



الوحدة الثالثة عشرة حوكمة المؤسسات غير الربحية

الجزء الأول : تعريف الحوكمة ومميزاتها وخصائصها

إعداد:

د. توفيق الطيب البشير

المستوى الخامس

1437-1436

تم دعم تنظيم المعرفة المتعلقة بهذا المقرر من قبل برنامج دعم المعرفة المتخصصة في كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية. كامل حقوق البحث محفوظة للكرسي. لا يقبل نسخة أو نشره أو توزيعه أو الاقتباس منه أو استخدامه لأي غرض إلا بإذن خطي من الكرسي

ملخص الوحدة الثانية عشرة:

تم في الوحدة الثانية عشرة استعراض حالات عملية تتعلق بإعداد القوائم المالية وطرق احتساب النسب المالية، وشمل ذلك ما يلي:

🏠 قائمة الإيرادات والنفقات.

🏠 قائمة المركز المالي.

🏠 النسب المالية.

المحتويات

تعريف مصطلح الحوكمة.

1

خصائص الحوكمة.

2

مبررات حوكمة المؤسسات غير الربحية.

3

مميزات حوكمة المؤسسات غير الربحية.

4

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة.

5

المحتويات

الإدارة والحوكمة.	6
دور ووظائف الحوكمة.	7
كلفة الحوكمة.	8
سلبيات الحوكمة المحتملة.	9
استخدامات الحوكمة.	10

الحصيلة التعليمية:

بنهاية هذه الوحدة، يجب أن تكون قادراً على:

- فهم المقصود من مصطلح الحوكمة.
- معرفة خصائص ومبررات الحوكمة.
- معرفة مميزات ومزايا تطبيق الحوكمة.
- معرفة كلفة وسلبيات الحوكمة.
- معرفة استخدامات الحوكمة.

تعريف مصطلح الحوكمة:

- 🏠 عرف ويليام صن حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين.
- 🏠 كما عرف كل من شيلفر وفيشن حوكمة الشركات بأنها الآليات التي تتعامل مع مصادر تمويل (المساهمين، الدائنين) الشركات، وضمان أنهم سوف يحصلون على عائد مناسب على استثماراتهم، وتحفز المديرين على تحقيق عائدات أفضل للمستثمرين.
- 🏠 بينما يرى سترينبرج أن الحوكمة هي الطريقة التي تضمن توجيه القرارات بأهداف الشركة التي يضعها المساهمون.

تعريف مصطلح الحوكمة:

وهنا يلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على العلاقة بين المديرين والمساهمين، أو العلاقة بين المديرين والمستثمرين، ولم تأخذ في الاعتبار تلك الأطراف الأخرى ذات المصلحة.

خصائص الحوكمة

ومن هنا يتضح أن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى العديد من الخصائص، والتي تتمثل في الخصائص التالية:

١- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال:

- أ- بيانات واضحة للجمهور.
- ب- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- ج- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- د- التقدير السليم لحقوق الملكية.
- هـ- التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
- و- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- ز- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

خصائص الحوكمة

٢- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وهذه الشفافية يمكن أن تتحقق من خلال:

- أ- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
- ب- نشر التقرير السنوي في موعده.
- ج- نشر التقارير المالية البنينة في الوقت المناسب.
- د- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
- هـ- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
- و- تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
- ز- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.
- ح- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- ط- تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.

خصائص الحوكمة:

٣- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال النقاط التالية:

- أ- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- ب- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- ج- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- د- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل.
- هـ- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- و- عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

مبررات حوكمة المؤسسات غير الربحية:

إن حوكمة المؤسسات غير الربحية ترسي دعائم القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في المشاريع الخيرية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

وتقوم حوكمة هذه المؤسسات على تحديد العلاقة بين الأطراف الواهبة والمستفيدة، ومجالس الإدارة، والمديرين، بما يؤدي إلى زيادة قيمة المشروع إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الخيرية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.

ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح المستفيدين، وتحترم في نفس الوقت رغبات أصحاب هذه المؤسسات ومصالح جميع المتعاملين فيها.

مميزات حوكمة المؤسسات غير الربحية:

🏠 تمنع كثيراً من أشكال الفساد الإداري والمالي، وتحجب ظاهرة «سيطرة الأفراد»، حيث تتوزع المسؤوليات على الأعضاء في ظل القوانين واللوائح العامة والخاصة.

🏠 تساعد على بناء كوادر المؤسسات الخيرية، وإعداد صف ثان وصف ثالث من القيادات المستقبلية.

🏠 تعمل على تقويم عمل الجمعيات وقياس العائد الاقتصادي وإبرازه.

🏠 تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمن الاستمرارية بأسلوب علمي على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة.

مميزات حوكمة المؤسسات غير الربحية:

- 🏠 تحد من العمل بأسلوب أزمة الإدارة وتفعيل مفهوم إدارة الأزمات في ظل التخطيط الاستراتيجي والبعد عن التخبط والعشوائية.
- 🏠 تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج منها بأقل الخسائر وتضمن استمرار وبقاء المؤسسة.
- 🏠 تساعد في الوصول إلى القيادة الرشيدة والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، القيادة التي تتصف بالأمانة والجديرة بالثقة والاحترام والشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية تجاه المؤسسة والمتعاملين معها.

Stakeholders أصحاب المصالح

- Shareholders, – المساهمون
- Board of directors – أعضاء مجلس الإدارة
- Employees – الموظفون
- Customers – الزبائن
- Suppliers – الموردون
- Financiers – الممولون (البنوك)
- Sub-contractors – مقاولو الباطن
- Local community. – المجتمع المحلي

المساهمون Shareholders

في الشركات المساهمة:

- من بين أصحاب المصالح يبرز المساهمون كأصحاب مصلحة حقيقية.
- مجلس الإدارة ورئيسه يمثلون المساهمين ومصالحهم تجاه إدارة الشركة.
- مجلس الإدارة منتخب من قبل المساهمين.
- إدارة الشركة هي التي تمارس وتتابع العمل اليومي وتضع الخطط التكتيكية والإستراتيجية لذلك.
- مجلس الإدارة هو جهاز رقابة وتصحيح وضبط للنشاط العام للشركة..
- أما في الشركات غير الربحية فلا يوجد مساهمون ولا مجلس إدارة منتخب الأمر الذي يتطلب تطبيقاً أكثر صرامة للحوكمة لحماية مصالح المستفيدين وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة

الإدارة والحوكمة:

✓ الإدارة نهج .. ومؤسساتها هي

– منصب المدير العام

– الإدارة العليا

– الإدارة الوسطى

✓ الحوكمة هي أيضاً نهج .. ومؤسساتها

– مجلس الإدارة

– منصب رئيس مجلس الإدارة

– اللجان

أدوار ووظائف الإدارة:

هي الجهد الموجه للاستفادة من الموارد المتاحة للخروج بمخرجات (منتجات أو خدمات) بقيمة أعلى.

الإدارة تسعى إلى توفير الموارد والحفاظ عليها والخروج بمخرجات حسب ما هو منصوص عليه في أهداف الشركة وغاياتها وحسب الخطط الموضوعة.

دور ووظائف الحوكمة:

- الحوكمة تقوم بدور رقابي على الإدارة. 🏠
- وهي تُقر الخطط السنوية والموازنات التي تعمل الإدارة وفقها. 🏠
- الحوكمة تحاسب الإدارة على الانحرافات والمخالفات. 🏠
- وهي تعين المدير العام. 🏠

مقارنة بين الإدارة والحوكمة:

الحوكمة

- تقرر الخطط.
- تتابع النتائج وتراقب التنفيذ.

الإدارة

- تقترح الخطط.
- تنفذ الخطط.

الفرق بين الإدارة والحوكمة:

- 🏠 مهمة الإدارة تسيير أعمال الشركة.
- 🏠 مهمة الحوكمة هي التأكد من أنها تسير بالاتجاه الصحيح.
- 🏠 جميع الشركات بحاجة إلى
- 🏠 إدارة ... وبحاجة إلى حوكمة.
- 🏠 حسب إحدى الدراسات .. إرتفع العائد على الإستثمار 20% في الشركات التي تتمتع بحوكمة متقدمة ورشيدة.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة:

1. تحسين أداء عمليات الشركة.

- بناء نظم عمليات أفضل.
- رفع كفاءة الأداء.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.

2. تحسين الأداء المالي.

- تحسين الفائض.
- تحسين العائد على الإستثمار.
- تحسين التدفق النقدي في الشركة.
- ويستحسن أن تطبق الحوكمة الشرعية في المؤسسات الخيرية إلى جانب حوكمة المؤسسات غير الربحية لما لها من فوائد عظيمة في ضبط وترشيد الإنفاق وأعمال جلب الأموال وتوظيفها.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة:

3. تحسين سمعة الشركة.

- تشجيع الإقبال على العمل في الشركة.
- زيادة الإقبال على شراء منتجاتها.
- زيادة الإقبال شراء أسهمها.

4. تعزيز تنافسية الشركة.

- زيادة حصة السوق.
- خفض كلف التسويق.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة:

5. تحسين فرص الحصول على تمويل.

- زيادة تعاون البنوك.
- تحسين قدرة الشركة على التوسع
- تحسين قدرة الشركة على الإستثمار في تطوير منتجات جديدة.

6. خفض كلفة رأسالمال.

- تحسين النتائج المالية.
- خفض الكلف.
- تحسين التنافسية.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة:

7. تحسين نوعية العاملين في الشركة.

- نتيجة لتراجع نسبة الدوران.
- إقبال الكفاءات على العمل في الشركة.
- نتيجة لوجود سياسة تنمية موارد بشرية جيدة.

8. زيادة فرص النمو والتوسع.

- نتيجة لزيادة حصة السوق.
- نتيجة لتوفر السيولة.
- نتيجة للعلاقة الجيدة مع البنوك.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة:

9. تشكل الحوكمة عنصر أمان عند إستقالة المدير العام.
 - يتولى مجلس الإدارة الإشراف المباشر على تسيير أعمال الشركة في المرحلة الإنتقالية (يعدل صلاحياته)
 - يسعى إلى تعيين إدارة جديدة.
10. تشكل الحوكمة عنصر أمان عند إنتقال ملكية الشركة إلى الجيل الثاني.
 - يضيف مجلس الإدارة طابعاً مؤسسياً يضمن الإستمرارية.
 - مجلس الإدارة يحجم من دور الأفراد.

سلبيات الحوكمة المحتملة

- الكلفة العالية. 🏠
- خطر هيمنة الرئيس على المجلس. 🏠
- خطر هيمنة المدير العام على المجلس. 🏠
- الإختلاف المحتمل بين الحوكمة والإدارة التنفيذية. 🏠
- إحتمالية الأداء الصوري للمجلس. 🏠

سلبيات تغييب الحوكمة

[تغييب الحوكمة بعدم تطبيقها أو أدائها السيء]

عدم حماية حقوق المساهمين.

زيادة فرص الفساد.

تراجع آليات صنع القرار (الميل إلى الفردية)

غياب المحاسبة.

تراجع علاقات العمل في الشركة.

القيم والمسلكيات الإيجابية :

🏠 القيم والمسلكيات الإيجابية التي ينبغي توفرها من أجل إنجاح الحوكمة:

– القضاء على الفساد.

– تغييب الأجندات الخاصة.

– تتمير روح الفريق.

– تعزيز الإنتماء.

– نبذ الشللية والفئوية

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

الأمانة	Honesty –
الثقة	Trust –
النزاهة	Integrity –
الصراحة	Openness –
الإلتزام بالأداء	Performance orientation, –
المسئولية	Responsibility –
الإستعداد للمساءلة	Accountability –
الإحترام المتبادل	Mutual respect –
الإنتماء	Commitment to the organization –

كافة الحوكمة:

تضمن كافة الحوكمة في : 

- المخصصات الثابتة لأعضاء المجلس.
- بدلات الاجتماعات.
- بدلات التنقلات.
- رواتب ومصاريف الطاقم الإداري الملحق بمجلس الإدارة.

المصطلحات الأساسية

Term	الترجمة
Shareholders	المساهمون
Integrity	النزاهة
Openness	الصراحة
Suppliers	الموردون
Board of directors	أعضاء مجلس الإدارة
Responsibility	المسئولية
Stakeholders	أصحاب المصالح
Accountability	المساءلة والمحاسبة

قراءات أساسية حول موضوع المحاضرة

- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، أ.حكيمة بوسلمة
- rahemaalgerie@yahoo.com
- لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ، هيئة السوق المالية ، المملكة العربية السعودية

ماذا سندرس في الوحدة الرابعة عشرة؟

دور مجلس الإدارة. 🏠

المشاكل التي تواجه الحوكمة. 🏠

أنواع المجالس. 🏠

اختيار أعضاء المجلس. 🏠

انعقاد الجمعية العمومية. 🏠



موعدنا في المحاضرة القادمة