مجلة
بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُحَكَّمَة
(مُعتمدة) شهريـًا

العدد مائة وخمسة عشر

(سبتمبر 2025)

يصدرها
مركز بحوث
الشرق الأوسط

السنة الخمسون
تأسست عام 1974

الترقيم الدولي: (2536-9504)
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)

الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)

ISSN 2536-9504

مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُحكَّمة
متخصصة
في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمَدة من بنك المعرفة المصري

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري
www.mercj.journals.ekb.eg

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI) . المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCIf) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تباعًا على موقع دار المنظومة.

دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
البوابة الأولى للمعلومات العربية

العدد مائة وخمسة عشر (سبتمبر 2025)

تصدر شهريًا

السنة الخمسون ـ تأسست عام 1974

المطبعة | مطبعة جامعة عين شمس
Ain Shams University Press

مجلة بحوث الشرق الأوسط
(مجلة مُعتمدة) دوريَّة علميَّة مُحكَّمَة
(اثنا عشر عددًا سنويًّا)
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

MERC

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير **د. حاتم العبد**

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبدالخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيري، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر ؛

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر ؛

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر ؛

أ.د. سوزان القليني، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. ماهر جميل أبوخوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفرالشيخ، مصر ؛

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر

أ.د. تامر عبدالمنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس ؛

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Gabrielle KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Farah SAFI، جامعة كليرمون أوفيرني، فرنسا؛

إشراف إداري

أ/ أماني جرجس

أمين المركز

إشراف فني

د/ امل حسن

رئيس وحدة التخطيط و المتابعة

سكرتارية التحرير

أ/ رانـدا نـوار — قسـم النشـر

أ/ شيماء بكر — قسـم النشـر

المحرر الفني

أ/ مرفت حافظ

رئيس وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

وحدة التدقيق اللغوي - كلية الآداب - جامعة عين شمس

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

ترجى المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: د. حاتم العبد، رئيس التحرير merc.director@asu.edu.eg

• وسائل التواصل:

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس- شارع الخليفة المأمون- العباسية- القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566

(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (2+)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسلة عن طريق آخر

مجلة بحوث الشرق الأوسط

- رئيس التحرير **د. حاتم العبد**

- الهيئة الاستشارية المصرية وفقًا للترتيب الهجائي:

• أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا	رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الأسكندرية - مصر
• أ.د. أحمد الشربيني	عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
• أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق	عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
• أ.د. السيد فليفل	عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق- جامعة القاهرة - مصر
• أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر	أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر- كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
أ.د. أيمن فؤاد سيد	رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
• أ.د. جمال شفيق أحمد عامر	كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
• أ.د. حمدي عبد الرحمن	عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
• أ.د. حنان كامل متولي	(قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
• أ.د. صالح حسن المسلوت	أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق جامعة الأزهر – مصر وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
• أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة	كلية الآداب - جامعة المنيا، ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
• أ.د. عاصم الدسوقي	عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
• أ.د. عبد الحميد شلبي	كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
• أ.د. عفاف سيد صبره	كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
• أ.د.عفيفي محمود إبراهيم	كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
• أ.د. فتحي الشرقاوي	نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
• أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز	عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
أ.د. محمد السعيد أحمد	كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
• لواء/ محمد عبد المقصود	رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
• أ.د. محمد مؤنس عوض	كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
• أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر	كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
• أ.د. مصطفى محمد البغدادي	كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
• أ.د. نبيل السيد الطوخي	رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي	كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقًا للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاّف — جامعة الموصل - العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني — كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية
- أ.د. أحمد الحسو — جامعة مؤتة - الأردن
  مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. أحمد عمر الزيلعي — جامعة الملك سعود - السعودية
  الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. عبد الله حميد العتابي — كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي — جامعة أم القرى - السعودية
  عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري — جامعة الكويت - الكويت
- أ.د. مجدي فارح — رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس١ - تونس
- أ.د. محمد بهجت قبيسي — جامعة حلب - سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي — كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد - العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* — Center for near and Middle Eastern Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* — Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* — University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* — Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Ashbridge* — Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* — Institute of Islamic Studies, Belil Fric University, Germany

شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهتمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي أثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونيًا ؛
- تُقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وتُرسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتماء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يُشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص، ومقدمة للبحث؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 1؛
- مواصفات التنسيق على الترويسة (Paper) مقاس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يمينًا ويسارًا، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقاس البحث فعلي (الكلام) 13×21 سم. (Layout) والنسق: (Header) الرأس1.25 سم، (Footer) تذييل 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث : بداية الفقرة First Line = 1.27 سم، قبل النص= 0.00، بعد النص = 0.00)، تباعد قبل الفقرة = (6pt) تباعد بعد الفقرة = (0pt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع : يوضع الرقم بين قوسين هلالي مثل : (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص=0.00، بعد النص = 0.00)، تباعد قبل الفقرة = 0.00 تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقًا لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر من قبول المحكمين على الموقع، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نُشرت أم لم تُنشر ؛
- تُعبر البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر عن الصفحة الواحدة للمصريين ٣٣ جنيه، وغير المصريين ١٥ دولار ؛
- رسوم التعديل عن الصفحة الواحدة 2 جنيه ؛
- الباحث المصري يسدد الرسوم بالجنيه المصري (بالفيزا) بمقر المركز(المقيم بمحافظة القاهرة)، أو على حساب حكومي رقم : (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج محافظة القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم : (EG710001000100000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛ استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم على الأكثر من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة؛
- المراسلات : توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى : merc.director@asu.edu.eg

السيد الدكتور/ مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة جامعة عين شمس– العباسية– القاهرة – ج. م.ع (ص. ب 11566) للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع : محمول / واتساب: 01555343797 (+2)

(قسم النشر merc.pub@asu.edu.eg) رُسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسلة عن طريق آخر.

الرؤيـــة

السعي لتحقيق الريادة في النشر العلمي المتميز في المحتوى والمضمون والتأثير والمرجعية في مجالات منطقة الشرق الأوسط وأقطاره .

الرسالـــة

نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة في مجالات الشرق الأوسط وأقطاره في مجالات اختصاص المجلة وفق المعايير والقواعد المهنية العالمية المعمول بها في المجلات المُحَكَّمَة دوليًا.

الأهـــداف

- نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة .
- إتاحة المجال أمام العلماء والباحثين في مجالات اختصاص المجلة في التاريخ والجغرافيا والسياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون وعلم النفس واللغة العربية وآدابها واللغة الانجليزية وآدابها ، على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي .
- نشر أبحاث كبار الأساتذة وأبحاث الترقية للسادة الأساتذة المساعدين والسادة المدرسين بمختلف الجامعات المصرية والعربية والأجنبية ،
- تشجيع ونشر مختلف البحوث المتعلقة بالدراسات المستقبلية والشرق الأوسط وأقطاره ،
- الإسهام في تنمية مجتمع المعرفة في مجالات اختصاص المجلة من خلال نشر البحوث العلمية الرصينة والمتميزة .

محتويات العدد (115)

	عنوان البحث		الصفحة
	الدراسات القانونية		
1	تاريخ التنظيم القضائي في مصر	محمود أمين عبد الحافظ	28-1
2	نظرة حول قوانين الاستثمار المصرية المتعاقبة ماذا أضاف قانون الاستثمار رقم 72 لسنة 2017	إسلام مراد جابر مبارك	78-29
3	مفاهيم ومعايير الحوكمة في المشروعات الاقتصادية	مؤمن صلاح صالح محمد نصير	122-79
4	الذكاء الاصطناعي ومشكلة البطالة في مصر الواقع والتحديات	محمد حمزة منصور	162-123
5	مثال عملي لتطبيق منازعة تنفيذ أمام القضاء الدستوري	محمد أحمد المهدي محمد	202-163
6	دور التكنولوجيا الرقمية في مواجهة تحديات المياه في مصر (دراسة تحليلية مقارنة في ضوء تجارب دولية مختارة)	محمد عبد الفتاح أحمد الباروح	308-203
	دراسات اللغة العربية		
7	صناعة الذاكرة في اللوحة الإشهارية لرواية الزيني بركات (دراسة سيميائية ثقافية وبيولوجية)	فاطمة حسن حامد	346-309
	دراسات الصوتيات		
8	استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد هوية المتحدث في اللغة العربية: نظرة عامة على الأسس النظرية	ايمان محمد محمد قاسم	376-347
	الدراسات الفنية		
9	البلاغة السردية في الخطاب الاتصالي لتصاميم الملصقات الإرشادية	وفاء جاسم محمد	418-377

الدراسات اليونانية واللاتينية			
١٥	قصر التيه (اللابيرينثوس) ومعبد اللابيرنت بين الرؤية الأسطورية والحقيقة التاريخية "دراسة أسطورية أثرية مقارنة"	نسرين أمير سيد	510-419
	English Language Studies		
١١	Geopolitics of Home in Ghada Karmi's In Search of Fatima: A Palestinian Story and Return: A Palestinian Memoir	زينب سعيد مصطفى	534-511

افتتاحية العدد (116)

يسعد *مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية* أن تطلق بين يدي القارئ الكريم عددها السادس عشر بعد المئة من مجلة بحوث الشرق الأوسط ، وهو عدد يزخر ببحوث علمية متنوّعة تواصل من خلالها المجلة رسالتها في إثراء المعرفة، ودعم مسيرة البحث الأكاديمي الرصين، وتقديم إنتاج علمي يجمع بين الأصالة والتجديد.

لقد دأبت المجلة منذ تأسيسها على أن تكون منبرًا أكاديميًا مفتوحًا أمام الباحثين من مختلف التخصصات، وملتقىً علميًا يضم الرؤى المتعددة التي تعكس حيوية الفكر وتنوع زوايا النظر، ويأتي هذا العدد ليجسد هذه الرؤية، من خلال ما يتضمنه من دراسات سياسية وتاريخية ولغوية، فضلًا عن أبحاث متخصصة في علوم المكتبات والصوتيات واللغات الأجنبية.

في محور الدراسات السياسية، نُشرت بحوث تناقش تأثيرات القرارات السيادية على فاعلية العقوبة، وتتناول مآلات الحركات الاحتجاجية في المنطقة، بالإضافة إلى دراسات ترصد الصورة الذهنية في الإعلام وعلاقتها بصناعة القرار والرأي العام، أما محور الدراسات التاريخية، فيعيد قراءة بعض المراحل الاقتصادية والاجتماعية في تاريخ المدن العربية والإسلامية، كاشفًا عن العلاقة الوثيقة بين تطور البنى الزراعية والمجتمع.

وفي محور الدراسات اللغوية، يتناول الباحثون بالتحليل الأساليب الحجاجية والفكرية في نصوص فلسفية وأدبية خالدة، بما يعكس عمق التراث الفكري العربي وصلته بالخطاب المعاصر، كما يضم العدد في محور المكتبات والمعلومات دراسة متخصصة في نمذجة البيانات الببليوجرافية في ضوء الويب الدلالي، بما يثري المعرفة الحديثة في هذا المجال الحيوي.

أما الدراسات الصوتية، تأتي الأبحاث لتسلط الضوء على التطبيقات العملية للصوتيات الجنائية، مبرزة أبعادها النظرية والميدانية، وفي الدراسات باللغات الأجنبية، فقدمت بحوثًا مقارنة بين العربية ولغات أخرى من منظور ثقافي، بالإضافة إلى أبحاث باللغة الإنجليزية تناولت موضوعات تتعلق بالتراث الفني والثقافي، وتحولات النوع الأدبي في الأدب الغربي الحديث.

إن صدور هذا العدد يرسّخ من جديد الدور العلمي للمجلة باعتبارها فضاءً معرفيًا رحبًا، ويؤكد التزامها بالموضوعية، وبناء جسور للتواصل بين الباحثين العرب والأجانب، بما يعزز التبادل الثقافي والمعرفي، ونأمل أن يكون إضافة نوعية في مجالات المعرفة المتنوعة، وأن يسهم في إغناء الحوار الأكاديمي، وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين لمزيد من البحث والتطوير

والله ولي التوفيق،

رئيس التحرير

د. حاتم العبد

مفاهيم ومعايير الحوكمة في المشروعات الاقتصادية

Government concepts and standards in economic projects

مؤمن صلاح صالح محمد نصير

دكتوراه في الحقوق

قسم الاقتصاد والمالية العامة

كلية الحقوق - جامعة عين شمس

Moamen Salah Saleh Mohammad Nosier

Doctorate in Law

Department of Economics and Public Finance

Faculty of law

Ain-Shams University

momen.saleh5566@gmail.com

www.mercj.journals.ekb.eg

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع مفاهيم ومعايير الحوكمة في المشروعات الاقتصادية، فقد اهتمت الكتابات المعاصرة، في مجال الحوكمة، بنظم ومعايير حوكمة الشركات المساهمة. ولم تلق مؤسسات الأعمال الأخرى اهتمامًا كافيًا بأي نوع من تطبيقات الحوكمة.

وتَهْدُفُ الدراسةُ إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، والمشروعات الاقتصادية، ومبادئها، وأهميتها، وأهدافها، والمزايا المتحصلة منها، والوقوف على واقع الحوكمة في المشروعات الاقتصادية، واقتراح توصيات من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة في المشروعات الاقتصادية، بما يضمن سلامة الاقتصاد ككل.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة لمجموعة من أهم النتائج، أهمها: أنَّ التطبيق الفعال لآليات الحوكمة مجتمعة، ووفقًا للإرشادات والقواعد التي وضعتها المؤسسات المهنية (بازل)، والجهات المعنية بالرقابة والإشراف، وكفاءة استخدام المسهمين لحقوقهم في المساءلة والرقابة سيؤدي إلى انخفاض المخاطر التي تواجه المصارف إلى أدنى حد ممكن؛ ومن ثَمَّ ضبط المخاطر المصرفية، وإن تطبيق الحوكمة في البنوك سوف يسفر عن نتائج إيجابية، أهمها: زيادة فرص التمويل، وانخفاض تكلفة الاستثمار، واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، وتشجيع المؤسسات التي تقترض منها على تطبيق الحوكمة كذلك؛ مِمَّا يعني انخفاض درجة المخاطر، والإقلال من التعثر.

ويوصي البحث بالاهتمام بالعنصر البشري، وباستخدام نظم دعم اتخاذ القرار اللازم لتحسين القدرة على اتخاذ القرار، ومراجعة السيناريوهات والفروض الخاصة باختبارات التحمل، وكذلك نتائج الاختبارات.

: Abstract

tanawalat hadhih aldirasat mawdue mafahim wamaeayir alhawkamat fi almashrueat alaiqtisadiat faqad aihtamat alkitabat almueasirat , fi majal alhawkamati, binuzm wamaeayir hawkamat alsharikat almusahimati. walam talq muasasat al'aemal al'ukhraa aihtimaman kafian bi'ayi nawe min tatbiqat alhawkama

watahdif aldirasat 'iilaa taslit aldaw' ealaa mafhum hawkamat alsharikati, walmashrueat alaiqtisadiat , wamabadiiha, wa'ahamiyatiha, wa'ahdafiha, walmazaya almutahasilat minha, alwuquf ealaa waqie alhawkamat fi almashrueat alaiqtisadiat , aiqtirah tawsiat min shaniha tafeil tatbiq alhawkamat fi almashrueat alaiqtisadiat , bima yadman salamat alaiqtisad kakulin.

waqad tawasal albahith min khilal hadhih aldirasat limajmueat min 'ahami alnatayij 'ahamuha 'ana altatbiq alfaeaal laliaat alhawkamat mujtamieatun, wawifqan lil'iirshadat walqawaeid alati wadaeatha almuasasat almihnia (bazil), waljihat almaeniat bialraqabat wal'iishrafi, wakafa'at aistikhdam almushamayn lihuquqihim fi almusa'alat walraqabat sayuadiy 'iilaa ainkhifad almakhatir alati tuajih almasarif 'iilaa 'adnaa hadin mumkinin, wabialtaali dabt almakhatir almasrifiati, wa'iina tatbiq alhawkamat fi albunuk sawf yusfir ean natayij 'iijabiat , 'ahamuha ziadat furas altamwil , wainkhifad taklifat alaistithmari, waistiqrar suq almal, walhadi min alfasadi, watashjie almuasasat alati taqtarid minha ealaa tatbiq alhawkamat kadhalika, mimaa yaeni ainkhifad darajat almakhatiri, wal'iiqlal min altaeathuri.

wayusi albahth bialaihtimam bialeunsur albasharii , wabiaistikhdam nuzam daem aitikhadh alqarar allaazim litahsin alqudrat ealaa aitikhadh alqarar , wamurajaeat alsiynariuhat walfurud alkhasat biaikhtibarat altahamulu, wakadhalik

المقدمة

إن التنمية الاقتصادية في ظل أي نظام اقتصادي، سواء كان نظامًا حرًّا، أو مخططًا تعتمد على توافر الاستثمارات، وهذه الاستثمارات هي الينابيع التي تُكون هذه المدخرات، وهي نسبة ضئيلة من دخل الفرد أو دخل الجماعة، كما أن صغار المدخرين غالبًا لا يعرفون الطريق الصحيح لتوظيف مدخراتهم؛ لذلك يلجئون لشركات توظيف الأموال؛ رغبة منهم في تحقيق عائد مجز وسريع.

وقد أظهرت المشروعات الاقتصادية قدرة كبيرة وفائقة على إحداث التراكم الرأسمالي، والحراك الاجتماعي المنشود، وذلك من خلال منح الفرص للأفراد لنقلهم من الشريحة الأقل دخلًا إلى الأعلى دخلًا، ونقل المجتمع من مجتمع الندرة إلى مجتمع الوفرة، وبما يسمح للحراك الاجتماعي والصحي أن يعمل، وللمجتمعات أن تتقدم وتتطور.

وفي ظل الاحتياج المتزايد لخلق فرص عمل قادرة على استيعاب الزيادة في قوة العمل، وتوفير فرص عمل حقيقية ومنتجة لمكافحة مشكلة البطالة، يتميز قطاع المشروعات الاقتصادية بقدرته العالية على توفير فرص العمل؛ إذ إنَّ تكلفة فرصة العمل المتولدة من المشروعات الصغيرة منخفضة بما يتناسب والاقتصاد المصري النامي، فإنَّ المشروعات الاقتصادية تعد وسيلة جيدة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص، كما تتميز المشروعات الصغيرة بقدرتها على توظيف العمالة النصف ماهرة، وكذلك غير الماهرة؛ لانخفاض نسبة المخاطرة، ووجود فرصة أفضل للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات، وتنمية المهارات.

وتحتاج المشروعات الاقتصادية، خاصة الصغيرة منها، إلى فكر متقدم لانتقاء، وتصميم، ودراسة التجمع الصناعي، الذي يجب أن يحكمه فكر وتخطيط

يضمن توفير الخدمات والمعونة الفنية من مهنية وتسويق منتجاتها بكفاءة من جهة، وربطها مع احتياجات الصناعات الكبيرة والسوق الخارجي من جهة أخرى.

واتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة بوصفها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء الشركات عامة، والمشروعات الاقتصادية خاصة، ووضع الأنظمة الكفيلة؛ وذلك لتجنب أو تقليل الغش، وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة ماديًّا، وإداريًّا، وأخلاقيًّا. وقد قام الكثير من الدول المتقدمة بخطوات جد مهمة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات، ورأت أن التطبيق الجيد لمبادئها، إذا ما تم إنجازها بشكل سليم، فإنها ستمثل الأداة التي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء، وتقليل المخاطر، وتحفيز الأداء؛ لأنها تعد النظام الذي يتم من خلاله إدارة، وتنظيم، ومراقبة المؤسسات والمشروعات الاقتصادية؛ ليضمن بذلك حسن سير المشروعات الاقتصادية، كونها تشكل عنصرًا جوهريًّا وأساسيًّا في سير العمل بشكل سليم وآمن، وتجنبه بذلك المخاطر، وأهمها: مخاطر الإفلاس، ومخاطر السيولة.

أولًا- مشكلة البحث:

تزايد اهتمام الحكومات والمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات المالية والمشروعات الاقتصادية بشكل خاص بالحوكمة، بوصفها حلًا يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحسين أدائها، والإسهام في سلامتها واستقرارها، وهذا نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات إدارية، واقتصادية، وسياسية، ناتجة من العولمة، والتقدم التكنولوجي، وتحير الأوراق المالية، وضعف الرقابة والسيطرة عليها، إضافة أيضًا إلى تعدد الجهات المسئولة عن ذلك، وتأتي مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعَّالة في مواجهة مخاطر المشروعات الاقتصادية والحد من الأزمات، من خلال تطبيق آلياتها ومبادئها؟

ثانيًا– أهداف البحث:

تم وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى دراستنا إلى تحقيقها:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، والمشروعات الاقتصادية، ومبادئها، وأهميتها، وأهدافها، والمزايا المتحصلة منها.
- الوقوف على واقع الحوكمة في المشروعات الاقتصادية، من خلال الدراسة التطبيقية.
- اقتراح توصيات من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة في المشروعات الاقتصادية، بما يضمن سلامة الاقتصاد ككل.

ثالثًا– أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال الدور البارز والمهم الذي تؤديه الحوكمة في التأكيد على حسن الأداء المالي والإداري، فضلًا عن دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، وتخطي العقبات المؤدية إلى انهيارات وفشل المشروعات الاقتصادية، وحُسن توجيه الموارد فيها، والاستخدام الأمثل لتلك الموارد، فضلًا عن دورها في تجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية، بما يعمل على تعزيز واستمرار نشاطها في مناخ من الإفصاح والشفافية.

رابعًا– منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على الكثير من مناهج البحث:

- **المنهج الوصفي النظري:** من خلال الاستعانة بالوسائل، والدوريات، والكتب، والتقارير، ومواقع شبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع البحث، ثم

الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تشكل رؤية واضحة عن تأثير الحوكمة في مواجهة المخاطر المالية للمشروعات الاقتصادية.

- **المنهج المقارن:** من خلال مقارنة موقف القانون المصري ببعض التشريعات العربية والأجنبية، وأهمها: القانون الفرنسي.
- **المنهج الإحصائي:** وذلك بالاعتماد على الإحصائيات، والمؤشرات المتوفرة من الهيئات الحكومية، والمنظمات الدولية.
- **المنهج التاريخي:** ويعتمد هذا المنهج التاريخي على تتبع الأفكار والمبادئ القانونية الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، ورصد تطورها التاريخي؛ بهدف الوقوف على مدى فاعليتها في التطبيق العملي بالنسبة للقضايا المطروحة في مجال البحث.

خامسًا- خطة البحث:

قد تم تقسيم هذا البحث الى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول- المفاهيم العامة للحوكمة.

المبحث الثاني- معايير الحوكمة في المشروع الاقتصادي.

المبحث الأول

المفاهيم العامة للحوكمة

حتى يتحقق الاستقرار والنمو المرتفع المستدام؛ فمن الضروري توجيه هذه المؤسسات لتطبيق نظم، وقواعد، ومعايير، ومواثيق الحوكمة، بشمول وجودة عالية، فهذه قضية مهمة للغاية في عالم متغير شديد التنافسية.

وقد تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب على النحو الآتي:

المطلب الأول– **مفهوم الحكومة ونشأتها وأهميتها.**

المطلب الثاني– **أهداف الحوكمة وركائزها.**

المطلب الثالث– **المبادئ والدعائم الرئيسة للحوكمة وفوائدها.**

المطلب الأول

مفهوم الحوكمة ونشأتها وأهميتها

المفهوم اللغوي للحوكمة:

المفهوم اللغوي للحوكمة يُعرف في لسان العرب بأنَّه الحكم، والعلم، والفقه، والقضاء بالعدل، وذلك من حكم الشيء وأحكمه، وكلاهما منعه من الفساد. ([1])

ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي للكلمة (Goucernance)، الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد مجموعة من المحاولات لتعريب الكلمة، حيث تم سابقًا إطلاق مصطلحات أخرى؛ مثل: الإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من الجوانب، ([2]) وهي:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** ما تقتضيه من السيطرة على الأمور، بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

مفهوم حوكمة الشركات اصطلاحًا:

تطرق الكثير من الاقتصاديين، والمحللين، والخبراء إلى مدى أهمية وتأثير مفهوم حوكمة الشركات في الكثير من النواحي الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات ككل، بما يعمل على سلامة الاقتصاديات، وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد

سواء، وتجدر بنا الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف أوحد، ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين، والقانونيين، والمحللين. ويرجع ذلك إلى تداخله في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية، والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر في المجتمع والاقتصاد ككل. وفيما يأتي أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات:

الحوكمة هي الإطار العام الذي يجمع قواعد، وعلاقات، ونظم، ومعايير، والعمليات التي من شأنها أن تساعد على ممارسة السلطة، والتحكم في الشركات. ومن الممكن تفصيل هذا التعريف في الآتي:

- **القواعد:** مجموعة القواعد، واللوائح، والقيود التنظيمية المنظمة لعمل المؤسسة في الداخل والخارج.
- **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، خاصة بين المالكين، والإدارة العليا، ومجلس الإدارة، فضلًا عن المنظمين القانونيين، والحكومة، والعاملين، والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة. ([3])
- **النظم والمعايير:** مجموع النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها؛ مثل: معايير الأداء، والمعايير المحاسبية الدولية، ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات ممارسة المهنة.

وهناك مَنْ يعتبر أنَّ مصطلح الحوكمة يشير إلى مجموعة القواعد، والإجراءات، والنظم (الإدارية، والقانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية)

والتعليمات التي توجه سلوك المؤسسة، وتحكم العلاقة بين كل الأطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الأطراف، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، ونزاهة السلوكيات، والحد من الممارسات الخاطئة، فضلًا عن استغلال الموارد بكفاءة، وفعالية من أجل تحقيق أهداف الشركة.

إنَّ مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها، والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين، والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

ولقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة بتعدد المهتمين بالمصطلح، وانتماءاتهم السياسية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يأتي نقدم بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر([4]).

حيث تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين"([5]).

وهناك مَنْ يعرفها بأنَّها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها، لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"، وبمعنى آخر، فإنَّ الحوكمة تعني النظام؛ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسئولية.

تطور مفهوم الحوكمة عبر التفاعلات الفكرية، وما تقوم به المؤسسات الدولية في هذا الشأن، وقد تم تعريفها، بصفة عامة، بأنها الحكم الجيد، أو الحكم الرشيد، وطال تفسير هذا التعريف الكثير من التطوير؛ فقد عرفها البعض، تفسيرًا للحكم الرشيد، بأنها جميع العمليات المرتبطة باتخاذ القرارات، سواء من جانب الحكومة، أو الأسواق، أو الأعمال، أو الكيانات الرسمية وغير الرسمية، كما عرفت بشكل أكثر تحديدًا بأنها مجموعة النظم والتقاليد التي تحدد الكيفية التي يتم بها إعمال النفوذ، وصياغة القرارات ذات الاهتمام العام من جانب السلطة، والكيفية التي يمارس الأفراد بها حقوقهم، ويعبرون عن تفضيلاتهم، وماهية الدوافع المحفزة لهم للمشاركة([6]).

وقد عَرَّفَ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة على مستوى الدولة، بأنها كيفية ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شئون الدولة، والآليات التي من خلالها يعبر المواطنون عن مصالحهم، وحقوقهم القانونية، ويؤدون التزاماتهم، أخذًا في الاعتبار التوافق بين مختلف المصالح والآراء.

ومن منظور التنمية الإنسانية، عرفت الحوكمة بأنَّها الحكم الذي يعزز، ويدعم، ويصون رفاهية الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر واختياراتهم، ويدعم حرصهم على حقوقهم وحريتهم الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

وباستقراء ما سبق يمكن للباحث القول بأنَّ مضمون هذه التعاريف أن الحكم الرشيد لا بد أن يتصف بعدد من الصفات، أو المعايير الحاكمة، والمبادئ والقيم الواجب تطبيقها، وتضمينها في اللوائح، والنظم، والقواعد الموضوعة من جانب إدارة أي كيان في الدولة، أو في العالم.

لا شك أنَّ موضوع الحوكمة هو موضوع العصر، لكن ما زالت التوعية بها محدودة، وما زال الكثير يتساءل: لماذا نحتاج إلى تطبيق الحوكمة؟

والإجابة تتلخص في أنَّ الحوكمة ضرورة، ومن اللازم الاهتمام بنشر ثقافتها وتطبيقها؛ لكونها مجموعة من النظم، والمعايير، والمبادئ، والقيم التي تحكم إدارة أي كيان في العالم، وأنها على مستوى الدولة تعمل على الآتي:

- حل مشكلات عدم العدالة، وضعف الشفافية، وعدم الالتزام الكامل بتطبيق القانون وحقوق الإنسان.
- دعم الديمقراطية.
- دفع النمو الاقتصادي ومجابهة زيادة الفقر.
- دعم التنافسية ورفع كفاءة أداء الأسواق.
- تقوية تطبيق الإفصاح والشفافية.
- دفع الحكومات لتطبيق المشاركة المجتمعية في وضع الخطط والبرامج، ورسم السياسات، وهو ما يعكس أهمية الحوكمة بالنسبة للمواطن.
- رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة، وتحسين كفاءة الخدمات الحكومية.
- رفع كفاءة الشركات ومؤسسات المجتمع المدني، وضمان استمرار نشاطها بنجاح.
- ترسيخ وجود عقد اجتماعي مبني على العدالة والمساواة.

أمَّا على مستوى مؤسسة الأعمال، فمن أهم ما تعمل الحوكمة عليه زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ودعم استدامتها، وتقوية إمكانيات حصولها على الأموال، سواء بالاقتراض من الأسواق المالية، أو بطرح أسهم لزيادة رأس مالها، ورفع درجة مصداقية مجلس إدارتها، والمديرين، والعاملين فيها([7]).

ظهر مفهوم حوكمة الشركات بقوة حديثًا عام 1997، عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية، وظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشآت الأعمال؛ ونتيجة لذلك ظهر نظام حوكمة الشركات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل، وعلى رأس تلك المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، فأصدرت في عام 1999 "مبادئ حوكمة الشركات"، التي تهدف لمساعدة كل من الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسي لتطبيق حوكمة الشركات لدعم إدارة الشركات في المحافظة على كفاءة واستقرار أسواق المال، ومن خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية([8]).

من خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية، وفي ضوء ما تم استعراضه لمفهوم الحوكمة نجد أنَّ الحوكمة هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية؛ إذ أرجعت بعض الأدبيات، وخاصة الاقتصادية والقانونية منها، نشأة حوكمة الشركات إلى عدد من الأفكار والنظريات الاقتصادية والقانونية، كفكرة فصل الملكية عن الإدارة، والعهد بالأمانة، ونظريات التعاقدات، ونظرية المنشأة ونظرية الملكية، ومشكلة الوكالة ونظرية المعلومات([9])، وقد يرجع القانونيون نشأة حوكمة الشركات إلى فكرة مسئوليات الوكيل، والعهد بالأمانة التي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم، وكذلك نظريات التعاقدات التي تربط مالكي الشركة وعناصر الإدارة والعمال وغيرهم من الأطراف، الأخرى بإطار تعاقدي، وكذلك مشكلة الوكالة([10]).

ومن مزايا تطبيق الحوكمة أنها تسهم في إيجاد التوازن المنشود بين مصالح الأفراد، ومؤسسات الأعمال، والمجتمع ككل، في إطار يستهدف:

- توفير بيئة تسهم في التمكين، ونظم رقابية فعالة للأنشطة الاقتصادية.
- ضمانًا أو مؤسسات ألا‘ما لتعمل كوحدات مواطنة، فيما يتعلق بحقوق الإنسان، والمسئولية، الاجتماعية، واستدامة البيئة.
- تطبيق أكواد لأخلاقيات حسنة للأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعاملًا عادلًا لمؤسسات الأعمال مع جميع الأطراف ذوي المصالح (المساهمين، والعمال، والموردين، والعملاء، والدائنين، وغيرهم).
- تعزيز مصداقية المؤسسة.

المطلب الثاني

أهداف الحوكمة وركائزها

أهداف حوكمة الشركات:

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يأتي([11]):

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها.
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات.
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات.
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

- تنمية المدخرات، وتشجيع تدفقها، بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية، وصولًا لتعظيم الأرباح، وبعيد الاحتكارات.
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات، بما فيها الأداء المالي، من خلال لجان مراجعة خارجية ومستقلة عن الإدارة التنفيذية.
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

دواعي الحاجة إلى حوكمة الشركات في الدول النامية:([12])

تبرز الحاجة إلى الحوكمة في الكثير من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا، في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2009، وتزايدت أهمية الحوكمة؛ نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات تبحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، وتزايد لانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة، إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينيات.

الحوكمة على المستوى الكلي: الاقتصادية:

المقصود بالحوكمة الاقتصادية على المستوى الكلي هو اتباع سياسات اقتصادية كلية رشيدة، والإفصاح عنها بشفافية: السياسة المالية، والممارسة الجيدة لها، وشفافية الموازنة العامة، وإطار لإدارة الدين العام، وشفافية السياسة النقدية، والمصرفية، والسياسة التجارية، والسياسة الاستثمارية، وسياسات الأجور والأسعار، وكذا اتباع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، ومبادئ الرقابة الفعالة، والإشراف على الجهاز المصرفي، وقطاع التأمين، والأسواق المالية. هذا بالإضافة إلى اتباع قواعد مراقبة غسل الأموال. وتعد الحوكمة الاقتصادية متطلبات مسبقة لدفع النمو، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، ولها في ذلك أربعة أهداف:

1- تحسين السياسات الاقتصادية الكلية، بما يدعم التنمية المستدامة. ([13]).

2- تطبيق سياسات اقتصادية كلية ذات مصداقية وشفافية يمكن التنبؤ بها.

3- تطوير إدارة المالية العامة بصورة شاملة، تتضمن التشريعات، والمؤسسات، وبناء القدرات.

4- محاربة الفساد في النواحي الاقتصادية وغسل الأموال.

أمثلة لمعايير أهداف الحوكمة الاقتصادية على المستوى الكلي:

بالنسبة للهدف الأول المتعلق بتحسين السياسات الاقتصادية الكلية، بما يدعم التنمية المستدامة، يرتبط الأمر أساسًا بالإجابة عن السؤال حول الإجراءات التي قامت بها الحكومة، ومدى نجاحها لجعل منظومة السياسات الاقتصادية الكلية رشيدة، ودافعة للتنمية المستدامة، وما الإجراءات التي تبنتها الحكومة للإسراع بالتنمية في القطاعات الاقتصادية الرئيسة، وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي.

أمَّا بالنسبة للهدف الثاني المتعلق بتطبيق سياسات كلية ذات مصداقية يمكن التنبؤ بها، فبالنسبة للسياسة النقدية فتتمثل المعايير في الإجابة عن التساؤلات: هل

قامت الدولة بتقييم مدى تطبيق الشفافية فيما يتعلق بأهداف السياسة النقدية؟ وكذا الإفصاح عن المبادئ الأساسية للإشراف والرقابة على أسواق المال، وأنشطة التأمين، والرقابة المصرفية، وأنها تمارس بصورة فعالة؟ وهل قامت الدولة بتقييم مدى الارتباط بمعايير المراجعة والمحاسبة الدولية؟

أمَّا بالنسبة للسياسة التجارية فتتمثل المعايير في الإجابة عن: هل أخذت الدولة في الاعتبار عند وضع السياسة التجارية تعهداتها الدولية؟ وهل أخذت الدولة في الحسبان تأثير التعريفة الجمركية في الإنتاج والمنافسة.

وفيما يتعلق بالسياسة الاستثمارية فالمعيار يتعلق أساسًا بالتساؤلات حول: ما مدى أخذ الدولة عند وضع السياسة الاستثمارية التوازن الإقليمي في الدولة وفق القدرة الاستيعابية للمناطق المختلفة؟ وما مدى أخذ الدولة في الاعتبار، عند وضع سياستها الاستثمارية والأولويات لنمو القطاعات الرئيسة؟ وما مدى تطبيق حوكمة الشركات عند منح تراخيص الاستثمار الأجنبي المباشر؟ وما مدى متابعة الدولة لتنفيذ الاستثمارات الأجنبية لالتزاماتها وفق الاتفاقات المعقودة؟([14])

أمَّا بالنسبة لسياسات الأجور والأسعار، فتتعلق المعايير في الإجابة عن تساؤلات؛ مثل: هل تعمل الدولة على تحقيق توازن بين الأجور والأسعار بما يجنب حدوث تدهور في الدخول الحقيقية؟ وهل اتبعت الدولة نظم تقييم أداء وربط الحوافز بالأداء، وربط الأجر بالإنتاجية؟ وهل تعمل الدولة على ضمان توزيع عادل للدخل والثروة؟ وهل تقوم الدولة بتنظيم الأسواق بما يمنع الممارسات الاحتكارية؟ وهل تقوم الدولة بالإجراءات الواجبة في حالات إغراق الأسواق من جانب الدول المصدرة؟

وفيما يتعلق بالهدف الثالث، والمرتبط بتطوير إدارة المالية العامة فالأمر يتعلق بالإجابة عن تساؤلات؛ مثل: هل قامت الدولة بتقييم مدى مواكبتها مع الممارسة

الجيدة لشفافية المالية العامة، وأسس إدارة الدين العام؟ وهل لدى الدولة إطار متوسط المدى للإنفاق العام يساعد على التنبؤ؟ وهل لدى الدولة أطر تشريعية، وموارد مالية، وقدرات فنية وبشرية، وأطر رقابية، تمكنها من تطبيق إدارة جيدة للمالية العامة؟([15])

أمَّا بالنسبة للهدف الرابع والخاص بمحاربة الفساد في النواحي الاقتصادية، وغسل الأموال، فالأمر يتعلق بالتساؤل: ما مدى قيام الدولة بتقييم درجة مواكبتها لأنماط محاربة الفساد، وفق معايير الأمم المتحدة؟ وكذا ما مدى تطبيقها لتوصيات مجموعة فاتف FATF، بشأن محاربة غسل الأموال؟ كما يرتبط الأمر بمدى تطبيق المقاييس الدولية للمراجعة، والإجراءات التي اتخذتها الدولة تجاه ذلك.([16])

المطلب الثالث

المبادئ والدعائم الرئيسة للحوكمة، وفوائدها

يظهر مفهوم الحوكمة حقيقة أنَّ لها ركنين أساسيين يجدر الالتزام بهما: الركن الأول– المعايير الحاكمة، والركن الثاني– المواثيق الأخلاقية.

وبالنسبة للركن الأول، نشير إلى أنَّ المؤسسات الدولية اهتمت بوضع معايير للحوكمة، يتم الرجوع إليها عند الحكم على مدى وجود حوكمة، وجودة تطبيقها، وقام المركز المصري للحوكمة العالمية والتنمية بتجميعها؛ إذ بلغت أحد عشر معيارًا: ([17]).

(1) حكم القانون (إنفاذ القانون).
(2) المشاركة.
(3) الكفاءة.
(4) الفاعلية.
(5) الشفافية والمعلومات.
(6) الاستجابة.
(7) التضمين والمساواة.

(8) التوافق.

(9) المصداقية.

(10) المساءلة.

(11) الرؤية الاستراتيجية.

وهذه المعايير الأحد عشر ليست مرتبة ترتيبًا تصاعديًّا أو تنازليًّا، وإنما هي مطروحة كمجموعة متكاملة ومترابطة، تدعم بعضها البعض في سياق إدارة أي كيان.

أما الركن الثاني، والمتمثل في أخلاقيات الأعمال، فعادة ما يشمل مجموعة من المبادئ والإرشادات الموجهة لسلوكيات العمل، ومرشدًا لمتخذي القرارات، والمدراء، والرؤساء، وجميع العاملين في المؤسسة، وموجهًا أيضًا لاتباع السلوك المحمود في تعامل المؤسسة مع كافة الأطراف ذوي المصالح، بما يحافظ بصورة متوازنة على كافة الحقوق.

الحوكمة الجيدة، ومؤشرات أداء الاستدامة:

يمكننا تعريف جودة الحوكمة بأنَّها الحالة التي تطبق فيها معايير الحوكمة والمواثيق الأخلاقية بصورة شاملة، وبدرجة عالية من الالتزام، في إطار النظم والقواعد الموضوعة للمؤسسة.

وتعكس مؤشرات أداء الاستدامة مدى تطبيق الحوكمة وشمولها، وهناك مؤشرات أساسية لأداء الاستدامة للمؤسسات تقوم على عدد كبير من المعلومات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وتصنف هذه المؤشرات إلى ثلاث مجموعات: مؤشرات اقتصادية، ومؤشرات اجتماعية، ومؤشرات بيئية، وتشمل المؤشرات الاقتصادية أساسًا معدل دوران المبيعات، والربحية، وجودة المنتج، أمَّا مؤشرات الأداء الاجتماعية فتتضمن معدل دوران العمالة، ومدى احترام حقوق الإنسان، ومدى إرضاء

المستهلكين وذوي المصالح، وتتعلق مؤشرات أداء البيئة بدرجة انبعاث الغازات، واستهلاك المياه ومعدل الإنتاج المهدر، وغيرها. وتساعد هذه المؤشرات على معرفة أكثر الآثار البيئية أهمية للمؤسسة، ومن المهم الإفصاح عن ذلك للعاملين وذوي المصالح، وعلى إدارة المؤسسة قياس هذه المؤشرات، ومتابعتها بشكل مستمر، ومراقبة مدى التزام المؤسسة بها، كأداة لاستدامة المؤسسة.

مجالات أساسية للحوكمة على مستوى الدولة، وعلى المستوى العالمي:

طرح المركز المصري للحوكمة العالمية والتنمية خمسة عشر مجالًا أساسيًّا للحوكمة يجب الاهتمام بها، منها ثمانية مجالات على مستوى الدولة، وسبعة مجالات على المستوى العالمي ([18]).

وتشمل المجالات الأساسية على مستوى الدولة: الحوكمة الاقتصادية على المستوى الكلي، والحوكمة السياسية على المستوى الكلي، وحوكمة الجهاز الإداري للدولة، وحوكمة المحليات، وحوكمة الأسواق، وحوكمة مؤسسات الأعمال، وحوكمة منظمات المجتمع المدني، وأخيرًا حوكمة التنمية المستدامة.

أما المجالات الأساسية على المستوى العالمي، فتشمل: حوكمة الأمم المتحدة، ومجلس الأمن، ومحكمة العدل الدولية، وحوكمة وكالات الأمم المتحدة، ومؤسستي بريتون وودز، ومنظمة التجارة العالمية، وحوكمة النظام الاقتصادي العالمي، وحوكمة النظام التجاري العالمي، وحوكمة النظام النقدي والمالي العالمي، وحوكمة الشركات متعددة الجنسية، وعابرة القارات، والحوكمة متعددة الأطراف بين التجمعات الإقليمية في العالم.

ويجب أن توجه كل الجهود في كل الدول، والتجمعات، والمؤسسات العالمية لهذه المجالات الأساسية الخمسة عشر للحوكمة، حتى يتحقق عالم ينعم بنظم عادلة،

وسلوكيات أخلاقية رفيعة المستوى تضمن الحقوق، وتحترم الحريات؛ فالحوكمة تعمر المجتمعات، وتبني الحقوق، وتقيم الحريات، وتحقق الأمن، والسلام، والاستقرار، وهي بذلك تفعل ميثاق الأمم المتحدة، وهو ما يؤكد الحاجة إليها على مستوى الدولة وعالميًّا([19]).

أهمية الحوكمة للمؤسسة وللاقتصاد القومي:

حظي موضوع حوكمة الشركات بأهمية بالغة من المجتمع الاقتصادي الدولي، خاصة بعد الانهيارات التي منيت بها شركات أعمال عالمية، وبنوك ومؤسسات مالية متخصصة. وتركت تأثيراتها السلبية في اقتصادات الدول حول العالم، وشكلت هذه التأثيرات قوة دافعة للمطالبة بتطبيق حوكمة الشركات تطبيقًا جيدًا وشاملًا؛ إذ ارتبطت هذه الأحداث بضعف وغياب الحوكمة الجيدة، فقد تمكن العاملون بهذه الشركات، وعلى رأسهم أعضاء مجالس الإدارة والمديرون التنفيذيون، من نهي هذه الشركات على حساب المساهمين، وأصحاب المصالح، كما أوضحت هذه الأحداث أن الطريقة التي كانت تدار بها الشركات هي التي حددت بدرجة كبيرة مستقبل هذه الشركات، بل ومستقبل الاقتصاد الذي تعمل فيه، وبذلك أصبح يقينا أن توسع الشركات، وتمكنها من القدرة على المنافسة، وعلى استمرار النمو، إنما يعتمد على الأداء الجيد للإدارة الذي يلتزم بتطبيق نظم، وقواعد، ومعايير الحوكمة، وأن الشركات التي تصبو إلى المنافسة الدولية تحتاج إلى مستويات مرتفعة من رأس المال تتعدى المصادر التقليدية لتدخل في أسواق المال الدولية التي انفتحت بالعولمة؛ وهو الأمر الذي يتطلب مصداقية وشفافية عالية للشركة، والذي لا يتأتي إلا بتطبيق حوكمة جيدة، فالمستثمر لن يسعى إلا إلى الشركات ذات المصداقية العالية.

وهكذا نجد أنَّ حوكمة الشركات لها أهميتها، سواء أكانت مملوكة للقطاع الخاص، أو شركات عامة، وأيًّا كان شكلها القانوني أو نشاطها، والشفافية كأحد معايير الحوكمة، إن توفرت في كافة أعمال الشركة، فإنَّه يمكن القضاء على الفساد الذي يجفف موارد الشركة، ويضعف قدرتها التنافسية، وقدرتها على زيادة رؤوس أموالها، ونموها، والشفافية ترسي مبدأ المصداقية، كما أن وجود رؤية إستراتيجية للشركة تتضمن برامج للمسئولية الاجتماعية، وقيمًا لسلوكيات العمل، ومساءلة عادلة كلها تؤدي دون شك إلى رفع كفاءة أداء المؤسسة، وذلك من خلال:

1- تحسين القيادة وإدارة الشركة.

2- تقوية الأداء العام للشركة.

3- خفض مخاطر الشركة.

4- زيادة فاعلية تسويق المنتج وتحسين القدرة على المنافسة.

5- تعزيز الوصول إلى الأسواق المالية.

6- تعزيز الشفافية، وتقوية القابلية للمساءلة([20]).

أما بالنسبة للاقتصاد القومي ككل، فتأتي أهمية حوكمة الشركات من أنها تضمن أعلى عائد على الاستثمارات القومية، مِمَّا يسهم في استمرارية قاعدة عريضة من وحدات الإنتاج، ويزيد من فرص العمل، ويدعم الميزان التجاري، وينهض بمعدل النمو الاقتصادي.

وخلاصة القول أنَّه في عصر العولمة والانفتاح، لم تعد الطريقة التي تدار بها الشركات وحدها فحوكمة الشركات هي التي تقرر مصير الشركة، ولكنها أصبحت تقرر أيضًا مصير الاقتصاد بكامله، فعدم كفاية رأس مال أي شركة، وعدم قدرتها

على زيادته لضعف مصداقيتها في السوق– يهدد بالتأكيد قدرتها على المنافسة والاستمرار في النمو؛ وهو الأمر الذي يجعل الاقتصاد يخاطر بعدم الاستفادة من مزايا العولمة والاقتصاد الحر، وقد أثبتت الدراسات التطبيقية للحوكمة الجيدة، ومؤشرات السوق، أن ارتفاع وتحسن حوكمة الشركة يعادل التفوق في الأداء؛ إذ إنها تعكس نوعية الإدارة، والالتزام بالشفافية، والمصداقية، والمراجعة، والمساءلة. وترتبط حوكمة الشركات بأداء الأسهم؛ لأنَّ المستثمرين لا يرتبطون بأسواق أو أسهم محددة، ولا يقبلون على الأسهم الضعيفة، والأسواق المالية التي يندر فيها الالتزام بحوكمة الشركات. وقد احتلت حوكمة مؤسسات الأعمال منذ أقل من عقد من الزمان فقط المكانة التي تستحقها، وبدأ أصحاب الأعمال، والمستثمرون، والبورصات الاهتمام بها، بحيث أصبحت في قلب الأسواق، وتؤثر في أدائها.

المبادئ التي تحكم الإدارة :

من شأن تطبيق هذه المبادئ تمكين المساهمين على اختلاف مشاركتهم، من مراقبة الإدارة ومحاسبتها، وهي ستة مبادئ يجب أن يتسم بها إطار الحوكمة للشركة([21]):

1- **الفعالية بما يسهم في** تنمية أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة، متمشيًا في ذلك مع أحكام القانون، بحيث يوضح بصورة صريحة تقسيم المسئوليات بين السلطات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية.

2- **تيسير قيام المساهمين بممارسة الوظائف الرئيسة للمالكين،** وحماية المساهمين لحقوقهم.

3- **معاملة المساهمين بإنصاف:** يتعين أن يكفل الإطار معاملة منصفة لكافة المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين، والمساهمون الأجانب؛ إذ يجب

أن تتاح لهم جميعًا الفرصة للحصول على معالجة هادئة عند حدوث انتهاك لأي من حقوقهم([22]).

4- **حماية حقوق ذوي الشأن**، وتعزيز دورهم في نصوص صريحة، سواء الحقوق التي أرساها القانون، أو الاتفاقات المتبادلة، وأن يتم تشجيع التعاون النشط بين الشركات وذوي الشأن في خلق الثروة والوظائف، والعمل على استمرار المشروعات التي تتمتع بموقف مالي قوي.

5- **الإفصاح والشفافية:** إذ يتعين أن يكفل إطار الحوكمة الإفصاح في الوقت المناسب، وعلى وجه دقيق، عن كافة الأمور الجوهرية المتعلقة بالشركة، ويشتمل ذلك على الموقف المالي للشركة، وأدائها، وملكيتها، وحوكمتها.

6- مسئوليات مجلس الإدارة: يتعين أن يكفل الإطار وجود مرشد استراتيجي للشركة، ومتابعة متواصلة فعالة للإدارة التي يمارسها المجلس، ومثول المجلس للمحاسبة أمام الشركة والمساهمين.

مقياس الإدارة :

القدرة التنفيذية :

1- **التخطيط الاستراتيجي:** ما مدى تأثير وحدات وكيانات التخطيط الاستراتيجي في القرارات الحكومية؟

2- **النصيحة العلمية:** ما مدى تأثير الخبراء الأكاديميين غير الحكوميين في القرارات الحكومية؟

3- **خبرات الدواوين الحكومية:** هل المكاتب الحكومية، ومكتب رئيس الوزراء لديهم الخبرة لتقييم مسودات القوانين بدرجة كافية؟

4- **حفظ مستندات مكاتب الحكومة:** هل تستطيع المكاتب الحكومية ومكتب رئيس الوزراء استرجاع بنود معروضة على مجلس الوزراء استنادًا لاعتبارات ترتبط بالسياسات؟([23])

5- **خبراء الوزارات:** إلى أي مدى يشارك خبراء الوزارات، أو خبراء رئيس الوزراء مكاتب الحكومة في إعداد توصياتهم ومقترحاتهم؟

6- **لجان مجلس الوزراء:** ما مدى قيام لجان مجلس الوزراء بتنسيق المقترحات بفاعلية؟

7- **البيروقراطية الوزارية:** ما مدى فاعلية تنسيق المقترحات الخاصة بالسياسات من جانب المسئولين بالوزارات؟

8- **التنسيق غير الرسمي:** ما مدى فاعلية التنسيق غير الرسمي كمكمل للنظم الرسمية، فيما بين الوزارات؟

9- **تطبيق قواعد تقييم الوقع:** إلى أي مدى تقيم الحكومة التأثير المحتمل، والإجراء القانوني السائد؟

10- **جودة تطبيق قواعد تقييم الوقع:** هل عملية تطبيق تقييم الوقع تضمن المشاركة، والشفافية، وتقييم الجودة؟

11- **مراجعة الاستدامة:** هل تقوم الحكومة بمراجعات مؤثرة في إطار قواعد تقييم الوقع؟

12- **المفاوضات لكسب الدعم العام:** إلى أي مدى تقوم الحكومة بالتفاوض مع القائمين على الجمعيات لدعم سياستها؟

13- **الاتصالات البناءة:** إلى أي مدى تجري الحكومة اتصالات بناءة؟

14- **الكفاءة الحكومية:** إلى أي مدى يمكن للحكومة أن تنجح في تحقيق أهداف سياستها؟

15- **التجاوب الوزاري:** إلى أي مدى توفر الحكومة حوافز لضمان قيام الوزراء بتنفيذ برنامجها؟

16- **مراقبة الوزارات:** ما مدى مراقبة جهاز الرقابة، أو مكتب رئيس الوزراء تطبيق الوزارات لأنشطتها؟

17- **بيروقراطية الأجهزة الرقابية:** ما مدى فاعلية متابعة الوزارات لأنشطة الأجهزة التنفيذية، فيما يتعلق بالتطبيق؟

18- **تمويل المهام:** إلى أي مدى تضمن الحكومة توافر التمويل للأجهزة المركزية والمحلية؟([24])

19- **الحق الدستوري:** إلى أي مدى تتأكد الحكومة المركزية من أن الأجهزة التنفيذية تستخدم سلطاتها الدستورية فيما يتعلق بالتطبيق؟

20- **المعايير الوطنية:** إلى أي مدى تتأكد الحكومة المركزية من أن الحكومات المحلية تحقق المعايير الوطنية للخدمات العامة؟

21- **الأقلمة الوطنية:** إلى أي مدى تتجاوب الحكومة مع التطورات الدولية بأقلمة الهياكل الحكومية الوطنية.

22- **التنسيق الدولي:** إلى أي مدى تستطيع الحكومة التضامن بفاعلية في الجهود الدولية المبذولة من أجل تدعيم السلع العامة على مستوى العالم؟([25])

23- **المراقبة الذاتية:** إلى أي مدى يقوم المسئولون بالحكومة بمراقبة ما إذا كانت الترتيبات المؤسسية تتم بصورة صحيحة؟

24- **الإصلاح المؤسسي:** إلى أي مدى تقوم الحكومة بتحسين قدرتها الإستراتيجية من خلال تغيير الترتيبات المؤسسية الحاكمة؟

سادسًا – المصداقية التنفيذية:

1- **المعرفة بالسياسات:** إلى أي مدى تفصح الحكومة للمواطنين عن خلفية رسم سياساتها؟

2- **موارد البرلمان:** هل لدى أعضاء البرلمان الموارد البشرية والعينية الكافية للرقابة على أنشطة الحكومة بفاعلية؟

3- **الحصول على الوثائق:** هل تستطيع اللجان البرلمانية الحصول على الوثائق الحكومية؟

4- **استجواب الوزراء:** هل تستطيع اللجان البرلمانية استجواب الوزراء؟

5- **استدعاء الخبراء:** هل تستطيع اللجان البرلمانية استدعاء الخبراء لحضور اجتماعاتها؟

6- **مجالات عمل اللجان:** هل هياكل اللجان البرلمانية مناسبة للرقابة على الوزارات بفاعلية؟

7- **مكتب التدقيق:** ما مدى مصداقية مكتب التدقيق تجاه البرلمان؟

8- **مكتب الشكاوى:** هل لدى البرلمان مكتب شكاوى؟

9- **تصريحات وسائل الإعلام:** إلى أي مدى توفي وسائل الإعلام المواطنين بمعلومات كافية عن القرارات الحكومية؟([26])

10- **الديمقراطية داخل الأحزاب:** ما مدى شمولية ووضوح عمليات اتخاذ القرارات الداخلية للأحزاب الرئيسة؟

11- **تنافسية جمعيات الأعمال:** إلى أي مدى تمتلك الجمعيات المهتمة بالنواحي الاقتصادية القدرة على رسم السياسات ذات العلاقة؟

12- **تنافسية الجمعيات الأخرى:** إلى أي مدى تستطيع الجمعيات الأخرى رسم السياسات ذات العلاقة؟

جدول رقم (1)

المحور	مصر		البرازيل		كينيا	
	2010	2014	2010	2014	2010	204
التصويت والمساءلة (21 مصدرا)	3,7	14,8	94,9	60,6	39,8	42,4
الاستقرار السياسي وغياب العنف (9 مصادر)	9,3	7,8	47,2	45,1	3,2	8,7
فاعلية الحكومة (15 مصدرا)	3,1	20,2	53,6	47,1	6,4	43,3
جودة القواعد المنظمة (15 مصدرا)	6,9	25,0	55,5	50,5	50,2	42,3
حكم القانون (23 مصدرا)	1,2	31,3	55,5	55,3	7,1	37,5
السيطرة علي الفساد (22 مصدرا)	4,3	32,2	58,6	44,2	18,6	16,3

ويشير الجدول رقم (1) إلى أن البرازيل قد فاقت مصر بنسب مرتفعة في كل مؤشرات المحاور الستة.

وبالمقارنة مع كينيا، فيلاحظ أنَّه في عام 2010 تفوقت مصر على كينيا في كل من محور الاستقرار السياسي، وغياب العنف، وفاعلية الحكومة، وحكم القانون، والسيطرة على الفساد، بينما تفوقت كينيا على مصر في محوري التصويت، والمساءلة، وجودة القواعد المنظمة، وفي عام 2014، نجد أنَّ كينيا تفوقت على مصر في المحاور الخمسة الأولى، بينما تفوقت مصر على كينيا في المحور السادس المتعلق بالسيطرة على الفساد.

ونستطيع القول بأنَّ جودة الحوكمة في مصر كانت أكثر تقدمًا في معظم المحاور عام 2010، عنه في عام 2014.

الحوكمة في رؤية مصر 2030:

في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030، التي صدقت عليها مصر من بين جميع دول العالم، أصبح لزامًا على مصر أنْ تعد خطة قومية لبلوغ هذه الأهداف لها، وللإسهام في تحقيقها عالميًّا، وتلبية لذلك؛ قامت وزارة التخطيط، والمتابعة، والإصلاح الإداري، بإعداد إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030.

وتمثل هذه الرؤية في واقع الأمر أحد معايير الحوكمة الأحد عشر السابق عرضها وقد وضعت بشكل علمي متسلسل ومترابط، وجاءت إيمانًا من الدولة ليس فقط لتلبية التزامها الدولي، ولكن أيضًا لغايات حددتها الرؤية فيما يأتي:

1- إيجاد رؤية موحدة اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وطويلة المدى، تلتزم بها خطط التنمية المستقبلية متوسطة وقصير الأجل.

2- الالتزام الدولي فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة 2030، الذي وقعت عليه جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتمشيًا مع إستراتيجية التنمية المستدامة لأفريقيا 2063.

3- تمكين البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من متابعة مراقبة الأداء؛ إذ تتضمن الإستراتيجية أهدافًا محددة، ومؤشرات قياس أداء في إطار زمني محدد.

4- تحقيق طموحات الشعب المصري، وتحسين مستوى المعيشة، ورفع كفاءة الخدمات التي تمس حياته اليومية.

5- تمكين مصر لأن تكون لاعبًا فاعلًا على الساحة الدولية التي تتطور بصورة متلاحقة. (27)

من جهة أخرى، نلاحظ أنَّه في إعداد الرؤية، التزمت الحكومة بمبدأ التخطيط بالمشاركة؛ إذ أشركت في الإعداد كلًّا من القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والخبراء والأكاديميين، والمؤسسات الدولية، ومنظمات التنمية العالمية، ويعكس ذلك الالتزام بستة معايير للحوكمة المتمثلة في المشاركة، والشفافية، والاستجابة، والتضمين، والتوافق، والمصداقية، وكل ذلك في إطار حكم القانون. وفي وضعها لمستهدفات كمية محددة التوقيت، فتحت الرؤية المجال للمساءلة، واختبارًا للمصداقية، والكفاءة، والفاعلية.

وهكذا نجد أنَّ رؤية مصر في إستراتيجية التنمية المستدامة، قد أخذت في مراحل الإعداد بمعايير الحوكمة.

وتضمن إعداد الاستراتيجية أربع مراحل:

المرحلة الأولى– المرحلة التحضيرية.

المرحلة الثانية– مرحلة إعداد التوجيهات الرئيسة.

المرحلة الثالثة– مرحلة اختيار السياسات والبرامج ذات الأولوية.

المرحلة الرابعة– مرحلة إعداد وثيقة الإستراتيجية والحوار المجتمعي.

وتقوم رؤية مصر 2030، بالإضافة إلى السياسة الخارجية والأمن القومي، على ثلاثة أبعاد:

البعد الأول– البعد الاجتماعي، ويشمل العدالة الاجتماعية، والصحة، والتعليم، والتدريب، والثقافة.

البعد الثاني– البعد الاقتصادي، ويشمل التنمية الاقتصادية، والطاقة، والمعرفة، والابتكار والبحث العلمي، والشفافية، وكفاءة المؤسسات الحكومية.

البعد الثالث– البعد البيئي، ويشمل البيئة، والتنمية العمرانية.

المبحث الثاني

معايير الحوكمة في المشروع الاقتصادي

نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرص الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم، وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلًا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول– معايير الحوكمة لتطوير الرقابة على المشروع.

المطلب الثاني– معايير الحوكمة لعملية إدارة أعمال المشروع.

المطلب الأول

معايير الحوكمة لتطوير الرقابة على المشروع

وفى الواقع، نجد أنَّه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك مَكَّنَ منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة أن تضع مفهومًا لهذه المعايير، وذلك على النحو الآتي:

1- معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير، توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2004م، وتتمثل في:

أ) تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات :

تعمل حوكمة الشركات على تشجيع شفافية الأسواق وفعاليتها، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف السلطات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية.

ب) حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسة:

تعمل الحوكمة على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين، وحملة الأسهم، على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العلم على الحفاظ على حقوقهم، وخاصة حائزي أقلية الأسهم. ([28])

ج) المعاملة العادلة لحملة الأسهم :

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم 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.

د) دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

تعمل الحوكمة على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون، أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعَّال بين الشركات وبين أصحاب المصالح؛ من أجل خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية.

هـ) الإفصاح والشفافية:

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق، وفي الوقت المناسب، عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المسهمين وأصحاب المصالح.

و) مسئوليات مجلس الإدارة :

تعمل حوكمة الشركات على ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسئولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :([29])

وضعت لجنة بازل في العام 1999م إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي ترتكز على النقاط الآتية:

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة، وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة، والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- إستراتيجية للشركة معدة جيدًا، التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي وإسهام الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات، ومراكز اتخاذ القرار، متضمنًا تسلسلًا وظيفيًّا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة، ومدققي الحسابات، والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي، وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف، وكبار المسهمين، والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسة في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضًا بالنسبة للمديرين أو الموظفين، سواء كانت في شكل تعويضات، أو ترقيات، أو عناصر أخرى.
- تدقيق المعلومات بشكل مناسب داخليًّا أو إلى الخارج.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية : ([30])

قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003م، بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالآتي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليًا.

محددات حوكمة الشركات:

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو، ورفع قدرته التنافسية، ولعل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل في الآتي([31]):

أولًا- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل الشركات نفسها، وتشمل الآتي:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة.
- الآلية، والقواعد، والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة، ومجلس إدارتها، والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة؛ مِمَّا يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وصولًا لتكامل هذه المصالح.

ثانيًا- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل العناصر الآتية:

- القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عمومًا.
- المناخ العام للاستثمار في الدولة.

- كفاءة القطاع المالي من بنوك، وشركات تأمين، وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل.
- مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج، والسلع، والخدمات اللازمة للشركات، لممارسة نشاطاتها الإنتاجية.
- جودة، وكفاءة، ومقدرة الأجهزة الرقابية؛ مثل: وجود هيئة أسواق المال، ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال.
- وجود جمعيات معنية ذات صلة؛ مثل: جمعية المحامين والمحاسبين، ومكاتب المراجعة، والتصنيف الائتماني، والاستشارات... إلخ.

المطلب الثاني

معايير الحوكمة لعملية إدارة أعمال المشروع

المبادئ العامة :

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999- حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركات؛ إذ يصف ويبين الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف من الإدارة والمسهمين، وأصحاب المصلحة في الشركة، وهم الأطراف المتأثرة بحوكمة الشركات، ويبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشئون الشركة، ووضع أهداف الشركة، والوسائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة الأداء، والاحتكام إلى المؤسسية في وضع أنظمة ذاتية للإدارة، والتوجيه، والرقابة، ضمن إطار أخلاقي نابع من الشركة. وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ عامة لحوكمة الشركات، سلم العالم بها كمعيار عالمي لتجنب الأزمات المالية والكوارث. ([32])

ومِمَّا يجدر التنويه إليه أنَّ الحاجة إلى تطبيق الحوكمة، بما فيها حوكمة الشركات، ونشر ثقافتها، تتمثل في الآتي:

- حل مشاكل العولمة.
- دفع النمو الاقتصادي.
- التنافسية، وكفاءة أداء السوق.
- الإفصاح، والشفافية.
- رفع كفاءة الشركات، وضمان استمرار نشاطها.

وتتلخص المبادئ العامة لحوكمة الشركات للمنظمة في خمسة مجالات رئيسة([33]):

1- **حقوق المسهمين:** حماية حقوق المسهمين في تسجيل ملكياتهم، وتحويلها، ونقلها، والحصول على المعلومات، والمشاركة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.

2- **المعاملة المتساوية للمسهمين:** تحقيق معاملة عادلة لكل المسهمين، بما فيهم صغار المسهمين والأجانب.

3- **دور أصحاب المصالح:** حماية حقوق أصحاب المصالح التي ضمنها لهم القانون.

4- **الإفصاح، والشفافية:** الإفصاح الدقيق، وفي التوقيت المناسب، فيما يتعلق بالأمور المالية للشركة، متضمنة الوضع المالي، والأداء، والملكية، وإدارة الشركة.

5- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتتعلق بتوجيه أعمال الشركة بشكل استراتيجي، والرقابة الفعالة على الإدارة، ومساءلتها، كون مجلس الإدارة هو الوكيل للمسهمين لضمان أفضل تحقيق لمصالحهم.

وفي ضوء هذه المبادئ العامة الخمسة، وضعت المنظمة ثلاث مجموعات لمبادئ تحكم الإدارة، وأخرى تحكم الأعمال لمحاربة الرشوة، وثالثة تحكم القواعد السلوكية لمحاربة الصفقات التي تنطوي على الابتزاز والرشوة([34]).

الخاتمة

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة لمجموعة من أهم النتائج، والتوصيات، وهي كالآتي:

أولًا- النتائج:

بعد دراسة موضوع الرسالة من جوانبه المتعددة توصلت الرسالة الى عدة نتائج من أهمها:

1- تطبيق آلية الإفصاح والشفافية بفاعلية يؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الإدارة ومستخدمي القوائم المالية، والإفصاح عن المخاطر التي تواجه المصرف، يقلل من فرص أحداث غش وتلاعب في القوائم المالية؛ ومن ثم يؤدي إلى ضبط المخاطر المصرفية.

2- إن التطبيق الفعال لآليات الحوكمة مجتمعة، ووفقًا للإرشادات والقواعد التي وضعتها المؤسسات المهنية (بازل)، والجهات المعنية بالرقابة والإشراف، وكفاءة استخدام المسهمين لحقوقهم في المساءلة والرقابة سيؤدي إلى انخفاض المخاطر التي تواجه المصارف إلى أدنى حد ممكن؛ ومن ثم ضبط المخاطر المصرفية

3- إن تطبيق الحوكمة في البنوك سوف يسفر عن نتائج إيجابية، أهمها: زيادة فرص التمويل، وانخفاض تكلفة الاستثمار، واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، وتشجيع المؤسسات التي تقترض منها على تطبيق الحوكمة كذلك؛ مما يعني انخفاض درجة المخاطر، والإقلال من التعثر.

4- التأثير الحاد لمخاطر السيولة يمكن أن يؤدي إلى إفلاس البنك، وإخراجه من السوق، ومن الأهمية بمكان أن يتوافر لدى البنك آليات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وخاصة الأزمات التي تتعلق بالسيولة.

5- تتعدد الجوانب المؤثرة على الأزمة المالية، التي قد تكون السبب الرئيس لحدوث الأزمة المالية، وتتشابك معًا بطريقة اعتمادية معقدة، يصعب معها التحديد الواضح للسبب الأولى، الذي يجب التعامل معه، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الأزمة المالية حال عدم القدرة على تحديده.

ثانيًا- التوصيات:

بعد دراسة موضوع الرسالة توصي الدراسة بما يأتي:

1- هناك حاجة ضرورية لمزيد من البحث لجمع البيانات عبر البلاد، إضافة إلى الجوانب ذات الصلة بالأزمات المالية. فهناك حاجة ماسة إلى بيانات أفضل عن الديون المحلية، وأسعار العقارات، للحصول على فهم أوضح لديناميكيات الدين المحلي والتقلبات في أسواق العقارات. هناك أيضًا حاجة لتحسين البيانات (الدولية)؛ بهدف المراقبة، والإنذار المبكر.

2- يجب توافر نظام فعال لتحديد، وقياس، ومتابعة، والتحكم في مخاطر السيولة لدى البنك.

3- يوصي البحث بالاهتمام بالعنصر البشري، وباستخدام نظم دعم اتخاذ القرار اللازم لتحسين القدرة على اتخاذ القرار بالبنك، ومراجعة السيناريوهات والفروض الخاصة باختبارات التحمل، وكذلك نتائج الاختبارات.

المراجع والهوامش

[1]) لسان العرب، جمال الدين بن منظور، دار المعارف، القاهرة، 2009م، ص953

[2]) د. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24 – 26 من سبتمبر 2005، ص 5.

[3]) د. إبراهيم شحاته، الصيغ المختلفة لإنشاء المشروعات المشتركة، دار النهضة العربية، بدون سنة نشر ص 235

[4]) البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003م.

[5]) د. نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم، ورقة عمل، وزارة التجارة الخارجية المصرية، 2005م.

[6]) د. فائقة الرفاعي، د. حسن سليم، الحوكمة المستدامة على مستوى الدولة، ومؤشراتها، ومبادئ حوكمة الشركات، سلسلة أوراق بحثية العدد 1، سبتمبر 2015، ص 11.

[7]) د. فائقة الرفاعي، د. حسن سليم، مرجع سابق، ص 12.

[8]) د. أحمد علي محمد حسين خضر، حوكمة الشركات في القانون المصري، والإفصاح، والشفافية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق جامعة عين شمس، 2011، ص 96.

[9]) انظر في ذلك See: Shann Turnbull (1997), .pp. 180–205, forthcoming October, 1997. p 8:30

[10]) د. أحمد علي محمد حسين، مرجع سابق، ص 98.

[11]) أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007، ص52

[12]) كارتين ل. كوشتا هلبليغ. غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات الصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص101

[13]) د.أحمد علي محمد حسين خضر، حوكمة الشركات في القانون المصري، والإفصاح، والشفافية، مرجع سابق ص 102.

[14]) د. فائقة الرفاعي، د. حسن سليم، مرجع سابق، ص 11.

[15]) د. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات، ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 54.

[16]) د. أحمد علي محمد حسن خضر، مرجع سابق، ص 118.

[17]) د. أحمد علي محمد حسين خضر، حوكمة الشركات في القانون المصري، والإفصاح، والشفافية، مرجع سابق ص123.

[18]) د. أحمد علي محمد حسين خضر، حوكمة الشركات في القانون المصري، والإفصاح، والشفافية، مرجع سابق ص231.

[19]) د. صابر سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 98.

[20]) د. أحمد علي محمد حسين خضر، مرجع سابق، ص 112.

[21]) د. أحمد علي محمد حسين خضر، حوكمة الشركات في القانون المصري، والإفصاح، والشفافية، مرجع سابق ص243.

[22]) المرجع السابق، ص 112.

[23]) د. أنس جعفر، العقود الإدارية، جامعة بني سويف، كلية الحقوق بني سويف، دار النهضة العربية، 2006، ص 38.

[24]) د. عبد الهادي مقبل، التشريع الضريبي المصري، مكتبة جامعة طنطا، 2006ص 142.

[25]) د. خلاف عبد الجابر خلاف، مبادئ الاق تصاد السياسي، جامعة بني سويف كلية الحقوق، دار النهضة العربية، 2006، ص 39.

[26]) د. مصطفى حسني مصطفى، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار النهضة العربية، 2003م ص 4.

[27]) د. عبد الهادي مقبل، التشريع الضريبي المصري، مرجع سابق ص 147

[28]) إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة: دار الشروق، 2003م، ص 36 – 37.

[29]) د. فؤاد شاكر: الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، بحث مقدم إلي المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشور في

Egyptian Banking Institute ،Corporate Governace in the Banking Sector workshop ،march 2006 p. 25.

[30]) د. فؤاد شاكر، مرجع سابق، ص41

[31]) د. حسام مندور نحو سياسة تنمية الصناعات الصغيرة، معهد التخطيط القومي، مذكرة خارجية رقم 1604، سبتمبر 2006، ص 122.

[32]) د. عبد الهادي مقبل، التشريع الضريبي المصري، مرجع سابق ص116

[33]) د. فائقة الرفاعي، د. حسن سليم، مرجع سابق، ص 25.

[34]) د. أحمد علي محمد حسن خضر، مرجع سابق، ص 125.

Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal
(Accredited) Monthly

Vol.115
September 2025

Issued by
Middle East
Research Center

Fifty year
Founded in 1974

Issn: 2536 - 9504
Online Issn: 2735 - 5233