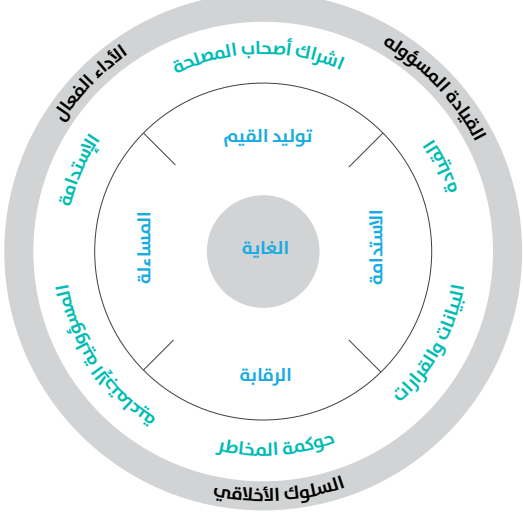


مقدمة

نعرض في هذه النشرة نبذة مختصرة عن الحوكمة من منظور مواصفة الأيزو 37000 (الشكل التالي)، كما نعرض مفاهيم الحوكمة وفقاً لمؤشر الحوكمة العالمي، وأداء دولة الكويت في ذلك المؤشر.



عرّفت مجلة هارفرد بزنس ريفيو الحوكمة بأنها "مجموعة القواعد والقوانين والأسس التي تضبط عمل الشركات وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها وتنظم العلاقات بينها وبين أصحاب المصالح المختلفة، وتهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد"^[1].

وتعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"^[2].

أما بالنسبة مواصفة الأيزو 37000 (عنوانها: الدليل الإرشادي لحوكمة المنظمات)، فالحوكمة الرشيدة تعني "أن يستند صنع القرار داخل المؤسسة إلى المعايير والممارسات والسلوكيات التنظيمية والثقافة والهياكل والعمليات بغرض إنشاء والحفاظ على مؤسسة ذات هدف واضح يُحقق قيمة طويلة الأجل تتسق مع توقعات أصحاب المصلحة"^[3].

مواصفة الأيزو 37000

تتكون المواصفة من إحدى عشر مبدأً إرشادياً، وهي تنقسم إلى قسمين (أنظر الشكل أعلاه): الأول تأسيسي (Foundational)، والثاني تمكيني (Enabling). ويتم من خلال تلك المبادئ تحقيق النتائج الثلاث التالية للحوكمة:

1. **الأداء الفعال:** المؤسسة وفية لغايتها، وتعمل على النحو المطلوب، وتحقق الفائدة لأصحاب المصلحة، وتحافظ على الالتزام بسياساتها وتوقعات أصحاب المصلحة.

مبادئ
الحوكمة
التأسيسية

تتكون المواصفة من
المبادئ الخمسة التالية
للحوكمة،
والتي مهمتها هي
التأسيس، وتوفير عملية
تعليمية مترابطة:

2. **القيادة المسؤولة:** تستخدم المؤسسة الموارد بمسؤولية، وتوازن بشكل فعال بين الآثار السلبية والإيجابية، مع مراعاة بيئة عملها العالمية وضمان استدامتها على المدى الطويل.
3. **السلوك الأخلاقي:** تظهر المؤسسة: المساءلة، وتوفير التقارير الدقيقة وفي الوقت المناسب عن أدائها وإدارتها للموارد، وإنصافها في معاملتها وإشراكها لأصحاب المصلحة، ونزاهتها وشفافيتها في الوفاء بالتزاماتها، وكفاءتها واستقامتها في الطريقة التي تتخذ فيها القرارات.

- وفقاً لنموذج توليد القيم، وتوجيه الاستراتيجية بصورة ديناميكية.
4. **الرقابة:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) الإشراف على أداء المؤسسة وتطبيق سياساتها لضمان بقائها في إطار عناصر الحوكمة، بما في ذلك القوانين والقواعد والالتزامات الطوعية.
5. **المساءلة:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) أن تبين أنها مسؤولة عن المؤسسة، وبأنها تؤدي مهامها بطريقة تُعزز الثقة والشفافية.

1. **الغاية:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكلاء المساعدون) التأكد من أن غاية المؤسسة تُعبر عن مقاصد أصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة. وأن قيمها تتسق مع ثقافتها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة.
2. **توليد القيم:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) تحديد نموذج القيم الحاكم للمؤسسة، الذي يُعرّف ويولد ويُطبق ويُحافظ على استدامة القيم.
3. **الاستراتيجية:** القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) هي المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة، وعليه ينبغي عليها توجيه المؤسسة

مبادئ الحوكمة التمكينية

تمثل المبادئ التمكينية التالية للحوكمة مسؤوليات إضافية يجب على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) في المؤسسات الحديثة أن تحققها لاستيفاء متطلبات أصحاب المصلحة:

4. **حوكمة المخاطر:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) أن تضمن قيام المؤسسة بتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة وإيصال الطبيعة والمدى غير المؤكدين للقضايا التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
5. **المسؤولية المجتمعية:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) أن تضمن بأن القرارات تتسم بالشفافية والانسجام مع التوقعات المجتمعية الأوسع.
6. **الاستدامة:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) أن تضمن ديمومة المؤسسة دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتها.

1. **إشراك أصحاب المصلحة:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) ضمان إشراك أصحاب المصلحة في المؤسسة على النحو المناسب.
2. **القيادة:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) قيادة المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال.
3. **البيانات والقرارات:** ينبغي على القيادة العليا (الوزير، والوكيل، والوكلاء المساعدون) أن تدرك بأن البيانات هي مورد مهم في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة والأخرين.

مؤشر الحوكمة الدولي

يمثل مؤشر الحوكمة الدولي (WGI)^[4] الذي يُصدره البنك الدولي سنوياً مجموعة بيانات بحثية تلخص وجهات النظر حول جودة الحوكمة في البلدان والتي يوفرها عدد كبير من المشاركين في الدراسة من الشركات والمواطنين والخبراء في البلدان الصناعية والنامية، حيث يتم جمع هذه البيانات من قبل عدد من معاهد المسح ومراكز الفكر والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية وشركات القطاع الخاص.

للعقود وحقوق الملكية، ومدى الثقة في السلطات التنفيذية والقضائية، ومدى احتمالية حدوث الجرائم والعنف.

6. **السيطرة على الفساد:** مدى استغلال السلطة العامة للمنافع الشخصية، سواء كان على نطاق جرائم الفساد الضخمة أو على أصيق نطاق، ومدى سيطرة فئة محددة على الدولة.

يعرض الشكل التالي أداء دولة الكويت على مؤشر الحوكمة الدولي على مدى عقد من الزمان. يلاحظ من الشكل ما يلي:

1. يتراوح أداء الكويت في جميع المؤشرات الفرعية الستة بين الدرجتين 40% و 60% تقريباً.
2. تراجع أداء الكويت في ثلاثة مؤشرات فرعية هي: المساءلة والمشاركة، ومدى تطبيق القانون، والسيطرة على الفساد. بالنسبة للمؤشرات الفرعية الثلاث الأخرى نلاحظ تذبذباً في الأداء.

يتكون مؤشر الحوكمة الدولي من ستة مؤشرات فرعية، هي:

1. **المساءلة والمشاركة:** مدى مشاركة المواطنين في اختيار الحكومة، وحرية الرأي والتعبير، وحرية وسائل الاعلام.
2. **الاستقرار السياسي** وغياب العنف والارهاب: مدى قوة الحكومة في مواجهة العنف والإرهاب.
3. **الكفاءة الحكومية:** جودة الخدمات الحكومية، وحجم وقدرة الخدمة المدنية، ومدى استقلالها عن أي ضغوطات سياسية، وجودة صياغة ووضع السياسات العامة.
4. **كفاءة التنظيم:** قدرة الحكومة على وضع سياسات وأنظمة ملائمة تسمح بنمو القطاع الخاص.
5. **مدى تطبيق القانون:** مدى ثقة الفرد في تطبيق القانون، لاسيما القوانين المؤسسة

Indicator	Country	Year	Percentile Rank (0 to 100)
Voice and Accountability	Kuwait	2009	35
		2014	30
		2019	35
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism	Kuwait	2009	60
		2014	55
		2019	60
Government Effectiveness	Kuwait	2009	65
		2014	50
		2019	55
Regulatory Quality	Kuwait	2009	60
		2014	50
		2019	60
Rule of Law	Kuwait	2009	75
		2014	65
		2019	65
Control of corruption	Kuwait	2009	75
		2014	55
		2019	55

وفي الختام، تتجلى أهمية الحوكمة في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة وذلك لتحقيق فوائد عديدة أبرزها ما يلي^[5]:

1. ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
2. تحقيق قدر كاف من الافصاح والشفافية في الكشوفات المالية للمؤسسة.
3. تفادي وجود أخطاء أو انحرافات، متعمدة أو غير متعمدة، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربطه بالنتائج.
5. محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لضغوط من أي جهة.

[1] شرح معنى "الحوكمة" (Governance) - دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com)

[2] شرح معنى "الحوكمة" (Governance) - دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com)

[3] ISO-TC309-Draft ISO 37000_Governance of Organisations for comment June 2020_WFEO

[4] WGI-Home (worldbank.org)

[5] الحوكمة والفساد الإداري والمالي، نهى عبدالله، جامعة الكويت، 2015