة أعضاء اللجنة والبت فيها أثناء الاجتماع.	رئيس القطاع الإداري وإدارة الخدمة الاجتماعية
٢	المساءلة والرقابة	- للاسترشاد به في تقييم الأداء بكل إدارة. - للمساعدة في إعداد تقرير الإنجازات لأداء الشركة. - وضوح الرؤية في تقييم العاملين لوجود معايير موضوعية ومعلنة لقياس الأداء.	- وضع معايير لقياس الأداء (KPI's) لكافة الأعمال التي تقوم بها إدارات الشركة يتم على أساسها قياس مدى الإنجاز بأسلوب موضوعي. - تصميم نموذج موحد بعنوان "نموذج قياس الأداء" يتم استيفاءه من جانب كافة الإدارات من حيث إنجازات كل إدارة عن فترة زمنية محددة (نصف عام) والمؤشرات والمستقبلية. - تقارير تقييم الأداء السنوية	كافة الإدارات المنسقة: إدارة الموارد البشرية

			– القائمة التي تبين العلاقات الإدارية بكل إدارة واليات المساءلة ضمنها قائمة الصلاحيات الخاصة بمختلف المستويات داخل الشركة	
الإدارة العامة للنظم والمعلومات	– إنشاء آلية إلزامية داخلية لاستطلاع رأى العاملين بالشركة حول الموضوعات والقضايا التي تطرحها الشركة للدراسة تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب بشأنها من خلال المشاركة الفعالة للعاملين مع تقديم معلومات كافية عن الموضوع المطروح	– تقليص الفجوة بين القيادة والعاملين. – تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرار.		
كافة الإدارات التابعة للشركة مجلس الإدارة	– إقامة حوار حول مشاريع القرارات المزمع اتخاذها يسبق عملية اتخاذ القرار وقياس عواقب اتخاذ القرار قبل إصداره. – وثيقة / وثائق التثنية ومخرجات جلسات التثنية والتي تم بها القادة في مجلس الإدارة داخل الشركة – وضع آلية إجرائية موحدة لإصدار مشاريع القرارات تعتمد على المشاركة الفنية من جانب الإدارات المعنية ثم المراجعة القانونية الدقيقة قبل الإصدار.	– ضمان موضوعية اتخاذ القرار. – تلافى الآثار السلبية التي قد تنتج عن القرار.	الشرعية والصوت (المشاركة الفعالة والتواصل)	٣
الإدارة العامة للتدريب المنسق: إدارة الموارد البشرية	– تقديم برامج تدريبية للعاملين على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمل والعاملين، وبما يؤدي إلى الوصول للمعايير المهنية العالمية للوظائف. مع تقديم برامج تدريب متخصصة في المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي للمستويات الإدارية الوسطى (قيادات المستقبل). – تيسير حصول العاملين على دراسات عليا (دبلوم ماجستير، دكتوراه) سواء من خلال المنح والمشاركة بنسبة في التمويل، ونحهم ومفرغ أسبوعياً لهذا الغرض لتشجيعهم على الإنجاز.	– تعزيز قدرات العاملين بما يرفع من الكفاءة المهنية للشركة – زيادة فاعلية عمليات التثنية وفي التطوير والتحسين		
رؤساء القطاعات	إتاحة الفرصة للعاملين المتميزين من الدرجات الوظيفية الثالثة والثانية لأولى للمشاركة في عضوية اللجان الفنية ومجموعات العمل التي يتم تشكيلها لإنجاز مهام ذات طبيعة خاصة وذلك لتوسيع مساحة التعرض للخبرات ونطاق المسؤليات وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.	تحقيق مبدأ التمكين من خلال تعزيز القدرات الإدارية والمهارات القيادية لدى المستويات الوظيفية الأدنى والوسطى.	العدالة والتمكين	٤
الإدارة العامة للتدريب وإدارة الموارد البشرية	إجراء تقييم شامل للموارد البشرية بالشركة وتصنيفها وفق القدرات والمهارات والخبرات وإعادة توزيعها على الإدارات وفقاً للإختصاصات الوظيفية وبما يحقق الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية المتوفرة	حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف العامة للشركة.		
القطاع المالي	– تقارير التدقيق حول الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد المالية وإدارتها للموازنة الخاصة بالشركة			
القطاع التجاري	– تقارير المراجعة الداخلية المتعلقة بالأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة المشتريات والعطاءات والعقود (قائمة بالمشتريات / العطاءات / العقود الخاصة بالشركة)			
جميع القطاعات	– تحديد الأهداف على المستوى التنفيذي لكل إدارة من الإدارات التابعة للشركة في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف العامة للشركة مع تحديد معايير تحقيقها (كمياً وكيفياً) لتقييم أداء العاملين وفقاً لذلك.	حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف العامة للشركة.	الكفاءة والفعالية (الأداء)	٥

المنسق إدارة الموارد البشرية	-لجنة القيادات لاختيار الكفاءات للادارة العليا (إجراءات / قرارات التعيين الخاصة بتعيين القادة من الادارة العليا)			
إدارة الموارد البشرية	- تفعيل هـ ونة السلوك الوظيفي الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية من خلال نشرها على الموقع الإلكتروني للشركة، وتوزيع نسخة ورقية من المـ ونة على كل إدارة لسهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها من جانب كافة العاملين. والاسترشاد بالمعايير الواردة بالمـ ونة ضمن محددات قياس الكفاءة الوظيفية في تقرير الكفاءة السنوي للعاملين. واعتبار هـ ونة السلوك الوظيفي مرجعا سلوكياً للموظف يتعين الالتئام به. -اطلاع العاملين على الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الصادرة عن هيئة الرقابة الإدارية	الوصول إلى السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة.		
السيد المهندس نائب رئيس مجلس الإدارة القطاع الإداري	-التوصية بإنشاء " وحدة الرقابة الداخلية والحوكمة" ضمن الهيكل التنظيمي للشركة تكون تابعة لإشراف السيد المهندس رئيس مجلس الإدارة مباشرة وتتولى التأكد من مستوى جودة أداء العمل والالتزام بمبادئ الإدارة الرشيدة (الحوكمة) داخل الشركة -تتولى الوحدة وضع القواعد والمعايير اللازمة لضبط مستوى جودة أداء العمل والانضباط والالتزام بمبادئ الإدارة الرشيدة (الحوكمة) داخل الشركة اهتداءً بالمعايير والمحددات والمبادئ المعمول بها ، وفى مقتضيات الوظيفة العامة التي يحددها القانون، وفي ضوء بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة، واعتماد ما يتم الاستقرار عليه من القواعد والمعايير من وزير الإنتاج الحربي توطئة لنشرها والعمل بها داخل الشركة. كما تتولى اللجنة تحديد المشكلات والمعوقات المتعلقة ببيئة العمل والتي من شأنها الحيلولة من الوصول إلى مستوى جودة أداء العمل والانضباط اللازمين واقتراح سبل علاجها. الدراسات الخاصة باستدامة الهيكل التنظيمي الدراسات الخاصة باستدامة الاستراتيجية وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة تحليل المخاطر المرتبطة الاستراتيجية وايضاً المرتبطة بالموارد البشرية الدراسات الخاصة باستدامة الموارد وأثرها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية	-تحقيق مبدأ الاستدامة. - تحقيق التنمية الشاملة لجوانب العمل الإداري.	احترام القيم والأخلاقيات العامة (المسؤولية)	٦

الملحق رقم (٢)

استبيان للعاملين بالشركة:-

في إطار اهتمام الوزارة و الهيئة القومية للإنتاج الحربي بالاستفادة من تطور العلوم الإدارية و تطبيق أحدث أساليبها بالشركات و بالإشارة إلى تصديق السيد المهندس رئيس مجلس الإدارة بإعداد الاستبيان الأتي لتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركتنا و توضيح نقاط القوة لتقويتها و نقاط الضعف لدينا لمعالجتها . . . نرجو منكم التعاون في الاجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف الى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ... نأمل حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان شاكرين لكم حسن تعاونكم وإتاحة الفرصة للاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة أراءكم .

المحور الاول :- البيانات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى

السن	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة

المؤهل العلمي	مؤهل متوسط	مؤهل عالي	دراسات عليا

المستوى الوظيفي	أخصائي	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	رئيس قطاع

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ عام	أكثر من ٢٠ عام

طبيعة العمل	فني	إداري

المحور الثاني : استبيان تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركة

م	الرقم	الإجراء	مطبق %٩٠-١٠٠	مطبق جزئياً			غير مطبق %٠
				%٩٠-٦٠	%٦٠-٣٠	%٣٠-٠	
		١- الشفافية					
١	X1	الاطلاع على اللائحة التنفيذية للشركة عند التعاقد					
٢	X2	الاطلاع على اجراء العمل الخاص بمكن العمل					
٣	X3	وجود لجنة دائمة للبت في شكوى العاملين					
٤	X4	حرص الشركة على نشر التوعية بالمخاطر المحتملة على مجال العمل					
		٢- المساءلة					
٥	X 5	وجود معايير لقياس الأداء (KPI's) لكافة الأعمال التي تقوم بها إدارات الشركة التي يتم على أساسها قياس مدى الإنجاز بأسلوب موضوعي.					
٦	X 6	وجود آلية إلكترونية داخلية لاستطلاع رأى العاملين بالشركة حول الموضوعات والقضايا التي تطرحها الشركة للدراسة تمهيد لاتخاذ القرار المناسب بشأنها					
٧	X 7	وجود ربط إلكتروني بين كافة قطاعات الشركة لتبادل المراسلات الصادرة والواردة فيما بين الإدارات إلكترونياً					
		٣- المشاركة الفعالة					
٨	X 8	اعتماد الشركة أسلوب مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات					
٩	X 9	تشكيل حلقات الجودة في الشركة لحل المشاكل التي تواجه العملية الإنتاجية					
١٠	X 10	تنظيم ورقات تدريبية تطويرية الهدف منها تطوير المهندسين والفنيين					
١١	X 11	التشجيع على تقديم اقتراحات وملاحظاتك لرئيسك المباشر					
١٢	X 12	توافر فرص مواصلة التعلم ونقل الخبرة بين العاملين					

					إتاحة الفرصة للعاملين المتميزين من الدرجات الوظيفية الثالثة والثانية لأولى للمشاركة في عضوية اللجان الفنية ومجموعات العمل التي يتم تشكيلها لإنجاز مهام ذات طبيعة خاصة .	X 13	١٣
					اطلاع العاملين بالشركة على الجزء المناط بهم من الخطة الاستراتيجية	X 14	١٤
					٤- العدالة والتمكين		
					يتلقى الموظفون داخل الشركة معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن نوع الجنس	X 15	١٥
					إضافة مهام مرتبطة باتخاذ القرار لمستويات الإدارة الوسطى مع منح الصلاحيات لتنفيذ هذه المهام المطلوبة	X 16	١٦
					تيسير حصول العاملين على دراسات عليا (دكتوراه ، ماجستير ، دكتوراه) سواء من خلال المنح أو المشاركة بنسبة في التمويل ، ونحهم و مفرغ أسبوعياً لهذا الغرض لتشجيعهم على الإنجاز	X 17	١٧
					إجراء تقييم شامل للموارد البشرية بالشركة وتصنيفها وفق القدرات والمهارات والخبرات وإعادة توزيعها على الإدارات وفقاً للاختصاصات الوظيفية وبما يحقق الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية المتوفرة	X 18	١٨
					اعتماد إدارة الشركة على نظم الحوافز المادية للعاملين بها	X 19	١٩
					تقوم إدارة الشركة بمنح الحوافز المعنوية للأفراد العاملين بها	X 20	٢٠
					٥- الكفاءة والفاعلية		
					وجود ضوابط وإجراءات واضحة لنظم ترقية العاملين	X 21	٢١
					تقوم إدارة الشركة بتحديد وتحديث صلاحيات ومهام الوظيفة للعاملين (بطاقة الوصف)	X 22	٢٢
					تحديد الأهداف على المستوى التنفيذي لكل إدارة من الإدارات في ضوء الرؤية والرسالة والأهداف العامة للشركة	X 23	٢٣
					تحديد معايير تحقيق الأهداف الكلية للشركة (كمياً وكيفياً) لتقييم أداء العاملين وفقاً لذلك	X 24	٢٤

					تفعيل دونة السلوك الوظيفي الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية من خلال نشرها على الموقع الإلكتروني ونشر نسخة ورقية من الدونة على كل إدارة لسهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها من جانب كافة العاملين.	X 25	٢٥
					الاسترشاد بالمعايير الواردة بالدونة ضمن محددات قياس الكفاءة الوظيفية في تقرير الكفاءة السنوي للعاملين. واعتبار مدونة السلوك الوظيفي مرجعاً سلوكياً للموظف العام يتعين الالتزام به.	X 26	٢٦
					قيام الشركة بتحليل المخاطر التي تؤثر على طبيعتها عملها	X 27	٢٧
					وجود استراتيجية واضحة للتعامل مع الكوارث والالتزام المتوقع دونها بالشركة	X 28	٢٨
					اطلاع العاملين على الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد الصادرة عن هيئة الرقابة الإدارية	X 29	٢٩
					٦- الاستدامة		
					تشمل الخطة الاستراتيجية بالشركة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - الاجتماعي - البيئي)	X 30	٣٠
					معالجة الشركة لآثار المخاطر البيئية الضارة على المجتمع	X 31	٣١
					تخفيض مشتريات الشركة من موارد الطاقة التقليدية واستبدالها بموارد طاقة حديثة	X 32	٣٢
					الترؤم الشركة باللوائح والتشريعات البيئية	X 33	٣٣