

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات
- تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

مخلوفي توفيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن عيسى ليلى	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	محمدي رشيد	أستاذ مساعد	ممتحنا	جامعة بسكرة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

شكر و عرفان

قال تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ)

سورة النمل الآية 19

أحمد الله عز وجل أن منى عليا بإتمام هذا العمل

ثم أتقد بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذة

نخبة حسام

وفى الأخير أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقي قطرة حبه
إلى من كلفه أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصّد الأشواق عن دربي لمهد لي طرق العلم
إلى القلب الكبير "والدي العزيز" حفظه الله ورعاه
إلى ملاكي في الحياة، إلى معني الحب والحنان والتفاني، إلى بسمّة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي"
وكل الشكر والتقدير والتعظيم والإجلال إلى أستاذي المشرف الذي تحلى بروح
الصبر معي وأعانني على إنجاز هذا البحث الأستاذ:
"مخضبان حسام"
إلى جميع الأصدقاء والزلاء وإلى جميع أساتذة قسم التسيير.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص/Abstract
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
أ - ذ	مقدمة
	الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
03	المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي
05	المطلب الثاني: مستويات وخصائص التخطيط الإستراتيجي
05	الفرع الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي
06	الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي
08	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي
08	الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي
09	الفرع الثاني: أهداف التخطيط الإستراتيجي
10	المبحث الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي
10	المطلب الأول: مرحلة الخطة الإستراتيجي
10	الفرع الأول: التخطيط للتخطيط
11	الفرع الثاني: التحليل البيئي
12	الفرع الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

15	المطلب الثالث: التقييم والمتابعة
16	المبحث الثالث: نماذج، متطلبات، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي
16	المطلب الأول: نماذج التخطيط الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الإستراتيجي
24	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الحوكمة.
30	المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
30	الفرع الأول: التعريف اللغوي
30	الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي
34	المطلب الثاني: أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات
37	المبحث الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (O.C.D.E) في مجال حوكمة المؤسسات
39	المطلب الأول: توضيح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة المؤسسات
39	الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات
40	الفرع الثاني: حقوق المساهمين
44	الفرع الثالث : المعادلة المتكافئة للمساهمين
48	الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات
50	الفرع الخامس: الإفصاح و الشفافية
54	الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة
59	المطلب الثاني: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية
59	المبحث الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

59	المطلب الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
62	المطلب الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات
62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسات حالة لحوكمة للشركتين النقل -الأردن وأن سي أ روية -الجزائر
63	تمهيد
64	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: الأداة المستخدمة
64	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات
65	المبحث الثاني: انظمة الحوكمة في الشركتين (شركة النقل - الأردن، شركة ان سي ا روية - الجزائر، شركة سيفيتال
65	المطلب الأول: نظام الحوكمة في مجموعة النقل - الأردن
66	المطلب الثاني: نظام الحوكمة في شركة أن سي أ روية - الجزائر
69	المطلب الثالث: نظام الحوكمة في مجمع سيفيتال
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في جامعة محمد خيضر-بسكرة-، حول أهمية التخطيط الإستراتيجي وأثره في على حوكمة المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بمختلف أبعاده على تطبيق حوكمة المؤسسات في محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، بما مقداره (77.2%).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية، والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الإستراتيجي لتطبيق الحوكمة داخلها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي - حوكمة المؤسسات.

Abstract :

Key words :.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج الافتراضي للدراسة	ث
02	مستويات التخطيط الإستراتيجي	06
03	مراحل التخطيط الإستراتيجي	16
04	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي لدافيز وإيسون (1997)	18
05	المفاهيم المختلفة للحوكمة	17
06	إدئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات	39
07	ركائز نظام حوكمة المؤسسات	58

المقدمة

في ظل التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغيير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، تبحث في استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر والاستمرار والنمو، ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات الجامعية واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ويعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقا لآليات معدة للمستقبل، والقيام بالوظائف المختلفة بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات، والعمل على زيادة المصدقية في تقديم الخدمات، واكتمال عنصر الشفافية وتقديم الخدمات بعدالة وضمن القوانين. وإن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة النجاح في ممارسة العملية الإدارية، فضلا عن تمثل الحكومة مدخلا تكامليا لاستثمار الجهد والوقت والحيز وتقديم الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع.

كما أن تطبيق الحوكمة له أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تشكل عنصرا مهما من عناصر تقييمها، أن له دورا كبيرا في اتخاذ قرار بشأن ديمومتها في النشاط، ليس ذلك فحسب بل أصبحت الحوكمة من المعايير التي تعتمد عليها في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة كفاءتها وأدائها، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لأن تلفي الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات.

وعليه وبناء على ما سبق نقدم الإشكالية التالية:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات لدى بعض الشركات الاقتصادية الوطنية و الدولية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ماذا تعني حوكمة المؤسسة ؟



2. ما هو مميزات نظام الحوكمة في كل من شركة روية، نقل الأردنية، و سيفيتال؟

3. ماهي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و حوكمة المؤسسات؟

1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه عناصر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة التي تحقق أعلى مستويات الدقة في رسم وسياسات مستقبلية للمؤسسة، وأيضاً تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية النادرة التي ستبحث الأثر بين التخطيط الإستراتيجي من جهة ومبادئ الحوكمة من جهة أخرى.

2. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات

1. التذكير بأهمية التخطيط الإستراتيجي .

2. معرفة مستوى تطبيق حوكمة المؤسسات لدى بعض الشركات .

3. محاولة بيان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و حوكمة المؤسسات.

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة سابقاً قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات مفادها:

1. يوجد دور للتخطيط الإستراتيجي في حوكمة المؤسسات

2. يوجد دور للرؤية الإستراتيجية في حوكمة المؤسسات

3. يوجد دور للرسالة الإستراتيجية في حوكمة المؤسسات

4. يوجد دور للأهداف الإستراتيجية في حوكمة المؤسسات

5. يوجد دور للتحليل الإستراتيجي في حوكمة المؤسسات

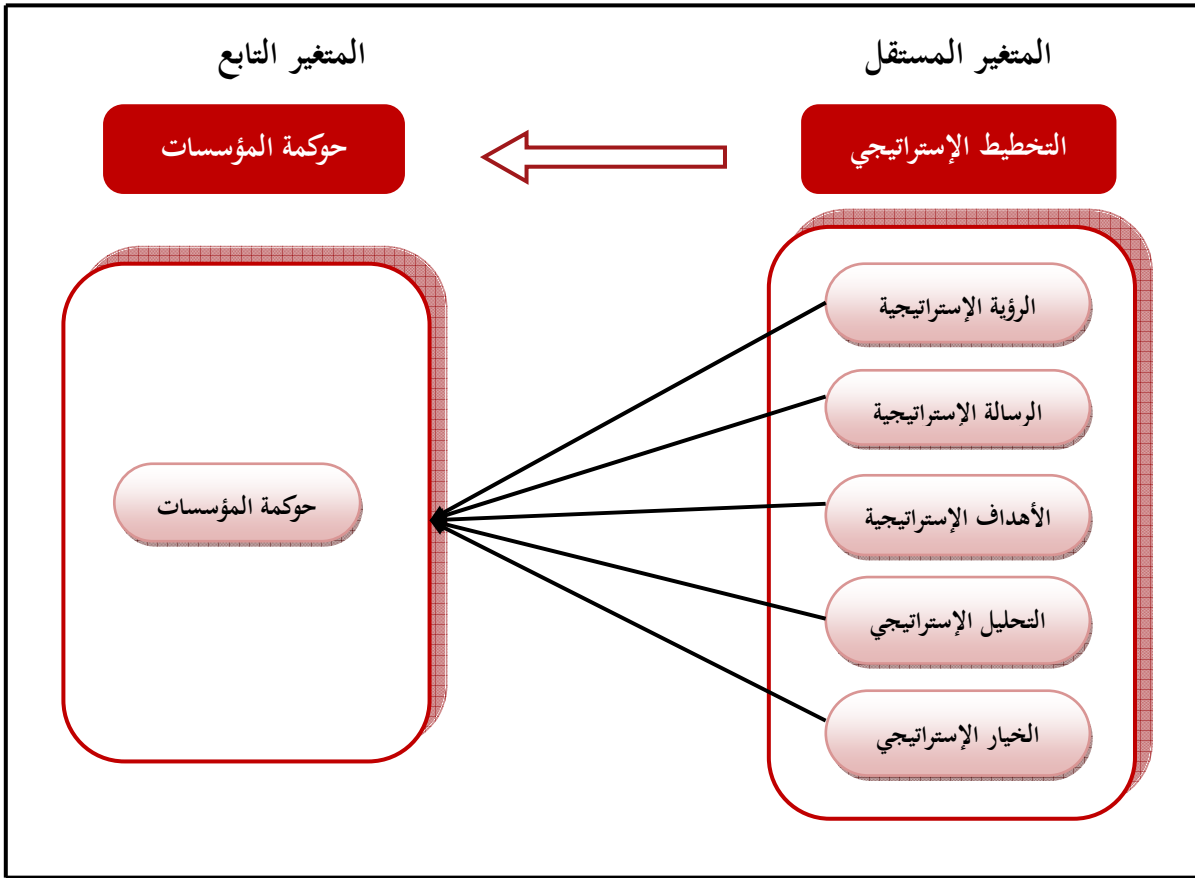


4. يوجد دور للخيار الإستراتيجي في حوكمة المؤسسات.

5. نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

6. التعريفات الإجرائية:

1. التخطيط الاستراتيجي: ويقصد به الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي

للمؤسسة في تحقيق أهدافها.

2. الرؤية الإستراتيجية: هي المبدأ الذي تعيش عليه المؤسسة الطموحات والآفاق والتطلعات... إلخ.

3. الرسالة الإستراتيجية: هي الغايات التي وجدت من أجلها المؤسسة، وهي وسيلة لإيضاح هويتها ومساعدتها على التميز على نظيراتها.

4. الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة والأعمال والمهام التي تؤديها.

5. الخيار الإستراتيجي: وهي المرحلة التي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الاختيار ذاتها.

6. حوكمة المؤسسات: وهي عبارة عن مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها.

7. حدود الدراسة:

هذا البحث حدود عديدة منها:

الحدود المكانية: تم إجراء البحث بتحليل المحتوى لبعض الشركات الوطنية و الدولية (نقل، روية، سيفيتال)

الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019_2020.

الحدود الموضوعية: سيركز هذا البحث على دراسة الدور بين التخطيط الإستراتيجي وحوكمة المؤسسات.

8. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ي تحديد مشكلة الدراسة التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة.

9. الدراسات السابقة:

1. دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي:

✓ دراسة (الزهيري والقريشي، 2018): بعنوان " التخطيط الإستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عناصر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة الوسط وفقا لأسس موضوعية.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن الوسط الحسابي للفقرة (أ) والمتمثلة برؤية الجامعة 1.9 أي انه متوفر جزئيا، وحجم الفجوة بين ما متوفر وما مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 54.37% وهي تعد فجوة بيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها. أما الفقرة (ب) المتمثلة برسالة الجامعة فقد بلغ وسطها الحسابي 1.88 أي أنه متوفر جزئيا، وحجم الفجوة بين ما متوفر وما مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 55.89% وهي تعد فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها.

✓ دراسة (جعفر، 2017): بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة في الضفة الغربية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وعناصره.

وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.



✓ Study(impact of strategic planning on management of public organization
in bosnia and Herzegovina)

بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك.

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة المنظمات العامة.

وأشارت نتائجها إلى أن استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة يمكن لإدارة الموارد أن تنظم بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية، ويحدد التخطيط الإستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء، مما يقلل من إمكانية قيام المدراء بتخصيص الموارد على أساس تقديراتهم الشخصية أو طموحاتهم، وهذا يساهم في إدارة شفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات عامة جيدة.

دراسات تتعلق بالحوكمة المؤسسات

✓ دراسة (الفضل وحمد، 2015): بعنوان " حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة الأرباح - دراسة

اختبارية لحالة العراق"

تهدف الدراسة إلى اختبار دور عدد من الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ومدى تأثير ذلك بكل نسبة الملكية الإدارية ونسبة السعر/ القيمة الدفترية للسهم، وذلك على الشركات المساهمة المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها 91 شركة.

ومن أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد دور رقابي هام لمجلس الإدارة في ضبط ممارسات إدارة الأرباح، إذ كلما زادت كفاءة مجلس الإدارة من حيث صغر حجمه وزيادة الأعضاء الخارجيين فيه، كلما قلت ممارسات إدارة الأرباح والعكس صحيح.



✓ دراسة (مطر ونور، 2013) بعنوان: دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن - جامعة الشرق الأوسط أنموذجا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المحور الأول بناء وتطوير صورة وسمعة متميزة للجامعة كان من وجهة نظر عينة سواء كوحدة واحدة أو فرادى، هو ذو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بإلزام الجامعات بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية، أن من بين الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين تلاها في ذلك الهيئة التدريسية، بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة.

✓ دراسة (ناصر الدين، 2012): بعنوان " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعة ومؤشرات تطبيقاتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعة من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة مجلس الحوكمة المكون من مجالس الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضاً المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجلس المحلي، وبينت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب تسير عليها الجامعة وتطبيقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. كما عاجلت الدراسة مراحل

تطبيق الحوكمة في الجامعات وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لاشك بأن الباحثين استفادوا من الدراسات السابقة في اغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغتها والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية. وما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثين التي تدرس التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفصل الأول
التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره من أساليب الإدارة، كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص لهذه المبادئ والأساليب، التي كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد، لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

وعليه وفي هذا الصدد نحاول التطرق في هذا الفصل للتخطيط الإستراتيجي من خلال ثلاث مباحث كآآتي:

❖ المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

❖ المبحث الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

❖ المبحث الثالث: نماذج، متطلبات، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يحتل التخطيط الإستراتيجي مكانة عالية في جل الإدارات خاصة في الوقت الحالي لما له من أهمية في حياة المؤسسات، وهو ما سنوضحه.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

قبل تقديم تعريف للتخطيط الإستراتيجي نتحدث بنا الإشارة في مفهوم التخطيط وكذا مفهوم الإستراتيجية، بحيث أن:

أولاً: التخطيط:

هو العملية التي فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تنوى تحقيقها والوسائل والآليات التي تستخدمها للوصول على تلك الإنجازات.¹

ثانياً: الإستراتيجية:

يعود أصل هذه الأخيرة إلى الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)²، وتعرف على أنها: " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".³

¹ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي. دار التعليم الجامعي، 2016، ص 11.

² المرجع السابق نفسه، ص 41

³ أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، ص 17.

ثالثا: التخطيط الإستراتيجي:

يعرف على أنه: "عملية تنطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة وطويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمنظمة أو الشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ".¹

ويعرف أيضا على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف طويلة المدى، وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق هذه الأهداف".²

(دكر) كذلك عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثرها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".³

كما يعرف أيضا على أنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة".⁴

بناءً على ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه:

العملية التي يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل عن طريق بناء خطة واضحة طويلة المدى، وتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع سابق، ص 205.

² ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمحل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة حالة **strategic planning as an approach of improving the human resources performance in the Algerian pubice hospitals :Case Study**. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014، ص 139.

³ خطاب، عايد سيد، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 38.

⁴ ليلي بوحديد، مرجع سابق، ص 139.

المطلب الثاني: مستويات وخصائص التخطيط الإستراتيجي:

الفرع الأول: مستويات التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي ثلاثة مستويات مختلفة وهي:¹

أولاً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يهتم هذا التخطيط بتحديد مسارها كله، وتنمية الموارد، ويعني بالإجابة على السؤال (في أي الأسواق ستقوم المؤسسة بالمنافسة؟)، وما تجدر الإشارة إليه أن التخطيط الإستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون، المواد الأولية، العمالة، مصادر رأس المال، نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، ونقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي على مستوى الأعمال:

ويركز التخطيط الإستراتيجي في هذا المستوى على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المؤسسة المختلفة.

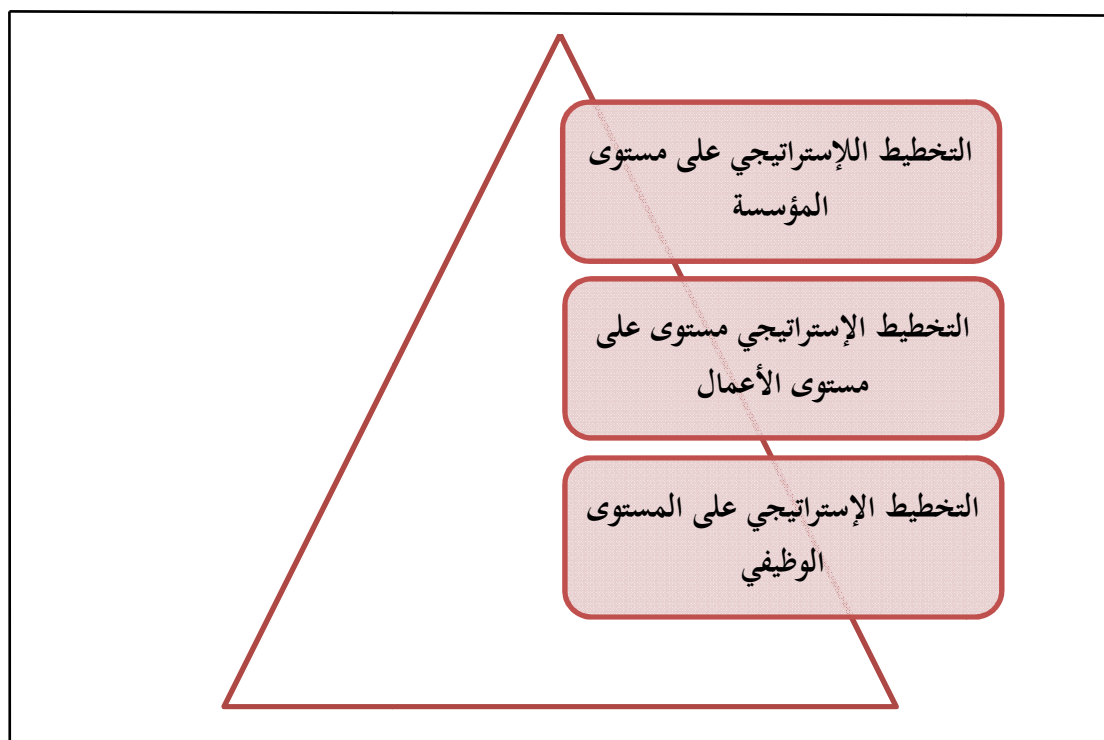
ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

ويشير هنا إلى الخطط الموضوعة لعملية أو قسم رئيس داخل مؤسسة الأعمال، إذ يتم التركيز فيها على تنفيذ إستراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق، والموارد البشرية، والعمليات والمالية، فالاستراتيجيات الوظيفية تشير

¹ رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص ص(20-21).

إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وهو ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مستويات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي العديد من الخصائص نذكر منها:¹

- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا

يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف كبيرة و جهود مهمة.

¹ حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الإستراتيجي و علاقته ب (الإمكانيات- إتخاذ القرار- أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية. دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2012، ص113.

- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين و المستفيدين والجمهور و غيرهم.
- **المرونة:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- **حشد الطاقات الكامنة و الموارد:** يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- **المستقبلية:** ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- **الترتيب للخيارات و الأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

بالإضافة إلى:¹

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.
- الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة.

¹ النجار، فريد راغب، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي- آليات استشراف المستقبل عام 2050. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص75.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي

من فوائد التخطيط الإستراتيجي ما يلي:¹

- المساعدة على إيجاد مستوى عالي من الالتزام بغايات المؤسسة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين: إذ لو كان أصحاب المصالح من العاملين في المؤسسة ومسؤولين كبار و مدراء شاركوا في عملية التخطيط الإستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك يسهل إنجاز الأهداف.
- العمل على القصد في استخدام الموارد: هناك موارد مالية محدودة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.
- الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الإستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف و توحيد السبل المختلفة في التخطيط.
- الحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس: بناء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب.
- وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الحكومة: التخطيط الإستراتيجي آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف.

بالإضافة إلى:²

¹ أسامة بن صادق طيب، التخطيط الإستراتيجي للدول. سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار 29، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص (27-28).

² سميرة محمد عبد الرحمن أبو عيشة، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، ص 26.

- ضرورة لمواجهة التغيرات المستقبلية
- يركز على أهداف المؤسسة
- يوفر النفقات
- أساس للرقابة
- يقلص من المخاطر
- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة
- يساعد في عملية الاتصال

الفرع الثاني : أهداف التخطيط الإستراتيجي

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- زيادة التواصل و التفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة.
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والاهتمام بالممارسات المستمرة والرقابة على العمليات الجارية.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات.
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. دار الثقافة، عمان - الأردن، 2010، ص ص (286-287).

- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة، والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتملة وقوعها مستقبلاً والإعداد المنظم لمواجهتها.

المبحث الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل نوجزها كالتالي:¹

المطلب الأول: الإعداد للخطة الإستراتيجية

وتشمل هذه المرحلة أربعة خطوات، وهي:

الفرع الأول: التخطيط للتخطيط:

وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تسير عليها المؤسسة، وتتمثل هذه المرحلة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل:

- ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؟
- ما الأهداف المرجوة تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟
- من هو أعضاء فريق التخطيط؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟
- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

¹ محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامع الإسلامية غزة، 2017، ص ص (14-20).

الفرع الثاني: التحليل البيئي

تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص و التهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة.

ويركز التحليل البيئي على بعدين مهمين في وضع المؤسسة، وهما:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة أن تؤثر فيها.

ومن العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية ما يلي:

- **العوامل السياسية:** وهي التي تعبر في مجملها عن الوضع السياسي والقانوني الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: نظام الحكم، والعلاقات الدولية والتشريع، ونتائج الانتخابات.
- **العوامل الاقتصادية:** وهي التي تعبر عن ملامح الوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل القومي، معدل الاستثمار، معدلات الإنتاج، معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي.
- **العوامل التكنولوجية:** وهي التي تشير إلى مدى تطور التطور التكنولوجي التي ينبغي على المؤسسة متابعته، ومن أمثلتها: الإبداعات، والاختراعات، والاكتشافات العلمية.

- **العوامل الثقافية:** وهي التي تميز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: مستوى المعيشة الأفراد، التقاليد، القيم، الاتجاهات الاجتماعية الحضارية.
- **العوامل السكانية:** وهي التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: حجم السكان، التوزيع السكاني، معدل الزيادة السكانية، التركيب العمري.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية:

وينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسية:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية
- **الثقافة:** وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.
- **الموارد:** وتشمل موارد المؤسسة المادية وكذلك الموارد البشرية.

الفرع الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية:

أولاً: الرؤية:

تعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

وفي هذا السياق يرى كوتلر أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة توفر فيها الخصائص التالية:

- **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها
- **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهود و الموارد نحوها.

- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح استخدامه كقاعدة للمبادرات المحددة.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- الجاذبية: تجتذب قلوب المتعاملين وتأسر عقولهم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.

ثانيا: صياغة الرسالة:

يعرفها المغربي: بأنها عبارة عن الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المؤسسة أن تكونن عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتدل على الأسواق التي تخدمها وتوضح السبب أو الغرض من وجود المؤسسة.

لذا ينبغي أن تتسم الرسالة الجيدة بعدد من الخصائص منها ما يلي:

- ملهمة: بحيث تساهم في إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة.
- عريضة وواسعة: لكي تسمح بتوليد مدى واسع من الأهداف الملائمة والإستراتيجية البديلة.
- قابلة للتحقيق: أن تكون واقعية وموضوعية بما فيه الكفاية، لكي يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عملية.
- سلامة الصياغة: مكتوبة بلغة سليمة، دقيقة التعبير، والعناية في انتقاء المصطلحات.
- مقبولة: أن تحظى بتأييد من أعضاء المؤسسة مؤكدة على التناسق والانسجام بين إمكانات المؤسسة مع أهدافها من جهة، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

ثالثاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

إن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الإستراتيجي ككل، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، فالأهداف الإستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حل النتائج الكلية المطلوب تحقيقها. ولكي تكون الأهداف الإستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، منها:

- أن تكون شاملة.
- أن ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة.
- أن تركز على قضية منفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة.
- أن تكون متوافقة مع مبادئ وأسس المؤسسة.

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تحويل الإستراتيجية المختارة إلى أربع برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إلماماً كافياً بالجوانب المختلفة التي يتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المؤسسة. ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **البرامج:** وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية المختارة، وغالباً ما يتطلب البرنامج عدداً كبيراً من الأنشطة.

2. **الموارد:** ببساطة هي بيان للبرنامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب.

3. **الإجراءات:** هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقه مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازها.

المطلب الثالث: التقييم والمتابعة

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، والتي تقوم بمراقبة العمل المرتبط بالخطة الإستراتيجية بعد تنفيذه واقعياً، وتقييمه بهدف معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل على تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة في بيئة العمل.

ويقصد بمراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية أنها: عملية تقييم الخطة الإستراتيجية ومراقبة الأداء المؤسسي، بحيث يمكن مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، ويتم أخذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، فالمؤسسة التي لا تتابع أنشطتها وتقومها قد تجد نفسها مهددة في بقائها وإستمراريتها.

وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات وهي:

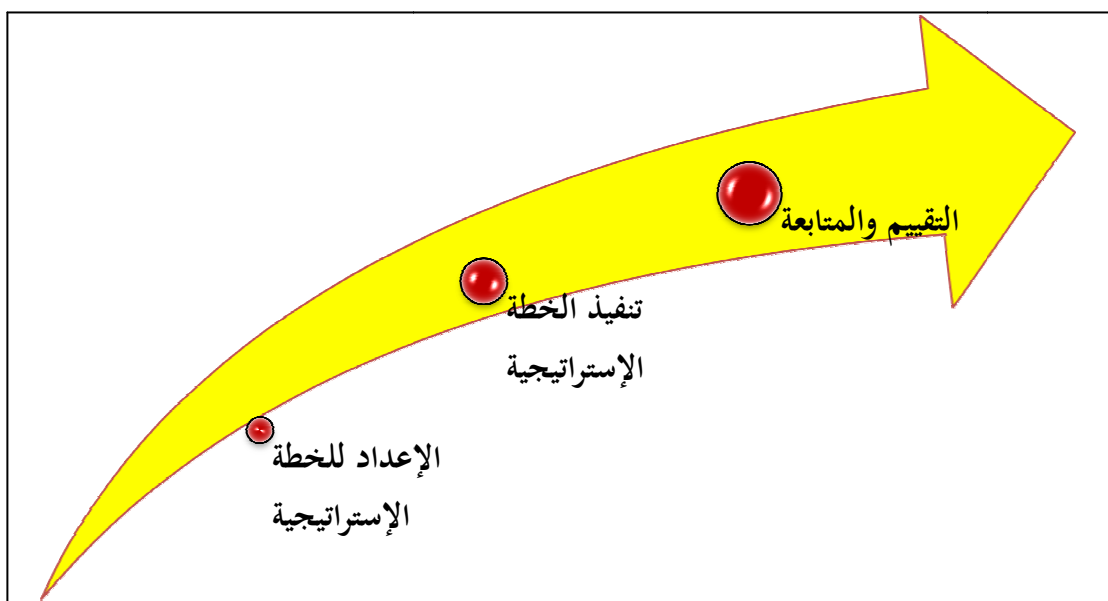
1. **الرقابة على المستوى الإستراتيجي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تحكمه.

2. **الرقابة على المستوى التكتيكي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

3. **الرقابة على المستوى التشغيلي:** تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

والشكل الموالي يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي:

الشكل (3): مراحل التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: نماذج، متطلبات، معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: نماذج التخطيط الإستراتيجي

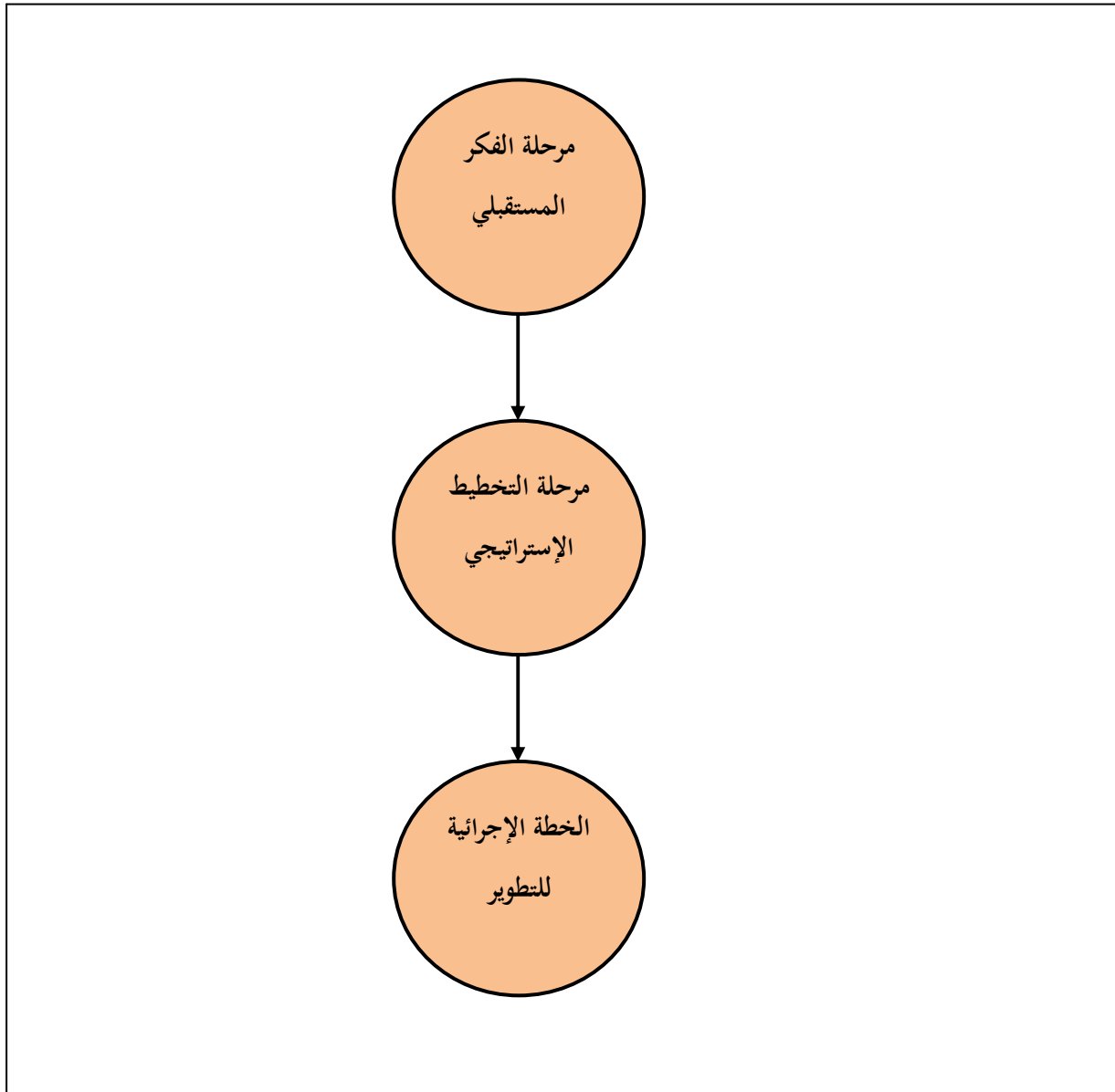
يستخدم التخطيط الاستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها:

أولاً: نموذج دافيز برنت، ولندا إيسون (1997):

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطط الجامعية) إلى عامين أو ثلاثة أعوام، وقد كان مفهوم " خطة التطوير" متوافقاً مع المنحى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى

تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإيسون للتخطيط الإستراتيجي ذي المراحل الثلاث، حيث:¹

الشكل رقم(4) النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي لدافيز وإيسون (1997)



¹ أبو هاشم، محمد خليل، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، ص.ص(39-40).

- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم (استشراف المستقبل)
- إسقاطات خطية للوضع الراهن من 5-15 عاما
- استطلاع رأي الخبراء (دلفاي)
- صياغة الرؤية والرسالة (المدى البعيد)
- تحديد الأهداف الإستراتيجية من 3-5 أعوام
- تحديد الأولويات (المدى المتوسط والقريب)
- تخصيص الموارد من 1-3 أعوام
- وضع خطة تنفيذية والمتابعة

المصدر: أبو هاشم، محمد خليل، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، ص40.

وتتبع أهمية "المرحلة الأولى" من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعدا مستقبلا، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلية.

أما "المرحلة الثانية" مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة على سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

تأتي "المرحلة الثالثة" والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا: نموذج وست- برنهام:

يحمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية:¹

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين، دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة.
 - المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا الجامعية.
 - باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل على ترجمتها، وتكون بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين، إعداد الميزانية... الخ.
 - يعنى التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة، ومن خلال الموارد والميزانيات، وتوزيع المهام.
 - بناء على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول مرامي(أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
 - بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات، فإن نظام التقييم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.
- يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة، فهو يعبر عن عمليات الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم، مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة.

¹ مدبولي، محمد عبد الخالق، نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مجلد 16، العدد 18، 2001، ص 198-236.

بالإضافة إلى:¹

ثالثا: نموذج هارفارد:

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية. ووفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمنظمة، والثانية: مرحلة التنفيذ.

رابعا: نموذج أصحاب المصالح:

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة، تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

خامسا: النموذج التنافسي:

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة من مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتريين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردوين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مكتبة نور للنشر والتوزيع، قطر، صص (89-91).

سادسا: نموذج التخطيط:

يؤكد هذا التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تخطط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية.

سابعا: نموذج كوفمان:

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي: أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك؟، وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تخطط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية، ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتبعتها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

ثامنا: نموذج فيفر:

يتلخص نموذج فيفر بالقول بأن التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك ويتضمن صفحتين هما:

التدقيق والفحص البيئي، والاعتبارات التطبيقية، وتحتوي هاتين الصفحتين على 9 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، فحص وتشخيص القيم، صياغة الرسالة ووضع النموذج الإستراتيجي للمنظمة، تحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ)، وأخيرا المتابعة والتحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على ثقافة المنظمة، والتكامل بين الخطط الإدارية والوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحلل الفجوات وتحديد القيم.

تاسعا: نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن جربت التخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة، وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:

- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أعراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلائم مع طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الإستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

يمكن إبراز متطلبات التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:¹

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف و الظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهةها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز و التشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توفيقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.

¹ أحمد السعيد، مرجع سابق، ص (30-31).

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي

تقف أما التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:¹

- التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى، فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة، وأن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها و ربما فشلها.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع خطة إستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خططها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

- مقاومة المنظمة لعنصر التغير:

إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

¹ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع سابق، ص (43-44).

• الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.

• عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

يمكن حصر العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي في ما يلي:¹

- الموارد المالية: يجب أن تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الإستراتيجي.
- تاريخ التخطيط بالمؤسسة: كلما ارتبط بتاريخ المؤسسة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الإستراتيجي بها عقبات.
- معدل نمو المؤسسة: كلما كان معدل نمو المؤسسة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الإستراتيجي عالية وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي.
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
- الوقت: كلما كان المديرون قادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الإستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr31001.html>

- **توافر معلومات عن البيئة:** توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الإستراتيجي.
- **أنظمة المعلومات:** فتوافر نظم المعلومات الجيد للمؤسسة يسهل الحصول على المعلومات.
- **ثقافة المؤسسة:** فوجود فكر مشجع للتخطيط الإستراتيجي يؤدي لنجاحه.
- **تحمل المخاطرة:** كلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
- **المرونة:** يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- **الابتكار:** كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي وزيادة فاعليته.

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن للتخطيط الإستراتيجي دور كبير داخل المؤسسة، وهذا على كافة مستوياتها من تخطيط على مستوى المؤسسة، على مستوى الأعمال، وعلى مستوى الوظيفي...، إذ يتسم هذا التخطيط بالعديد من الخصائص من مرونة، حشد للطاقات الكامنة والموارد، وله آثار طويلة الأجل...، كما أن له أهمية كبيرة إذ يعمل على القصد ما استخدام الموارد والحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس، كما يقلص من المخاطر ويركز على أهداف المؤسسة.

والتخطيط الإستراتيجي كغيره من المواضيع الأخرى له جملة من الأهداف يسعى لتحقيقها من خلال ثلاث مراحل أساسية (الإعداد للخطة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والمتابعة)، كما يتأثر بالعديد من العوامل أهمها: الموارد المالية شكل الهيكل التنظيمي، معدل نمو المؤسسة، توافر معلومات عن البيئة... الخ، مواجهها عقبات كثيرة: التغير والتبدل السريع في البيئة، عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية، ومقاومة المنظمة لعنصر التغيير...، وبالتالي على المسيرين هنا توفير جميع متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق النجاح والوصول إلى تقدم أو تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني

حوكمة المؤسسات

تمهيد:

تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في مجتمعات الأعمال الدولية وذلك نظرا لدورها ومدى تأثيرها على مسار الأحداث الدولية التي وقعت خلال العقدین الماضیین نتيجة تحول معظم الاقتصادیات إلى نظام اقتصاد السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي خاصة القطاع المالي، وهذا ما شجع العديد من المنظمات الاقتصادية على تبني مفهوم حوكمة المؤسسات والعمل على وضع إطار عام فعال وخاص لمحاولة تجنب أي تعثر مالي جديد. وعليه وفي هذا الصدد نحاول التطرق لحوكمة المؤسسات من خلال ثلاث مباحث كالآتي:

❖ المبحث الأول: ماهية الحوكمة

❖ المبحث الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (O.C.D.E) في مجال حوكمة المؤسسات

❖ المبحث الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل ما يخص حوكمة المؤسسات باعتبارها نظام و نموذج تسييري حديث لا بد من التطرق إلى ماهيته

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: التعريف اللغوي

لغويا على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، و لكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح (حوكمة الشركات).¹

و الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمة.

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

الحوكمة مصطلح فرض نفسه قسرا حيث أوجدته ظروف غير مستقرة و اضطرابات قلق و حوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال و الأعمال العالميين، حيث دفعت هذه الاضطرابات بالإضافة إلى العولمة خاصة خلال العقد الأخيرين من القرن العشرين، و ما تبعهما من أحداث درامية متلاحقة خلال السنوات الأولى من القرن الواحد و العشرين إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية التي تحقق عناصر الثقة و المصداقية في البيانات التي يحتاج إليها عالم المال و الأعمال.

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و المحللين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate governance encyclopedia من

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، و المالية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد ككل ولكن في مجمله يمكن القول أن حوكمة المؤسسات تعني: (إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح)، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية.¹

كما توجد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات نذكر منها:

• هي: " نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها".

• هي: ' مجموعة من الطرق و التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية

معقولة لاستثماراتهم"

• هي: "مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهددي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة

و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".²

• هي: ' وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال

المستثمرين و المقرضين".³

وباتت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية و الاقتصادية العالمية كالبنك العالمي، و صندوق النقد الدولي حيث عرفها على أنها: (الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية).

¹ محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 47

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.

³ محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 07.

وعرفت مؤسسة فاينشال تايمز على أنها بالمفهوم الضيق هي (علاقة الشركة بمساهميها) و بالمفهوم الواسع هي (علاقة الشركة بالمجتمع ككل"، كما اعتبرها جيمس ولقنسون " بمثابة المشجع و المروج للعدالة و الشفافية و المسؤولية).
أما منظمة التمويل الدولية فعرفت بأفها: (مجموعة من الأطر التنظيمية و الهيكلية، وعمليات التحكم و توجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، الملاك، المساهمين، و أصحاب المصالح الأخرى) ، أوهي (مجموعة من الآليات النظامية و المالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة و أصحاب رأس المال في الشركة).
من زاوية الاهتمام بالجودة و الأداء فالحوكمة هي: (مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف الشركة)، من خلال هذا التعريف نجد أن الحوكمة عبارة عن نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وهي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها.¹

و من زاوية الأطراف الأساسية التي لها دخل في عملية الحوكمة فنميز بين ثلاث مفاهيم :

أولاً: المفهوم الضيق : الذي يركز على مصلحة المساهمين، حيث أن عدم تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من تكلفة رأس المال و يصعب من الحصول على هذا الأخير.

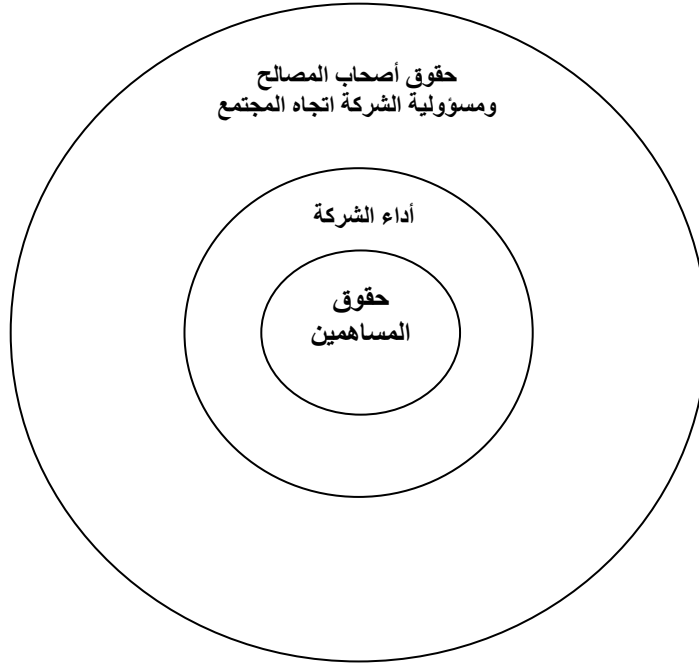
ثانياً: المفهوم الأوسع : يتضمن أداء الشركة فهي أساس تحقيق الكفاءة و الفعالية والربحية للشركة.

ثالثاً: المفهوم الشامل : يضيف مسؤوليات أخرى للشركة، حيث أن قواعد الحوكمة تتضمن جميع أصحاب المصالح، وكذا مسؤولية الشركة تجاه المجتمع²، والشكل (05) يوضح ذلك :

¹ Lakhla B (2006) , « la bonne gouvernance », édition dar el khaldounia, Alger, Algérie ;p30.

² إيهاب عقل، الهيكل و الإطار العام للحوكمة، www.eisa.com.eg/pension2007/arabic/Lec8.ppt

الشكل (05): المفاهيم المختلفة للحوكمة



المصدر : من إعداد الطالب

يصف تقرير نخبة Cadbury البريطانية السنوي لسنة 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي: (يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة و كفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارة تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات)، و توصل هذا التقرير إلى توثيق عملية الحوكمة في شكل جملة بسيطة و شهيرة هي : " أنها نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب " ¹.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك مجموعة من المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات منها :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على المؤسسات
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين، وأصحاب المصالح.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 09.

- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين

و باختصار يمكننا القول بأن مفهوم حوكمة المؤسسات هو تعبير واسع يتضمن القواعد و ممارسات

السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها، و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار

ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو الشركات و موظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها

للمستثمرين، و الحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.¹

المطلب الثاني : أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات

هناك عدة عوامل ارتبطت بالمنح الاقتصادى فى دول العالم ساهمت فى خروج مفهوم حوكمة المؤسسات إلى العلن منها :

أولاً:

منذ العام 1997 : مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات، و الأزمة

الآسيوية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و

العلاقات فيما بين منظمات الأعمال والحكومات، و كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن

عمليات و معاملات الموظفين الداخليين منها حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فى الوقت

نفسه الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و

أساليب محاسبية مبتكرة.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالى و الإدارى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 15-16

ثانياً:

مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون Enron، وورلد كوم Worldc وغيرهم من الشركات العالمية بدأ الحديث عن حوكمة المؤسسات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، و ذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة.¹

ثالثاً:

الانخيار المالي لشركة إنرون : أنشأ رجل الأعمال " كينيث لاي " شركة إنرون للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 عاما من تاريخ إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم، بعد أن كانت شركة مغمورة في مجال خطوط أنابيب الغاز، وقد نجحت إنرون في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي سواء للربط بين الولايات المتحدة المختلفة أو للربط بين بعض المدن في نفس الولاية، ولقد ساهمت شركة إنرون في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة و التي أصبحت سلعة هامة يتم الاتجار فيها مثل بقية السلع.

و كنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت شركة إنرون أحد النجوم شديدة التوهج في أسواق المال، حيث تم تصنيفها في المركز الثامن عشر حسب تصنيف مجلة فورتن المتخصصة في مجال أسواق المال ضمن قائمة أفضل خمسمائة شركة أمريكية خلال عام 2002، و الجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول كأستراليا، اليابان و دول أوروبية مختلفة، ولم ينتهي الأمر عند ذلك بل كانت إنرون أكبر شركة أجنبية تعمل في مجال الطاقة في المملكة المتحدة، وكانت أنشطتها مقسمة إلى ثلاث أنشطة رئيسية هي:

- فرع تسويق المنتجات.
- فرع خدمات الطاقة .
- فرع الخدمات الدولية.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص ص 140 - 143.

استخدمت الشركة الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد منها أساليب " تضخيم الأرباح "، وفي بعض الأحيان الأساليب المخالفة للحقيقة وذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم، بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة، كما قامت إنرون بإنشاء العديد من الشركات المستقلة و التي تمتلك فيها حصصا كبيرة وذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر هذه الشركات، و محاولة إصباغ تلك المحاولات بصبغة قانونية لا تتعارض مع القواعد و القوانين، وعلى الجانب الآخر فإن أي تدفقات من تلك الشركات إلى إنرون تقوم إدارة الشركة بقيدها في دفاترها كإيرادات استثمارات حتى و إن كانت تلك الشركات المستثمر فيها لم تبدأ النشاط بعد.

لذا فإنه يتضح لنا أن الهدف الرئيسي لإدارة إنرون من وراء إنشاء تلك الشركات كان التلاعب بالقواعد المحاسبية المتعارف عليها، خاصة عند إثبات المعاملات المالية بين إنرون و تلك الشركات بهدف تقليل الخسائر و تعظيم الأرباح و عدم إثبات أي ديون، وذلك بمساعدة بعض العاملين بمكتب " آرثر أندرسون " مراقب حسابات الشركة بتغاضيهم في الكشف عن العديد من التحريفات في القوائم المالية، بالإضافة إلى التأثير السلبي للخدمات الاستشارية التي كان يقدمها المكتب.

يعد اختيار شركة إنرون فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى أكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة، ومع افتضاح أمر الشركة أثناء التحقيقات و ظهور الكثير من الحقائق زاد غضب الموظفين و المستثمرين من الإدارة العليا لشركة إنرون و أيضا بسبب الطريقة التي تعامل بها مراجعو حسابات الشركة وبقى السؤال المطروح ما هو السبب الرئيسي وراء سقوط إنرون؟ هل هي السياسات الداخلية الخاطئة وحدها؟ أم النصائح غير السليمة للمستشارين؟، أم أن إجراءات المراجعة الخارجية لم تكن كافية؟، أم أن كل تلك الأساليب تسببت مجتمعة في هذا السقوط المروع للشركة؟¹

¹ المرجع نفسه، ص 143.

1. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاد العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية و تحرير قطاع التجارة.
2. اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا للضعف القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، و حل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف المعلومات و نوعيتها يؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة و العمل على انتشار الفساد و انعدام الثقة.
3. جهود الهيئات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، مؤسسة التمويل الدولية، البنك العالمي، صندوق النقد الدولي...
4. التنافس الشرس على جذب الاستثمارات الأجنبية.
5. دفعت الخصخصة الحكومات و الشركات إلى تلبية مطالب المساهمين و من ضمنها الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة.
6. يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين إدارة المؤسسات من خلال :
 - وضع إستراتيجية فعالة.
 - تحديد أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها.
 - التأكد من أن الاندماج أو الاستحواذ يتم لزيادة كفاءة المؤسسة.
 - تحفيز المديرين و الموظفين على أداء عملهم بكفاءة و فعالية.¹

المبحث الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (O.C.D.E) في مجال حوكمة المؤسسات

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير و المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ و تمثلت في:

¹ محمد عبابنه، الخريطة المفاهيمية للحوكمة الرشيدة، http://cga-jordan.org/arabic/gov_plan.ppt

- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح و الشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.¹

و في عام 2004 توصلت المنظمة إلى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال ، وذلك بعد الأحداث التي حدثت بعد سنة 1999 وتمثلت المبادئ الجديدة هي :

- وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح و الشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

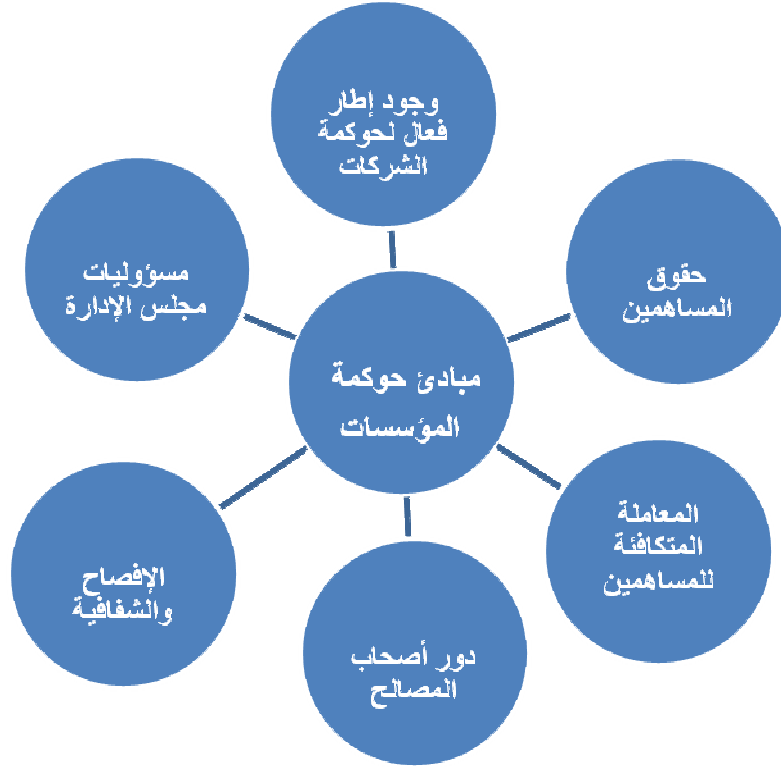
و تعرف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها : (مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة".²

و المبادئ التي سنقوم بدراستها هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004، والشكل (06) يوضح هذه المبادئ :

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و حاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 42 .

² عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص 77.

الشكل (06): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول : توضيح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة المؤسسات على ما يلي: " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية ".

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإن من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة

المؤسسات عناصر تشريعية، وتنظيمية، و ترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات و العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

1. ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة السوق .
2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون، و ذات شفافية و قابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.¹

الفرع الثاني: حقوق المساهمين

إن للمساهمين حقوق ملكية معينة، فعلى سبيل المثال يمكن شراء أو بيع أو نقل ملكية السهم، كذلك فإن حق الملكية يخول للمساهم حق المشاركة في أرباح المؤسسة مع تحديد مسؤوليته بقيمة استثماره، وبالإضافة إلى هذا فإن تملك سهم يتيح الحق في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة كما يتيح حق التأثير في هذه الأخيرة و خاصة من خلال المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين عن طريق التصويت.

ولكن من الناحية العملية من الصعب إدارة المؤسسة عن طريق استفتاءات المساهمين , فكيف يمكن يتكون من مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تتفاوت اهتماماتهم و أهدافهم و الآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم، بالإضافة إلى هذا فإن إدارة المؤسسة ينبغي أن تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة،

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 45.

وفي ضوء هذه الحقائق وكذا في ضوء تعقد إدارة شؤون المؤسسات في إطار الأسواق سريعة الحركة و دائمة التغير لا يكون من المتوقع أن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة المؤسسة بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية المؤسسة و تشغيلها على عاتق مجلس الإدارة و فريق المديرين الذي يتم اختياره، ويقوم مجلس الإدارة عند الضرورة بالإحلال محل فريق المديرين.

ترتكز حقوق المساهمين في التأثير في المؤسسة على مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من وسائل التأثير في تشكيل المجلس، بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق و المستندات الأساسية للشركة و إقرار التعاملات المالية غير العادية، وغير ذلك من المسائل الأساسية على ضوء ما يتحدد في العقد الأساسي و في اللوائح الداخلية للشركة، وتعتبر هذه الحقوق حقوقاً أساسية للمساهمين والتي يقرها القوانين في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تقريباً¹، كما تشتمل عدد من التشريعات على حقوق إضافية من أمثلتها: الموافقة على أو اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح

1. تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على الحق في :

- ضمان أساليب تسجيل حقوق الملكية.
- نقل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب و بصورة منتظمة.
- المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة في أرباح المؤسسة.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 53.

2. يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في المؤسسة، ومن أمثلتها :

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو في غيرها من الوثائق والمستندات المنظمة لنشاط المؤسسة
 - الموافقة على إصدار أسهم جديدة.
 - التعاملات المالية غير العادية التي تسفر بالفعل عن بيع المؤسسة.
3. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرص المشاركة على نحو فعال و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما يجب إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم هذه الاجتماعات:
- يجب تزويد المساهمين في الوقت الملائم بالقدر الكافي من المعلومات المتصلة بتواريخ و أماكن انعقاد و جداول أعمال الاجتماعات، بالإضافة إلى تزويدهم في الوقت الملائم بالمعلومات الكاملة عن المسائل التي يتعين اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماعات.
 - يجب أن تتاح للمساهمين فرصة طرح أسئلة على مجلس الإدارة، وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن يكون ذلك في الحدود المعقولة.
- ولغرض توسيع نطاق قدرة المساهمين على المشاركة في الاجتماعات العامة، عملت بعض المؤسسات على زيادة قدرات المساهمين على إضافة موضوعات إلى جداول الأعمال، وذلك عن طريق تبسيط التعديلات و القرارات، كما تم العمل أيضا على زيادة قدرات المساهمين على تقديم أسئلة مسبقا و الحصول على إجابات عنها من الإدارة التنفيذية ومن مجلس الإدارة، وقد حرصت المؤسسات على ضمان تجنب محاولات التشويش وإحداث الاضطرابات في غمار عملية إضافة موضوعات إلى جدول الأعمال، فعلى سبيل المثال يكون من المعقول اشتراط حيافة حد أدنى من الأسهم لكي يتسنى للمساهم اقتراح إضافة موضوعات إلى جدول الأعمال.

- يتعين أن تتوفر للمساهم القدرة على التصويت حضوريا أو غائبا، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للتصويت بغض النظر عن كونه حاضرا أو غائبا.

وتوصي المبادئ بقبول التصويت بالإنابة، وفضلا عن هذا فإن هدف توزيع نطاق مشاركة المساهمين يشير إلى أن المؤسسات تنظر بشكل إيجابي إلى توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا في عملية التصويت، بما في ذلك التصويت تليفونيا أو باستخدام وسائل إلكترونية، كما يتسنى دعم المشاركة الفعالة للمساهمين في الاجتماعات من خلال تطوير وسائل اتصال إلكترونية آمنة و السماح للمساهمين بالاتصال فيما بينهم دون حاجة للجوء إلى الأساليب الرسمية للتفويض¹. ومن منظور اعتبارات الشفافية يتعين أن تضمن إجراءات الاجتماعات سلامة عد و تسجيل الأصوات، بالإضافة إلى إعلان النتائج في الوقت المناسب.²

- يجب الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن مساهمين معينين من تملك درجة معينة من الأسهم، أي لا تكون هناك سيطرة بشكل لا يتناسب وحقوق ملكيتهم، فبعض الهياكل الرأسمالية لا تتيح للمساهمين إمكانية ممارسة درجة معينة من السيطرة على المؤسسة بشكل لا يتناسب مع حق ملكية المساهم .

بالإضافة إلى علاقات الملكية يتسنى للآليات الأخرى التأثير في الرقابة على المؤسسة، وفي هذا الصدد تعد اتفاقات المساهمين وسيلة شائعة الاستخدام بالنسبة لمجموعات المساهمين الأفراد الذين يمتلك كل منهم حصصا صغيرة نسبيا من حقوق الملكية، و بمقتضى تلك الاتفاقيات يتخذ المساهمون مواقف منسقة تمكنهم من أن يمثّلوا أغلبية فعلية أو على الأقل جبهة منسقة من المساهمين، وعادة ما تمنح اتفاقات المساهمين للمشاركين فيها حقوق تفضيلية لشراء أسهم إذا ما كان هناك مساهمون آخرون يرغبون في البيع، كذلك فقد تحتوي بعض الاتفاقات أحكام تلزم من يقبلونها بعدم بيع أسهمهم لفترة زمنية معينة، وقد تعطي أيضا اتفاقات المساهمين مسائل أخرى من بينها: كيفية اختيار مجلس الإدارة أو رئيس المجلس، وهي قد تلزم أطرافها بالتصويت في شكل مجموعات. يعمل سقف التصويت

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 19.

² طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 40.

على الحد من عدد الأصوات التي يحق للمساهم الإدلاء بها، وذلك دون النظر إلى عدد الأسهم التي يمتلكها بالفعل ومن ثم فإن أسقف التصويت يكون من شأنها إعادة توزيع قدرة السيطرة على الشركة وهي قد تؤثر على الحافز لدى المساهم للمشاركة في اجتماعات المساهمين بالنظر إلى قدرة هذه الآليات على إعادة توزيع تأثير المساهمين على سياسة المؤسسة.

4. ينبغي أن يسمح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو يتسم بالكفاءة

و الشفافية وذلك من خلال :

- يجب التعبير و الإفصاح بوضوح عن القواعد و الإجراءات التي تملك قدرات الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، بالإضافة إلى التعاملات غير العادية و من بينها: عمليات الاندماج، بيع أجزاء كبيرة من أصول الشركة، ويتعين أن يتم إجراء العمليات بأسعار تتسم بالشفافية وفي ظل ظروف تنطوي على عدالة وعلى حماية حقوق المساهمين.

- يجب عدم استخدام آليات مكافحة الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

5. يجب أن يأخذ المساهمون في اعتبارهم ومن بينهم المساهمون المؤسسون التكاليف

و المنافع المترتبة على ممارستهم لحقوقهم التصويتية.¹

الفرع الثالث : المعادلة المتكافئة للمساهمين

إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، و عليه يتضمن هذا المبدأ تأكيداً على المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين و الأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر .

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 54-55.

ومن بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم: القدرة على إقامة الدعوى القانونية و الإدارية ضد المديرين و أعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم يتمثل فيما إذا كانت هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار مقابل تكلفة مناسبة و دون تأخير زائد، وتقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعوى القانونية حينما تكون لديهم الأدلة المناسبة التي تدعوا إلى اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت. و ثمة مخاطر تتمثل في أن النظام القانوني الذي يمكن المساهمين من إقامة الدعاوي القضائية ضد أنشطة المؤسسة قد يؤدي إلى إسراف في إقامة مثل تلك الدعاوي، ولهذا أضافت الكثير من النظم القانونية أحكاما تقضي بحماية المديرين و أعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في الدعاوي القضائية، وتتخذ تلك الأحكام شكل اختبارات مدى كفاية مضمون شكاوي المساهمين و التي يطلق عليها " مرافئ الأمان لأعمال المديرين و أعضاء مجلس الإدارة "، كما تستخدم كمرافئ أمان للإفصاح عن المعلومات.

و في النهاية يتعين تحقيق توازن بين السماح للمساهمين بالسعي للحصول على علاج للتعدي على حقوق ملكيتهم وبين الإسراف في استخدام الدعاوي القضائية.

1. ينبغي تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين:

● ففي داخل كل فئة من فئات المساهمين يجب أن يحصل جميع المساهمين على نفس حقوق التصويت¹، وينبغي أن تتوافر للمساهمين القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت.

يقوم المديرون و أعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل الأمثل لرأس المال بشرط الحصول على موافقة المساهمين، كما تقوم بعض المؤسسات بإصدار أسهم ممتازة تتمتع بأولوية في الحصول على أرباح الشركة ولكنها لا تتمتع بحق التصويت، وعادة ما يجري تبادلها بأسعار تختلف عن أسعار الأسهم المتمتعة بحق التصويت، وقد يكون لكل من هذه الهياكل فعالية في

¹ طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 42 .

توزيع المخاطر وتحقيق العائد على نحو يحقق أفضل مصالح المؤسسة بالكفاءة من حيث تكلفة التمويل، ولا يحدد المبدأ الموقف من قاعدة " صوت لكل سهم "، و إن كان الكثير من المساهمين و اتحاداتهم يؤيدون هذه القاعدة، ويتوقع المساهمون الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم التصويتية قبل إقدامهم على الاستثمار وبعد قيامهم به .

كما ينبغي ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن هؤلاء حامللي الأسهم صاحبة الحق في التصويت قد أتاحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات، وعادة ما يتم تقديم المقترحات الخاصة بتغيير حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة إلى اجتماع عام للمساهمين، ويكون مقدمو الاقتراح هم أغلبية معينة من الأسهم صاحبة الحق في التصويت و التي تنتمي للفئات التي يتوقع تأثرها نتيجة للتغييرات المقترحة.¹

● يجب أن يتم التصويت بواسطة أمناء أو أشخاص معينين تم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم²:

قد كان من المعتاد في بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية قيام بعض المؤسسات المالية التي تحوز أسهم المساهمين على أساس استثنائي التصويت عن تلك الأسهم، وفي بعض الأحيان كان يطلب من جهات الاستثمار و من بينها البنوك، شركات السمسرة المالية التي تحتفظ بالأسهم لصالح زبائنهم التصويت لصالح الإدارة ما لم يطلب المساهم عكس ذلك تحديداً. و الاتجاه السائد في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو إلغاء الأحكام التي يكون من شأنها تمكين جهات الاستثمار من التصويت تلقائياً نيابة عن المساهمين وقد تمت مؤخراً مراجعة القواعد المطبقة في بعض الدول بحيث صارت تستلزم قيام جهات الاستئمان بتوفير المعلومات للمساهمين فيما يتصل بحقوقهم التصويتية، وقد يرغب المساهمون في تفويض كافة حقوقهم التصويتية لجهات الاستئمان أو قد يعربون عن رغبتهم في الحصول على المعلومات المتصلة بكافة عمليات التصويت ومن ثم يقومون بالإدلاء ببعض الأصوات و يفوضون جهات الاستئمان للإدلاء بالبعض الآخر .

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 56.

² طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 42 .

ومن الضرورة بمكان تحقيق قدر من التوازن بين ضمان عدم قيام جهات الاستئمان بالإدلاء بأصوات المساهمين دون أخذ رغبتهم في الحسبان وبين عدم إضافة أعباء زائدة على هذه الجهات بطلب الحصول على موافقة المساهمين قبل الإدلاء بالأصوات، ويكفي بهذا الصدد إخطار المساهمين بأن جهة الاستئمان ستدلي بالأسلوب الذي ترى أنه يتفق و صالح للمساهمين ما لم يخطرهما المساهمون بخلاف ذلك.¹

• يجب أن تسمح العمليات و الإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين، كما ينبغي أن لا ينتج عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسات صعوبة أو ارتفاع في تكلفة الإدلاء بالأصوات.²

يتم تعريف الحق في المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين بأنه حق المساهم، وفي فترة ما حاولت إدارات المؤسسات و المساهمون الأغلبية الوقوف أمام المحاولات التي يقوم بها المساهمون الأقلية أو المساهمون الأجانب للتأثير على توجهات المؤسسة عن طريق وضع عراقيل أمام التصويت بالإنابة واستلزام الحضور الشخصي في الجمعية العامة للمساهمين لكي يتم السماح بالتصويت، كذلك لا تزال بعض الإجراءات الأخرى تجعل من المستحيل عمليا ممارسة حقوق الملكية، فمثلا يتم إرسال النماذج الخاصة بالتفويض للتصويت في وقت قريب جدا من موعد انعقاد الجمعية العامة الأمر الذي لا يمكن المساهمين من البحث و التشاور بدرجة كافية. تسعى الكثير من المؤسسات في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية إلى توفير قنوات أفضل للاتصال و صنع القرار بالمشاركة مع المسيرين، كما يتم تشجيع المؤسسات على إزالة العوائق التي تجابه عمليات المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين.

2. ينبغي منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية وكذا منع أية عمليات للتبادل تستهدف مصالح الأشخاص ذوي العلاقة بالشركة، أي منع عمليا تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 120-121.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 43.

حيث تتحقق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالمؤسسة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح المؤسسة و المساهمين، ونظرا لأن عملية التداول المستندة إلى معلومات داخلية تنطوي على تلاعب في أسواق رأس المال فهي محظورة بمقتضى اللوائح الخاصة بتداول الأوراق المالية، فهذه الممارسات تنطوي على إعاقة الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات طالما أنها تمثل خرقا لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين.

3. يجب أن يطلب من أعضاء مجالس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم يكون من شأنها التأثير على المؤسسة :

يشير هذا البند إلى الحالات التي يكون فيها لأعضاء مجلس الإدارة و المديرين أية تعاملات أو علاقات عائلية، أو أية علاقات أخرى خاصة بالمؤسسة على النحو الذي قد يؤثر على حكمهم على التعاملات المختلفة.¹

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.²

ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة المؤسسات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية إلى المؤسسات، كما يتجه الاهتمام في هذه الممارسات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في المؤسسة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية، والتوجه نحو الرأسمال البشري و المادي في المؤسسة. وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات و نجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد من بينهم: المستثمرون، جهات الاقتراض، الموردون...، وينبغي أن تدرك

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ حوكمة الشركات، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 43.

المؤسسات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات و تدعيم مستويات ربحيتها، و لهذا فمن مصلحة المؤسسات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح المؤسسة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة و إسهاماتهم في نجاحها.

1. يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون:

في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية يحمي القانون أصحاب المصالح وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، و الإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة و أدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع بحقوق أصحاب المصالح.

2. إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح:

إذ يجب أن تتيح أطر ممارسات حوكمة المؤسسات الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين الوطنية وهي قد تتفاوت أيضا من شركة إلى أخرى، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح : تمثيلهم في مجلس الإدارة، تملكهم أسهم في الشركة، أو الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية.

3. حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة المؤسسات ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة

لذلك، فعندما تسمح القوانين و الممارسات بمشاركة أصحاب المصالح يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم.¹

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

الفرع الخامس: الإفصاح و الشفافية

ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها: الموقف المالي، الأداء و الملكية، وأسلوب حوكمة المؤسسات.¹

يتم في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تجميع قدر هائل من المعلومات الإلزامية والاختيارية على حد سواء، ثم تناح تلك المعلومات لنطاق عريض من المستثمرين و يستلزم الأمر الإفصاح عن المعلومات للجمهور على أساس شفوي كحد أدنى، و إن كانت بعض الدول تستلزم إفصاحا دوريا على أساس نصف سنوي أو كل ثلاث أشهر أو حتى على فترات أقصر في حالات وجود تطورات من شأنها إحداث تأثيرات كبيرة على المؤسسة، وغالبا أيضا ما تقوم المؤسسات طوعا بالإفصاح عن معلومات بشكل يتجاوز متطلبات الحد الأدنى و ذلك استجابة لاحتياجات السوق.

وتعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة المؤسسات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية. وتثير تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة و فعالة لحقوق الملكية أن الإفصاح يمكن أن يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين، ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال و الحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، و يتطلع المساهمون و المستثمرون الحصول على المعلومات المنظمة التي تتسم بدرجة مرتفعة من المصدقية و القابلة للمقارنة مع البيانات الأخرى و بدرجة التفصيل الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات بشأن تقييم المؤسسة و حقوق الملكية و حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة، فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن ارتفاع التكلفة الرأسمالية و سوء استخدام الموارد. يضاف إلى ما سبق أن الإفصاح يسهم في تحسين مستويات تفهم الجمهور لسياسات المؤسسة و أدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية و الأخلاقية، و ليس من المتوقع أن تفصح الشركات عن المعلومات التي قد تؤدي بالإضرار بمركزها

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 44.

التنافسي ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازماً لاتخاذ القرارات الاستثمارية و تجنب تضليل المستثمرين. و تطبق الكثير من الدول مفهوم الصيغة الأساسية لتحديد المعلومات المطلوب الإفصاح عنها كحد أدنى، وتعرف المعلومات الأساسية بأنها : (تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات).

1. ينبغي أن يشمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات الأساسية المتصلة بما يلي:

• النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة:

التقارير المالية المعتمدة من طرف مراجع الحسابات التي تبين الأداء المالي و الموقف المالي للمؤسسة، قائمة التدفقات النقدية، وملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية، تلك هي المصادر الأكثر استخداماً لتقديم المعلومات المطلوبة عن المؤسسات، و الهدفان الأساسيان للقوائم المالية يتمثلان في التمكين من المتابعة الملائمة وتقديم الأسس اللازمة لتقييم أسهم و سندات المؤسسة، كما تتضمن التقارير السنوية بياناً بمناقشات إدارة المؤسسة و تحليلها للنتائج التشغيلية، و تمثل تلك المناقشات ذات فائدة كبيرة إذا ما قرأت جنباً إلى جنب مع القوائم المالية، وعادة ما يهتم المستثمرون بصفة خاصة بالمعلومات التي قد تلقي الضوء على أداء المؤسسة ككل في المستقبل.

ومن الأهمية الإفصاح عن التعاملات الخاصة بكل الأطراف المختلفة، فمن المفاهيم المؤكدة أن إخفاق عملية الحوكمة غالباً ما يرتبط بالإخفاق في الإفصاح عن الصورة الكاملة خاصة عندما تستخدم العناصر غير المدرجة بالميزانية لتقديم الضمانات.¹

• أهداف المؤسسة :

علاوة على الأهداف التجارية تحث المؤسسات على الإفصاح عن سياستها المتصلة بأخلاق المهنة و النشاط و البيئة وما يمثلها من التزامات في نطاق السياسة العامة، و قد تنطوي مثل تلك المعلومات على أهمية بالنسبة للمستثمرين و

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري، المرجع السابق، ص 61.

غيرهم من مستخدمي المعلومات بهدف تحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين المؤسسات و المجتمعات التي تعمل من خلالها، وكذا تقييم الخطوات التي تتخذها المؤسسات لتنفيذ أهدافها.

● ملكية الأغلبية و حقوق التصويت :

يتمثل أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين في الحصول على المعلومات المتصلة بهيكل ملكية المؤسسة وحقوقهم مقارنة بحقوق المساهمين، وغالبا ما تلزم الدول الإفصاح عن بيانات الملكية في حالة تجاوز إجمالي حقوق الملكية حدا معينا، وقد يشتمل الإفصاح عن بيانات تتصل بكبار المساهمين و غيرهم ممن لديهم حق السيطرة من أي نوع على المؤسسة.¹

● أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين و مرتباتهم و حوافزهم:

يطلب المستثمرون معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة و أيضا عن كبار المديرين لكي يتسنى لهم تقييم خبراتهم و كفاءاتهم، وكذا تقييم أية احتمالات لتعارض المصالح قد يكون من شأنها التأثير على أحكامهم. كما تمثل مرتبات أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين مجال اهتمام لدى المساهمين، ولهذا فمن المتوقع عادة أن تفصح المؤسسات عن القدر الكافي من المعلومات المتصلة بمكافآت و حوافز أعضاء مجلس الإدارة، و أن تقدمها للمستثمرين لكي يتسنى لهم التقييم السليم لتكاليف و منافع خطط المرتبات، ومدى فعالية الخطط الموضوعة.

● عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور :

تبدو الحاجة لدى مستخدمي المعلومات المالية و الأطراف المشاركة في السوق للحصول على المعلومات المتصلة بالمخاطر الملموسة في المستقبل المنظور و التي قد تشتمل على ما يلي:

- مخاطر أسعار الفائدة.

- مخاطر المعاملات المالية التي لا تظهر في الميزانية.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق ص44.

لا يتم الإفصاح عن المعلومات بدرجة من التفصيل تفوق ما هو مطلوب لإحاطة المستثمرين علما بالمخاطر التي تواجهها المؤسسة، و يتم الإفصاح بأقصى درجات الفعالية حينما يتناول صناعة يعينها، كذلك فمن المعلومات التي يفيد الإفصاح عنها تلك المتعلقة بما إذا كانت المؤسسات لديها نظام متابعة المخاطر أم لا ؟¹.

- المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح :

تحت المؤسسات على توفير المعلومات المتصلة بالمسائل الرئيسية ذات الصلة بالعاملين و غيرهم من أصحاب المصالح والتي قد تؤثر بصورة ملموسة على أداء المؤسسة، وقد يشتمل الإفصاح على علاقات الإدارة و العاملين و أيضا علاقاتهم مع باقي أصحاب المصالح مثل : الموردين، المقرضين، المجتمع المدني....

- هيكل و سياسات ممارسات حوكمة المؤسسات:

تحت المؤسسات على توفير تقارير عن كيفية تطبيقها لمبادئ الحوكمة، وواقع الأمر أن الإفصاح عن سياسات ممارسة الحوكمة و بصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة فيما بين الإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة و المساهمين تعد بمثابة عنصر هام لتقييم ممارسات الحوكمة الشركاتية.²

2. ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات و كذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية، كما ينبغي أن

يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية و أيضا بمتطلبات عملية المراجعة:

من المتوقع أن يؤدي تطبيق أعلى المعايير إلى تحسين قدرة المستثمرين على متابعة المؤسسة من خلال توافر التقارير التي تتسم بارتفاع درجة المصداقية و القابلة للمقارنة مع غيرها من التقارير، بالإضافة إلى تحسين درجة الإلمام بأداء المؤسسة. و تعتمد نوعية المعلومات على المعايير التي تستخدم في عملية تجميعها و الإفصاح عنها خاصة عندما تكون هذه المعايير ذات جودة عالية و معترف بها دوليا.

¹ المرجع نفسه، 45.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

3. ينبغي إجراء المراجعة السنوية بواسطة مراقب حسابات مستقل بهدف إتاحة المراجعة الخارجية و الموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية:

لقد وضعت كثير من الدول ترتيبات لتحسين درجات استقلالية المراجعين إلى جانب زيادة درجة مساءلتهم من طرف المساهمين، ويسود على نطاق واسع شعور بأن تطبيق المعايير ذات الجودة في مجال المراجعة فضلا عن تطبيق موثيق أخلاقيات المهنة يعدان من أفضل وسائل زيادة استقلالية المهنة و تحسين أوضاعها، و ثمة وسائل أخرى من بينها: تقوية لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة، زيادة مسؤولية مجلس الإدارة في اختيار مراقب الحسابات.

4. يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة، سلامة التوقيت و فعالية التكيف، فتنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي أهمية محتوى المعلومات ذاتها.¹

الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن تتيح ممارسات حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

تتفاوت هياكل و إجراءات مجالس الإدارة تفاوتاً واسعاً فيما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، فبعض الدول يسري بها نظام المجالس ذات المسؤولية وهو النظام الذي يفصل بين الوظيفتين الإشرافية و الإدارية، حيث يوجد في هذا النظام مجلس إشرافي يتكون من أعضاء غير تنفيذيين و مجلس إدارة يتكون بالكامل من تنفيذيين، وفي بعض الدول الأخرى يوجد مجلس موحد يجمع بين أعضاء المجلس التنفيذيين و غير التنفيذيين. يعد هذا المبدأ عاماً بالدرجة التي يمكن تطبيقه على أي من هياكل مجلس الإدارة التي تستند إليها وظائف تسيير أمور المؤسسة و متابعة المديرين.

يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه إستراتيجية المؤسسة المسؤولية الرئيسية عن متابعة أداء المديرين و تحقيق عائد مناسب للمساهمين، علاوة على منع تعارض المصالح و الموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجابهها المؤسسة، و لكي

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 44.

يتسنى لمجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياته بصورة فعالة يتعين أن تتوافر له درجة من الاستقلال عن الإدارة التنفيذية، كذلك فمن بين المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة تبرز مسؤولية تنفيذ النظم التي تصاغ لضمان التزام المؤسسة بالقوانين السارية بما في ذلك قوانين: الضرائب و العمل، المنافسة...، علاوة على هذا فمن المتوقع أن تأخذ مجالس الإدارة بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف المعنية و أن تتعامل معها على نحو يتسم بالعدالة و من أبرز تلك الأطراف: العاملون داخل الشركة، الدائنون والموردون....

1. ينبغي أن يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أسس من المعلومات الكافية و بالأمانة و المسؤولية، و أن يتم ذلك تحقيقاً لمصالح المؤسسة و المساهمين¹:

حيث يجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق أفضل النتائج للمؤسسة و المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، كما يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي مصلحة المساهمين.

2. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين لأن لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على المساهمين.

3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، و أن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.²

4. يتعين قيام مجلس الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية من بينها :

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل، سياسات المخاطرة و الموازنات السنوية، متابعة أداء الشركة، والإشراف العام على عمليات بيع الأصول....

- اختيار المديرين التنفيذيين و تحديد مرتباتهم، ومتابعتهم و القيام عند الضرورة بإحلالهم و الإشراف على تخطيط المسار المهني للعاملين

- مراجعة مرتبات و حوافز المديرين، وضمان وجود عملية تتسم بالشفافية فيما يتعلق بترشيح أعضاء المجلس

¹ مركز الشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 45.

- متابعة وإدارة التعارض بين المديرين وأعضاء المجلس والمساهمين.
 - ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها المؤسسة بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة، ووجود نظم ملائمة للرقابة وخاصة نظم متابعة المخاطر، الرقابة المالية، والالتزام بالقوانين.
 - متابعة فعالية الممارسات المتصلة بأساليب إدارة المؤسسة التي تعمل هذه الأخيرة وفقاً لها، وإدخال التعديلات اللازمة عليها وفقاً للحاجة.
 - الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الاتصال :
- قد تختلف وظائف أعضاء مجلس الإدارة تبعاً لاختلاف مواد المؤسسات في التشريعات الوطنية المختلفة وأيضاً تبعاً للنظام الأساسي للمؤسسة، إلا أن العناصر المشار إليها تعد بمثابة ضروريات لازمة لأغراض نجاح حوكمة المؤسسات.
5. يجب أن تتوفر لدى مجلس الإدارة القدرة على التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية: يستلزم تفاوت هياكل وممارسات مجالس الإدارة في الدول المختلفة تفاوتاً في النظر لمسألة استقلال أعضاء مجلس الإدارة، فاستقلال المجلس عادة ما يتطلب وجود عدد كافٍ من أعضاء المجلس من غير العاملين في المؤسسة (غير تنفيذيين)، إلا أن هذا لا يمنع تعيين المساهمين أعضاء بمجلس الإدارة وبوسع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين الإسهام بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار بالمجلس، إذ تتوفر لديهم القدرة على تقديم وجهات نظر موضوعية فيما يتعلق بأداء المجلس والإدارة التنفيذية، وعلاوة على هذا فبوسعهم أن يلعبوا دوراً هاماً في المجالات التي قد تتباين بشأنها مصالح الإدارة والمساهمين و من أمثلتها: مرتبات و حوافز المديرين ووظائف المراجعة المالية، التغييرات في تنظيم الرقابة بالشركة...¹.
- و بإمكان رئيس المجلس أن يلعب دوراً رئيسياً في ضمان فعالية عملية حوكمة المؤسسات وهو مسؤول بصفة عامة عن وظائف المجلس و فعاليته، وفي بعض الدول يوجد أمين عام للمؤسسة لمساعدة رئيس المجلس وفي المجلس الواحد غالباً ما

¹ عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص 90.

يتم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المسؤول التنفيذي الرئيسي ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة وزيادة درجة المساءلة، و كذا زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية.

- يجب أن تراعي مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين الذين تتوافر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح، ومن أمثلة ذلك :

- إعداد التقارير المالية.

- اختيار كبار المديرين و مرتباتهم.

بينما تقع مسؤولية إعداد التقارير المالية و تحديد المرتبات و اختيار المديرين ضمن نطاق مسؤوليات المجلس ككل بصفة عامة، فإن أعضاء المجلس المستقلين بإمكانهم توفير ضمان إضافي أمام المشاركين بالسوق مؤداه أن مصالح الآخرين محل اعتبار و اهتمام، كذلك فقد تنجّه مجالس الإدارة نحو تكوين لجان مستقلة تبحث في بعض المسائل التي يحتمل وجود تعارض مصالح بشأنها.¹

- ينبغي أن يكرس أعضاء المجلس وقتاً كافياً لمسؤولياتهم.

6. يجب أن تتوافر لأعضاء المجلس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة و المناسبة في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤولياتهم:

واقع الأمر أن الأعضاء غير التنفيذيين لا تتوافر لديهم إمكانية الحصول على المعلومات بذات الصورة التي تتوافر للأعضاء التنفيذيين، ومن ثم فإنه بالإمكان تدعيم إسهامات الأعضاء غير التنفيذيين عن طريق إتاحة قنوات الاتصال بينهم و بين عدد كبير من التنفيذيين، بالإضافة إلى تمكينهم من الحصول على استشارات خارجية مستقلة على حساب الشركة،

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة، المرجع السابق، ص 31.

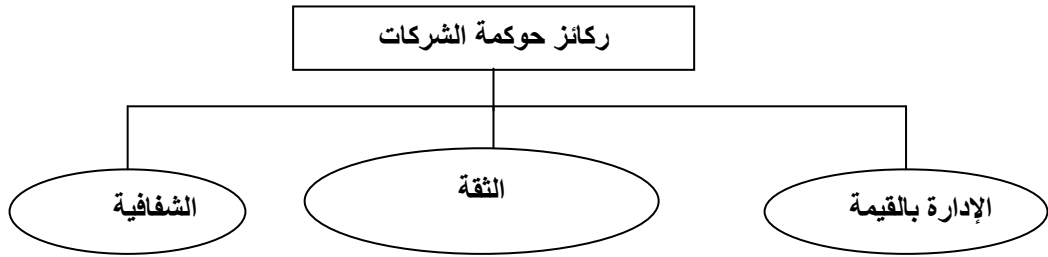
ولكي يتم الاضطلاع بهذه المسؤوليات يجب أن يضمن لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على المعلومات الدقيقة و المناسبة في الوقت الملائم.¹

يتضح لنا من عرض هذه المبادئ أن حوكمة المؤسسات تركز على 4 ركائز أساسية هي :

- الإدارة بالقيمة
- الثقة.
- الشفافية
- المسؤولية الاجتماعية.²

و الشكل (07) يوضح ذلك:

الشكل (07): ركائز نظام حوكمة المؤسسات



¹ طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 47.

² Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise » 3ème édition, édition economica, Paris, France , p 123.

المطلب الثاني: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ليست المبادئ ملزمة كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها و ينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكثيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة واستهدافا للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، فينبغي على تلك المؤسسات أن تدخل التجديدات المستمرة على مبادئ الحوكمة بها و أن تطور تلك المبادئ على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات و الاستفادة من الفرص المتاحة.¹

المبحث الثالث: أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

من الناحية الاقتصادية إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال و المساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو، وعليه فحوكمة المؤسسات تساعد على زيادة فرص التمويل.

أشار Winkler إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية و تجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب و الفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق و العمل على استقرارها و الحد من التقلبات الشديدة

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

بها، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة استخدام الموارد و تعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.

و يمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية في أنها:

1. تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة
2. ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها
3. وجود المراقبة المستقلة على المديرين و المحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية على أسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة.
4. وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.
5. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق.
6. تجنب الانزلاق في مشاكل مالية و محاسبية بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط المؤسسة.¹
7. تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي و الإداري .
8. تساعد على جذب الاستثمارات.

أما من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح...، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة و في الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب....²

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص15.

² عباس عبد المحسن رضي، حاجمية الشركات، www.muflehakel.com/UN%20ABLE%20TO%00/ulf2Forum.ppt .

و في هذا الصدد يشير Zingales إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، و تأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.

كما اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات، يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال و الشركات.¹

و من الناحية الاجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخل و المدخرات و مستويات المعيشة... وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد و المجتمع، فإن حسن تسييرها يمثل أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة و شفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، و السياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع.

بالإضافة إلى ما سبق فإن للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين و المديرين و أصحاب المصالح الآخرين، فبالنسبة للمساهمين ومن جملة التأثيرات التي تحدث نتيجة لغياب الحوكمة وعدم تطبيقها بشكل جيد نذكر:

1. انتهاك حقوق صغار المساهمين.

2. هروب رؤوس الأموال.

3. ضعف المؤسسات القانونية.

¹ تامر حماد، حوكمة الشركات بطريقة العصا و الجزرة، [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/793.ht](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/793.ht)

4. زيادة نسبة التعاملات الشخصية.

5. عدم الاستقرار في الأسواق و ظهور الأزمات.¹

المطلب الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها:

1. تحقيق العدالة، الشفافية، و حق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة.

2. حماية المساهمين بصورة عامة سواء الأقلية أو الأغلبية، وتعظيم عائدهم.

3. منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات.

4. مراعاة مصالح المجتمع و العمال.

5. تدفق الأموال المحلية و الدولية وتشجيع جذب الاستثمار .

6. ضمان قيام مؤسسات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام و المساهمين بشكل خاص.

7. التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المسيرين.²

8. تحسين صورة الذهنية للمؤسسات.

9. تحسين عملية صنع القرار.

10. تحسين مصداقية المؤسسات.

11. تشجيع الإعتبارات الأخلاقية (محسن أحمد الخضيرى، ص 21).

12. ضمان تحقيق قدر كاف من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب.

13. توفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسات.

14. العمل على تدعيم استقرار الشركات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية و محاسبية.

¹ المرجع نفسه.

² Lakhlaf.B, op.cit, p 38.

15. تدعيم الكفاءة و النزاهة في أسواق رؤوس الأموال.

و على هذا فإن الشركات التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية، و قد أصبح واضحا تماما في الوقت الحالي بأن تسيير الشركات من خلا مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير الاقتصاديات الوطنية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأفراد والمجتمع، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تطبيق التطبيق الجيد لهذه المبادئ، فنجاعها يتطلب تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن إدارة كفاءة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصادقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وإن الأداء المالي في المؤسسة أضحي يمثل محمرا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية)، وعليه يجب الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وعليه بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

الفصل الثالث

تحليل محتوى بعض الشركات

تمهيد

حوكمة الشركات تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفه، ملكيتها، وأحجامها وتطبيقها ليس مرتبط بالشركات المساهمة أو المؤسسات الكبرى فقط بل تمتد الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تشكل حيزا مهما من النشاط الاقتصادي وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر مدخلا تكميليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

سنسلط الضوء في هذا الفصل على تطبيق الحوكمة في الشركتين للنقل -الأردن ، وكذا شركة أن سي أ رويبة- الجزائر عبر مبحثين ، بحيث سنتطرق في المبحث الاول الاطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني نظام الحوكمة في الشركتين (النقل -الأردن، أن سي أ رويبة- الجزائر).

المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الاول: الأداة المستخدمة

استعنا في هذه الدراسة بأسلوب: تحليل المحتوى، الذي يمكن تعريفه بأنه الأسلوب البحثي الذي يُستخدم من أجل صناعة دلالات مُكررة وصحيحة؛ من خلال ترميزها وتفسيرها على شكل مواد نصية. يعتمد تحليل المحتوى على وجود منهجية نصية كالمستندات والرسومات التي من الممكن تحويلها من بيانات نوعية إلى بيانات كمية، وغالبا يُستخدم هذا الأسلوب في مجال الدراسات الاجتماعية.¹

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات

الفرع الأول: مجموعة النقل -الأردن

تأسست مجموعة النقل عام 1952 وتتكون الآن أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط، وكانت الشركة قد تأسست باسم نقل اخوان على يد الرئيس الحالي ايليا نقل، وهي شركة ذات ملكية عائلية وتوظف نحو ستة آلاف شخص.

الفرع الثاني: أن سي أ - رويبة - الجزائر

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الاغذية والمنتجات الزراعية، ولتسيير نموها قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية وكان من بين الشروط الاستثمار ان طلب الشريك من أن سي أ رويبة أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة، وقد ادت التعديلات الى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ والمستثمر.

الفرع الثالث: مجمع سيفيتال

مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي مبني على تاريخ، مسيرة و قيم أدت إلى نجاحه وشهرته. مؤسس على رؤوس أموال خاصة، هو أول مؤسسة خاصة جزائرية تستثمر في عدة قطاعات، أنشأت سنة 1998 من طرف يسعد ربراب.

المبحث الثاني: انظمة الحوكمة في الشركتين (شركة النقل – الأردن، شركة ان سي أ رويبة – الجزائر، شركة سيفيتال

المطلب الاول: نظام الحوكمة في مجموعة النقل – الأردن

تقوم هذه الشركة الأردنية بانتاج منتجات مصنعة، ولقد ادركت مجموعة النقل أنه من الضروري لتوسيع واستقطاب شريكا ومستثمرين جدد ان تؤسس هيكلًا راسخًا حوكمة الشركات، ولتحقيق هذا مهدت هذه الشركة العائلية لتعاقب الأجيال في ادارة الشركة لضمان أن يفهم كافة افراد العائلة أدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم.

وبدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على إسترداد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت الادارة الاستراتيجية توسيع قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الاوسط وتغطي خطوط اعمالها الآن قطاعا عريضا من المنتجات بما فيها الورق الصحي والأقمشة غير منسوجة، اللحوم المصنعة، ومقاطع الألمنيوم ، وخرسانة جاهزة والأنابيب البلاستيكية والأدوات المكتبية ومواد التغليف المطبوعة.

على الرغم من ان مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فانها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية، غير ان الشركة تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يصفح عن المعلومات التي تشمل على عدد العاملين ومعدل تغيرهم ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية والمشاركة في خدمة المجتمع والاعمال الانسانية في مؤسسة العائلة

وتعترف مجموعة نقل ياهمية تقدم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من اجل ضمان الحصول شركات استراتيجية ، فعلى سبيل المثال اصبحت الشركة مؤخرًا موزعًا مسجلًا لسيارات اودي، بورش ، سكودا...، وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها، ووقام التقرير السنوي بوظيفة كاداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة باعمالها معهم.

نستنتج من خلال تطبيق الحوكمة في شركة نقل -الأردن انها تعتمد أكثر على الشفافية لأنها عنصر رئيسي في بناء الثقة ما بين اصحاب المصالح، كما انها تعتمد على التخطيط الاستراتيجي من أجل جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم، التي تسعى من خلالها تنفيذ افضل ممارسات حوكمة الشركات.²

المطلب الثاني: نظام الحوكمة في شركة أن سي أ روية - الجزائر

طوال السبعينات في القرن العشرين عملت أن سي أ - روية في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية وكان اسلوب الادارة بعيدا عن الشفافية وبحلول الثمانينات تراخت القيود الاقتصادية الى حد ما وصلت الشركة على موافقة للتوسع غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.

وفي التسعينات بدا عهد جديد من التحرر السياسي الاقتصادي وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه العديد من الشركات العائلية اذ لم تتوسع الشركة سيتفوق حجم العائلة وادرك رئيس التنفيذي انه سيكون هناك حاجة الى تمويل النمو المناسب، غير انه كان من المستحيل أن يسعى الحصول على التمويل المصرفي لان معدل الدين بالشركة كان مرتفعًا للغاية، ولذلك اتخذ قرار شجاعا بان يدخل شركة خاصة من خارج العائلة، وعلى الرغم من التردد الشديد اقتنع افراد العائلة في النهاية بان خطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

منذ عام 2003 بدأت شركة أن سي أ روية في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين والمستثمرين، والعائلة ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة

² مايك لوبرانو، "هيكل عملية البنك التجاري الروماني، القيمة المضافة والنتائج"، مؤسسة تمويل الدولة.

للتفسير عن الأرباح والخسائر او ما تقوم الشركة به، ولتشجيع تحمل المسؤولية ، تحمل كل رئيس المسؤولية عن ادارته وقد تضمن أقساما عن التسويق والتمويل والبيئة .³

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة، وفي ذلك الوقت فإن أن سي أ روية كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريراً سنوياً، تضمن خطة الشركة التوسيعية ورايتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية، وأستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافيسها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال الصندوق الاستثمار الخاص الاقليمي المعروف باسم "افريقيا انفسست".

كذلك نستنتج من خلال تطبيق الحوكمة في شركة أن سي أ روية- الجزائر أنها تعتمد أكثر على التواصل المنظم مع أفراد العائلة لأنها من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية، كما تعمل على حل الصراعات بين الأجيال المحتملة في العائلة من خلال وضع خطة مستقبلية .

*أسلوب التسيير في NCA روية

بالموازاة مع التغير الذي طرأ على هيكل ملكية المؤسسة سنة 2005، أطلقت المؤسسة مجموعة من المشاريع و الأساليب الإدارية التي كانت تهدف أساساً إلى زيادة قيمة المؤسسة من خلال تعظيم مصالح الأطراف الآخذة بدون استثناء. و لعل أسلوب CAMEL يعد أحد أهم هذه الأساليب و هو الذي أطلق سنة 2005 بغرض ترسيخ إدارة متكاملة لعلاقات و مصالح المؤسسة، استمد هذا الأسلوب اسمه من الحروف الأولى لمبادئه، حيث:

أ- الزبون (Client): يعتبر الزبون لدى NCA روية هو مركز جميع الإنشغالات، كما يمثل أحد العوامل الأساسية لقياس نجاح المؤسسة و رسالتها، و لذلك فهي تسعى و تعمل على تحقيق رضا من خلال توفير تشكيلة موسعة من المنتجات الصحية ذات الجودة العالية و السعر المناسب بصورة مستمرة.

* تم تحليل المحتوى بناء على وثائق المؤسسة و دراساتها، و إحصائياتها المتوفرة على موقع الأنترنت، و كذا مقابلات المدير مع مركز دراسات الحوكمة.

ب- التحسين (Amélioration): وهو المبدأ المستمد من الثقافة اليابانية (Kaizen)، و

يعني

التحسين المستمر: الاستمرارية في السوق ووضع العمال في أفضل الظروف، و بالتالي فالتحسين المستمر ليس مرتبطا فقط بالمستوى العملي و إنما يمتد إلى مستويات و مجالات أخرى، كالاستحواذ مثلا على المعارف الجديدة، تشجيع التكوين، الإهتمام بالبحث و التطوير....

ج- التحفيز (Motivation): إيماننا من المؤسسة بأن العمال هم الملاك الحقيقيين للمؤسسة و زبائنهم، فإنها تعمل على زيادة دافعهم و رغبتهم في تقديم المزيد من العمل و التضحية، فمثلا تتوفر المؤسسة على نظام معلومات للموارد البشرية يسمح لها بتقييم أداء عمالها و مكافأتهم عند الإنجازات.

د- التميز (Excellence): تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز و الأفضلية التنافسية من خلال وضع أهداف طموحة و ذات مستوى عال، بشرط الإهتمام بجودة العمل.

هـ- القيادة (Leadership): إن تحقيق القيم السابقة يسمح للمؤسسة بأن تلعب دور القائد في السوق من جهة، و النموذج الذي يقتدى به في عالم الأعمال.

بالإضافة إلى نظام CAMEL تتبنى المؤسسة أسلوبا إداريا آخر هو " أسلوب SPI" Savoir-Performance-Innovation، الذي يهدف إلى تحقيق أمثل تسيير للموارد البشرية من الناحيتين الاستراتيجية و العملية. يرتكز هذا الأسلوب على:

- وضع نظام فعال للأجور و العمل الجماعي.
 - إعادة تهيئة النوادي و مراكز الخدمات الاجتماعية التابعة للمؤسسة.
 - تنظيم أيام دراسية و تكوينية بصفة دورية و منتظمة.
- كما يمكن التطرق أيضا إلى أسلوب " Audit et conformité" الذي يمثل أيضا أحد أهم الإدارة المتكاملة في المؤسسة، لكونه يهدف إلى:

- إعادة مراجعة العقود بين فترة و أخرى بناء على نتائج تقييم الأداء.
- التحسين المستمر في العمليات الإدارية اليومية.
- تقوية فرق الأمن الصناعي و الوقائي.
- الاهتمام بصحة العمال.
- من خلال ما سبق يمكن إجمال أهداف الأساليب الإدارية السالفة الذكر في:
- البقاء رائدا و متميزا.⁴
- الإدارة بنقاط القوة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و التركيز عليها في تحقيق الأفضلية التنافسية.

المطلب الثالث: نظام الحوكمة في مجمع سيفيتال

يتميز أسلوب الإدارة في مجمع سيفيتال بسبع نقاط: إعادة الاستثمار المنتظم للمكاسب في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، البحث و التطبيق الميداني للخبرات التكنولوجية الأكثر تطورا، الاهتمام الكبير لاختيار الرجال والنساء و من ثم تكوينهم و نقل الكفاءات، روح المؤسسة، حس الابتكار، البحث عن التميز و الفخر و الشغف لخدمة الاقتصاد الوطني.

يرتكز نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفيتال على ثلاث مبادئ هي:

أ- توسيع مجلس الإدارة: يعتمد في تسيير المؤسسة على مجلس الإدارة بشكل كبير، كما يعلقون عليه آمالا عريضة للحفاظ على النمو الذي يحققه المجمع سنويا و من ثم إعادة الاستثمار، لذلك تم توسيع مجلس الإدارة بشكل يضمن خاصية التوازن في عدد الأعضاء المستقلين (الخارجيين) و الأعضاء الداخليين (المساهمين)، بالإضافة إلى تنوع تخصصاتهم و مناصبهم خارج المجلس. فمجلس إدارة المؤسسة يتكون من ستة أعضاء مساهمين و ستة أعضاء مستقلين، و هذا لإعطاء فرص أكبر للاستثمار، خاصة مع زيادة عدد أنشطة المؤسسة أين أصبحت تضم تقريبا 21 نشاطا.

ب- الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و المدير العام: إن الهدف من فصل الوظيفتين هو إعطاء ديناميكية أكبر للنشاط الإداري في المجمع، من خلال تخصص كل فرد في مهمة أو تخصص واحد، ف رئيس مجلس الإدارة له صفة غير تنفيذية أي يرسم الخطوط العريضة و إستراتيجية المؤسسة، يضع برامج اليقظة الإستراتيجية، يعمل على اكتشاف فرص الاستثمار و النمو...، بينما المدير العام فله صفة

⁴ نفس المرجع السابق.

التنفيذ، فهو مسؤول على تطبيق التوصيات و الخطط التي تقر قي مجلس الإدارة. و بصفة عامة تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ "تفويض السلطة" لاتخاذ القرارات السليمة، و التي تتخذ في هذه الحالة على مستوى الوحدات العملية.

ج- إعادة هيكلة الأنشطة: وذلك للتحكم أكثر في إدارة المجمع الذي أخذ في التوسع، أين أضحت المؤسسة تضم 21 نشاطا فقد تم دمجهم و تصنيفهم إلى خمس أقطاب و مجالات هي: الصناعة الغذائية-الصناعة الأولية – البناء – الخدمات- التوزيع. يشكل مديرو هذه الأقطاب مجلس توجيه المجمع.⁵

*التعليق:

من خلال تطبيق الحوكمة في الشركتين (مجموعة النقل – الأردن، أن سي أ رويبة – الجزائر)، اكتشفنا ان الاولى تأسست قبل الثانية ب 14 سنة، حيث اعتمدت شركة أن سي أ رويبة ادخال شريك من خارج العائلة من أجل التوسع والنمو الاقتصادي، اما بالنسبة لشركة النقل تسعى للحفاظ على تعاقب الأجيال في الشركة العائلية، وكلاهما يعتمد على الشفافية لانها مصدر الثقة بين اصحاب المصالح.

⁵ Journal liberte(2009), le 11 novembre, p05.

الخاتمة

يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ووظيفة أساسية لإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، إذ يعطي للمؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية، واستخدام مختلف السبل الفعالة لتحقيق الشفافية والعدالة والمساواة وحماية حقوق المساهمين داخل المؤسسة.

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول تأثير التخطيط الإستراتيجي في حوكمة المؤسسات من خلال النتائج النظرية التي بررت وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في حوكمة المؤسسات، وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، وكانت دراسة الحالة عبارة عن تحليل محتوى لبعض الشركات، والتي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها، وبعد ذلك تم التوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات، التي يمكن إيجازها كالتالي:

النتائج النظرية:

- ✓ هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الإستراتيجي ومبادئ الحوكمة.
- ✓ لمبادئ الحوكمة المؤسسية القوي إيجابي وسلبي في آن واحد بالنسبة لإجراءات وبرامج وسياسات المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحتاج إلى كوادر ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة واسعة في هذا المجال.
- ✓ يعد التخطيط الإستراتيجي كمنضومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة التميز والتفوق، يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ✓ يساهم التخطيط الإستراتيجي في إدارة الشفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمؤسسة في تقديم خدمات عامة.
- ✓ يعد التخطيط الإستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقا لآليات معدة للمستقبل.

النتائج التطبيقية:

المبادئ الأساسية لنظام الحوكمة موحدة لكن الاختلاف يمكن في بعض الميكانزمات فقط

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا أساسيا في رسم صورة الحوكمة المراد تبنيها.

تخطيط الحوكمة هو في حد ذاته تحدي إستراتيجي للمؤسسة للوصول إلى تطبيق ناجح.

تقدم كبير في ممارسات الحوكمة في شركات المشرق العربي

تعتبر مؤسسة روية من أهم الأطراف الفاعلة في ترسيخ الحوكمة في الجزائر.

الاقتراحات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

✓ الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات، بإعتبارها أداة تساعد على التكيف

والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

✓ الاستمرار في دعم وتوفير التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا والعاملين بهدف

تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

✓ التركيز على زيادة الإنفاق المتخصص لعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك نظرا لأهميته.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الإستراتيجي و علاقته ب (الإمكانيات- إتخاذ القرار- أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية. دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2012.
2. خطاب، عايد سيد، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص38.
3. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. دار الثقافة، عمان- الأردن، 2010.
4. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
5. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
6. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مكتبة نور للنشر والتوزيع، قطر.
7. محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
8. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
9. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

قائمة المراجع

11. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

12. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصرى، التخطيط الإستراتيجي. دار التعليم الجامعي، 2016.

13. النجار، فريد راغب، التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام 2050. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

• المذكرات والرسائل الجامعية والمطبوعات:

14. أحمد السعيدى، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال.

15. رائد عبد الرحمن عبد الله ظاهر، درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة)، رسالة ماجستير ،غبر

منشورة، تخصص إدارة تربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

16. سميرة محمد عبد الرحمن أبو عيشة، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.

17. محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية،

الجامع الإسلامية غزة، 2017.

18. أبو هاشم، محمد خليل، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة العوت في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول

التربية/ الإدارة التربوية، ص.ص(39-40).

• المجالات والملتقيات:

1. ليلي بوحديد، التخطيط الإستراتيجي كمخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية

الجزائرية دراسة حالة strategic planning as an approach of improving the human

resources performance in the Algerian pubice hospitals :Case Study. المجلة

الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، ديسمبر 2014.

2. أسامة بن صادق طيب، التخطيط الإستراتيجي للدول. سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار 29،

جامعة الملك عبد العزيز، 2010.

3. مديبولي، محمد عبد الخالق، نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة

من الممارسين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، الإمارات، مجلد 16، العدد18، 2001.

• المواقع الإلكترونية والوثائق:

4. <http://www.hrdiscussion.com/hr31001.html>

5. محمد عبانه، الخريطة المفاهيمية للحكومة الرشيدة،

http://cga-jordan.org/arabic/gov_plan.ppt

6. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ حوكمة الشركات،

، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>

7. عباس عبد المحسن رضي، حاكمة الشركات،

www.muflehakel.com/UN%20ABLE%2TO%0O/ulf2Forum.ppt

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « **création de valeur et gouvernance d'entreprise** » 3 éme édition, édition economica, Paris, France , p 123.