

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس * مستغانم *

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسة

دور حوكمة الشركات في ترشيح القرارات الاقتصادية

دراسة حالة ملبنة الساحل-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ :

بلعياشي بومدين

مقدمة من طرف الطالبة:

لاطرش فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	بن حمو عبد الله	أستاذ مساعد	مستغانم
مقرا	بلعياشي بومدين غوثي	أستاذ مساعد	مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	مستغانم

2016 - 2017

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذا العمل " بلعياشي بومدين " على مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والتي كانت حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع، وإلى كافة أساتذة وإطارات المركز الجامعي بمستغانم و خصوصا الاستاذ ولد محمد عيسى محمد محمود.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من رفعتنا بدعواتها في كل خطوة من خطوات الحياة؛

إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى من غمرتني بحبها وحنانها؛

إلى من أنارت دربي بصلواتها، إلى من ربنتي على حب العلم؛

إلى من كانت رمز للعطاء ، إلى أغلى ما في هذا الوجود أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من علمني الكفاح ، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة.

إلى من تعب من أجلي،

إلى رمز التضحية ومثال للصمود،

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى زوجي الغالي " مشري "

إلى من حملنا في رحم واحد وقاسموني أحلى الذكريات

إخوتي وسمة، حياة، منال، محمد ياسين ، عزالدين، منير وشوقي.

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر إقتصاد و تسيير مؤسسة .

فاطمة الزهراء

الفهرس

.....	الإهداء
.....	شكر وتقدير
.....	الملخص
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الاختصارات و الرموز
1	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات
	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.
2	المطلب الأول: نشأة الحوكمة
4	المطلب الثاني: مفهوم وتعريفات الحوكمة
5	المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات
	المبحث الثاني: أهمية، أهداف و فوائد حوكمة الشركات.
7	المطلب الأول: أهمية حوكمة الشركات
9	المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات
10	المطلب الثالث: فوائد حوكمة الشركات
	المبحث الثالث : مبادئ ، خصائص و معايير تطبيق حوكمة الشركات.
11	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
16	المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات

المطلب الثالث: معايير تطبيق حوكمة الشركات	17.....
المبحث الرابع: ركائز، محددات و تطبيقات حوكمة الشركات .	
المطلب الأول: ركائز حوكمة الشركات	19.....
المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات	22.....
المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات	24
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: الحوكمة و القرارات الاقتصادية .	
المبحث الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار تصنيفها و أهميتها.	
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار	35.....
المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار	36.....
المطلب الثالث: تصنيف القرارات	39.....
المبحث الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها .	
المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرارات	46.....
المطلب الثاني: الرشد في اتخاذ القرارات	52.....
المطلب الثالث: المداخل المتبعة في اتخاذ القرار	52.....
المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و المشاكل التي تعيقها.	
المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات	54.....
المطلب الثاني : المشاكل و المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات	60

المبحث الرابع: علاقة حوكمة الشركات بترشيد القرارات.

المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات بالقوائم المالية.....

المطلب الثاني: العلاقة بين التقرير المالي و حوكمة الشركات

المطلب الثالث : المراجعة و دورها في حوكمة الشركات

المطلب الرابع: حوكمة الشركات وإدارة المخاطر.....

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

I قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نظام حوكمة الشركات	1-I
11	مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات	2-I
19	مبادئ حوكمة الشركات	3-I
21	خصائص حوكمة الشركات	4-I
25	ركائز حوكمة الشركات	5-I
27	المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة	6-I
38	عملية إتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية	1-II
44	التحليل التنافسي و تكوين القيمة	2- II
48	مراحل عملية إتخاذ القرار	3- II

قائمة الرموز و الاختصارات

الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية	الاختصار- الرمز
Organization For Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الإقتصادي	OECD
International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية	IFC
Institute of Internal Auditors american	معهد المراجعين الداخليين الامريكيين	IIA

المقدمة العامة

مع تزايد النمو الاقتصادي العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة في مجال التجارة الدولية، و هيمنة نظام العولمة على الاقتصاديات العالمية، وتحظى مظاهر تأثيره من البعد الاقتصادي إلى التأثير السلبي على الشعوب و الدول بأبعاد ذات طابع اجتماعي،سياسي،وأمني وخاصة على الدول النامية والصغرى . و مع ظهور الشركات أصبح انهيار تلك الشركات يؤدي إلى عواقب اقتصادية جسيمة تؤثر على المجتمع ككل، فالشركات الوطنية كغيرها من شركات دول العالم تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر في الوظائف و المداخل و المدخرات و المعاشات و مستويات المعيشة بحياة الافراد و المؤسسات بالمجتمع كل هذه الانهيارات دفعت العالم إلى البحث عن نظام يحد من مخاطر انهيار الشركات يؤدي إلى احكام الرقابة عليها و يكون سبباً لاتباع إدارات تلك الشركات السلوك الرشيد في الإدارة و اتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم الشركة و تحقق أهدافها و هذا ما يسعى بحوكمة الشركات.

هذا النهج الذي يستند في تطبيقه إلى مبادئ أساسية و هي الشفافية،المسائلة،المسؤولية و العدالة و ذلك لإحكام الرقابة على الكيانات الاقتصادية و الشركات الكبرى من خلال فصل الملكية عن الادارة، و اتباع الإفصاح و الشفافية لإيجاد التوازن بين المستوى المقبول لدى الشركات و الكيانات الاقتصادية و المستوى الذي يرغب فيه الأطراف المتعددة من خلال توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع كفاءة الشركات و الأسواق، و يساعد هذا النظام الشركات المحلية على جذب المزيد من رأسمال لاستثماراتهم لمواكبة منافسهم الأجانب و المحافظة على استمرارية الأعمال.

و انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة اشكالية الموضوع في السؤال الجوهرى التالي :

- ما هو دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرارات السليمة ؟

و للإجابة على السؤال الرئيسي يمكننا تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو البعد المفاهيمي للحوكمة؟ و ما هي آلياتها؟

- ما هي مختلف مبادئ الحوكمة الواجب توفرها لتجنب الازمات عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق اهداف المؤسسة ؟

- ما مدى تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر؟

فرضيات الدراسة :

كإجابة قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تحتل مبادئ حوكمة الشركات وممارستها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن و تتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية.
- ينعكس دور آليات الحوكمة في الحد من القرارات الغير صحيحة.
- تشترك آليات الحوكمة و المعلومات في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف الشركة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لوضع إطار متكامل يوضح أهمية الحوكمة و ضرورة تطبيق مبادئها من أجل مراقبة تسيير الشركة، كما يسهم هذا البحث اسهاما علميا في حل القصور في بعض الجوانب مما يعزز دور الحوكمة في الشركات.

أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة في:

- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، خصائصها و محدداتها.
- التعرف على الجوانب الايجابية و مزايا الحوكمة و كيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة الشركة و تحقيق أهدافها.
- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و القواعد الجيدة لادارة و مراقبة المؤسسات.
- اقتراح توصيات و اقتراحات من شأنها العمل على تفصيل تطبيق حوكمة الشركات.

أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع وهي كالآتي:

طبيعة التخصص الذي يفرض علينا الإلمام بهذه المواضيع، وكذا الأهمية البالغة التي يحضى بها هذا الموضوع على المستوى العالمي، إضافة إلى الأسباب الذاتية وهي رغبتنا في البحث والإطلاع في مجال تطبيق حوكمة الشركات ، والمساهمة في تقديم حلول واقتراحات التي من شأنها زيادة الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة لتحقيق أهداف الشركة خصوصا و النهوض بالاقتصاد عموما.

منهجية البحث:

نستخدم في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في توضيح واقع نظام حوكمة الشركات و دوره في ترشيد القرارات الاقتصادية، و في الجزء الميداني من البحث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في المؤسسة محل الدراسة.

تقسيم الدراسة:

لضمان إحاطة تامة بمختلف جوانب الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة العامة و الخاتمة . حيث تناولنا في الفصل الأول و الذي كان تحت عنوان الاطار النظري لحوكمة الشركات أربع مباحث كل مبحث به ثلاث مطالب ، حيث تعرفنا في المبحث الاول على ماهية حوكمة الشركات ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى أهمية،أهداف و فوائد حوكمة الشركات، بينما كان المبحث الثالث حول مبادئ،خصائص و معايير تطبيق حوكمة الشركات، و في المبحث الرابع تطرقنا إلى ركائز،محددات و تطبيقات حوكمة الشركات.

أما فما يخص الفصل الثاني فكان بعنوان الحوكمة و القرارات الاقتصادية و احتوى على ثلاث مباحث، كل مبحث به ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف عملية اتخاذ القرارات، تصنيفها و أهميتها، بينما تناولنا في المبحث الثاني مراحل عملية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها وكذا الرشد في اتخاذ القرارات، أما المبحث الثالث فكان حول العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات و المشاكل التي تعيقها.

و بخصوص الفصل الثالث فجاء تحت عنوان دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات الإقتصادية دراسة حالة ملبنة و الذي تم من خلاله التعريف بالمؤسسة.



تمهيد:

مع تزايد النمو الاقتصادي العالمي و التنافس بين مصالح الأطراف المختلفة في مجال التجارة الدولية، و هيمنة نظام العولمة على الاقتصاديات العالمية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الازمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم ، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية و الوطنية مما أدى إلى عواقب اقتصادية جسيمة أثرت على المجتمع ككل.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد و مبادئ لإدارة المؤسسات حيث أصبح موضوع حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الاعمال الدولي و المنظمات العالمية و التي تهدف في مجملها الى إضفاء أكثر شفافية ووضوح على كل ما يتعلق بالأداء الشامل للمؤسسات و ليس فقط أدائها الاقتصادي أو المالي و ذلك بغرض توفير المعلومات الضرورية لكل فئات أصحاب المصالح.



المبحث الأول : ما هية حوكمة الشركات

لقد جاءت الحوكمة كنتيجة لنضريات عديدة اشتملت على إعطاء صورة واضحة حول نشأتها وتطورها مع المفاهيم المؤسسة لها، والتي كانت السبب في وجودها وظهورها في الفكر الاقتصادي والقانوني و سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة وتطورها التاريخي ، كما سندعرض نظام حوكمة الشركات بعد التطرق إلى تحديد مفهومها.

المطلب الأول : نشأة الحوكمة.

أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان Means et Berle سنة 1932 اللذان تطرقا إلى مفهوم الحوكمة في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد¹.

حيث توصلا من خلال دراستهما إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين لحماية حقوق المساهمين.

وتستند حوكمة الشركات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات أهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين Meckling et Jensen سنة 1976 حيث تطرقا إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين ، فحسب هذه النظرية فإن المسيرين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها لأن السير وفقا لنظرية الوكالة يلجأ إلى وضع استراتيجيات تحميه وتحفض له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك هو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة، ولمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره نظرية الوكالة إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية و رقابية عن طريق انشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك أليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية. وقد أشار Fama سنة 1980 عن امكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لأليات الحوكمة. وفي سنة 1985 تناول Williamson نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات) ، هذه النظرية تنشأ من خلال العلاقات التعاقدية التي تربط بين كل المساهمين الدائنين، الإجراء، الموردين والمسيرين.

أما في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات باعداد القوائم المالية وذلك بإصدار تقريرها السنوي المسى Commission Treadway والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية². ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" The Financeail Aspect of corporate grevernace والذي

¹ طالب علاء فرحان. إيمان سيحان المستهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 27.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص 16



طالبت فيه اللجان باتباع معايير ومبادئ الشركات وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة من قبل المساهمين .

وتطورت تداعيات مفهوم حوكمة الشركات إلى الحد الذي أصبح معه المفهوم شعارا إصلاحيا و جزء من خطاب سياسي وإقتصادي للحكومات أو من يقف في مقابلتها .
و طرحت أليات مختلفة للتعامل مع استحقاقاته الادارية و المالية و المحاسبية و كذلك المهنية و الاخلاقية. يمكن القول أنه ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن منها:

- منذ عام 1997 ، و مع إنفجار الازمة المالية الاسيوية، أخذ العالم ينضرة جديدة إلى حوكمة الشركات. و الازمة المالية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنضم نشاط الاعمال و العلاقات فما بين منشآت الاعمال و الحكومة، و كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الازمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الاقارب و الاصدقاء بين منشآت الاعمال و الحكومة و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الاجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة .
- كما أن الاحداث الأخيرة إبتداءا من فضيحة شركة " إنرون " Enron و ما تلا ذلك من سلسلة إكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة، و هو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD تصدر مجموعة من الارشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام ، و هو ما أضحى بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد إعتبارها أسواقا مالية قريبة من الكمال.
- زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات ممارسة الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الاسواق العالمية، فرغم وجود آلاف الشركات متعددة الجنسيات فهناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية.
- اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه اجراء تنفيذ العقود و حل المنازعات بطريقة فعالة . كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الاشراف و الرقابة و تعمل على إنتشار الفساد و انعدام الثقة.
- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المنظمات العالمية تزايد الحديث عن حوكمة الشركات، و قد وصلت نسبة تعثر المنظمات في العالم عام 2002 م إلى نسبة 4.11%¹
- و على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي سنة 1999 بعنوان : مبادئ حوكمة المؤسسات Principle of corporate governance هو أول اعتراف دولي رسمي لهذا المفهوم.

¹ د.مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2013، ص



المطلب الثاني : مفهوم وتعريفات الحوكمة.

أولاً : مفهوم الحوكمة لغويًا¹ :

مصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب يمكن إيجازها بما يلي:

الحكمة : و ما تقتضيه من التوجيه والارشاد.

الحكم: و ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الإحتكام : و ما يقضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى خبرات و من ثم الحصول

عليه من خلال تجارب سابقة.

التحاكم : طلبا للعدالة خاصة عند إنحرافات السلطة وتلاعها بمصالح المساهمين.

ثانيا : مفهوم الحوكمة اصطلاحا :

لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات، وكذلك تعددت معاني الترجمة لمصطلح corporate

gouvernance و عليه يرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات أو

حاكمة الشركات.

وقد عرفت بعض الهيئات الدولية واللجان كما يلي:

• تعريف منظمة التمويل الدولية (IFC):

تعرفها على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في

أعمالها"²

• تعريف منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) :

إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و

مساهمها و ذوي المصلحة الآخرين، و تقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله

توضع أهداف الشركة و تحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء.³

• تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA) :

عرفتها بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير

الإشراف على المخاطر و إدارتها بواسطة الإدارة و مراقبة مخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية

الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز الأهداف و

حفظ قيم الشركة.⁴

¹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة

الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 05

² هوام جمعة- بعشوري نوال " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية " مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحوكمة

المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، أفاق) جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي يومي 07 و 08 ديسمبر 2010 ص 05

³ الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر 2005، ص 07

⁴ د.مصطفى يوسف الكافي، مرجع سبق ذكره، ص 206



• تعريف كادبوري 1992 Cadbury:

عرف كادبوري الحوكمة في تقريره الذي صدر في ديسمبر 1992 بأنها " النظام الذي تدارو تراقب به الشركات"¹

• تعريف Gabrielle O' Donevan :

حوكمة الشركات هي السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة، فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات².

فانطلاقاً من التعريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات كما يلي :

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- التأكد من أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.³

المطلب الثالث : نظام حوكمة الشركات .

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق ، وفي الوقت نفسه فهو نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فما يلي :

1. مدخلات النظام :

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الشركات من مستلزمات ، وما يتعين توفيره لها من متطلبات ، سواء كانت متطلبات قانونية ، تشريعية ، إدارية أو اقتصادية .

2. نظام تشغيل الحوكمة :

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق و جهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.

¹ عماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف) :الدار الجامعية، مصر 2007، ص 11

² د.مصطفى يوسف الكافي ،مرجع سبق ذكره ،ص 207

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص 15



3. مخرجات نظام الحوكمة :

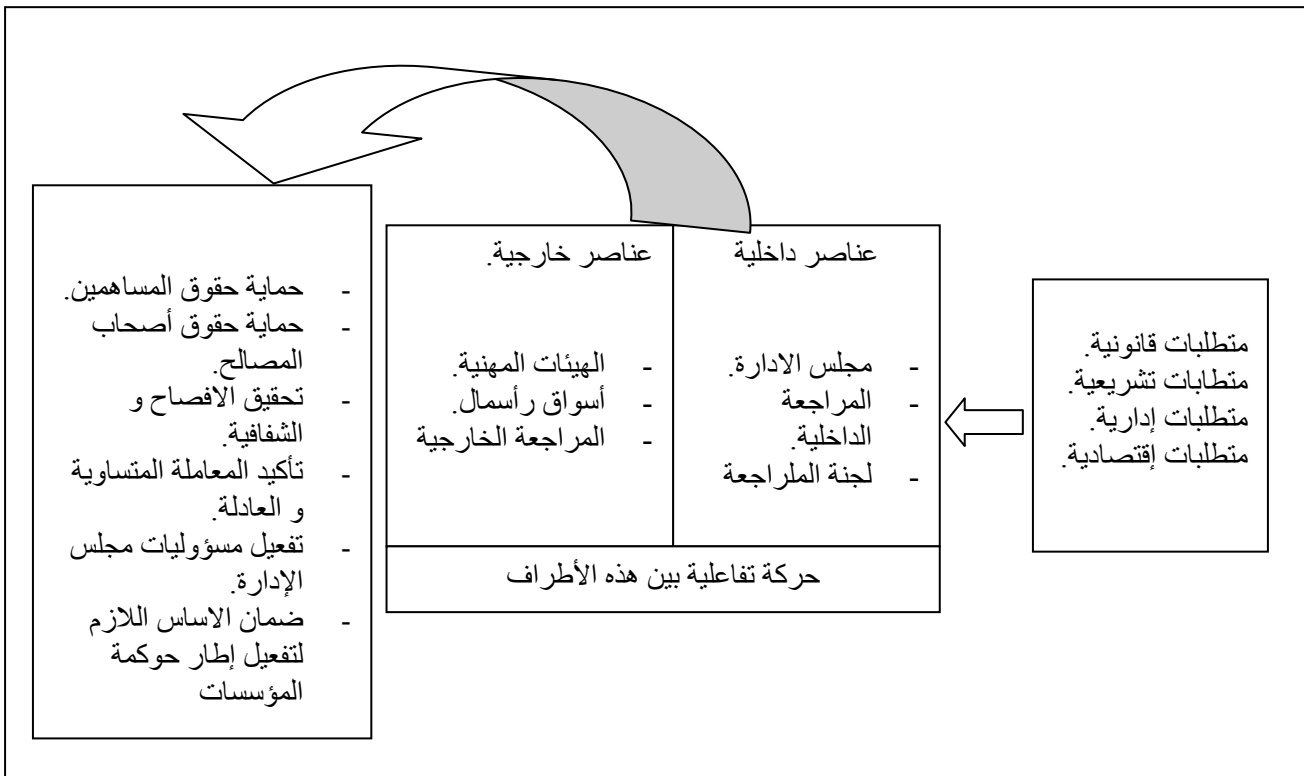
الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنضمة للأداء والممارسات العلمية و التنفيذية للمؤسسات .

ومن تم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.¹

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية الادارية والاقتصادية كمدخلات والتي تحكمها منهجات واساليب تستخدم في ذلك أليات كالمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة المنظمات المهنية والجهات الرقابية والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي :

الشكل (1-1) : نظام حوكمة الشركات.



المصدر: عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، رسالة ماجستير تخصص مالية و محاسبة، المدينة، 2009 ص 12 .

¹ الخضيرى محسن أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.



المبحث الثاني: أهمية وأهداف وفوائد حوكمة الشركات
المطلب الأول : أهمية حوكمة الشركات .

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد

نزاهة الادارة فيها، فهي أساس جيد للاستقامة والصحة الاخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي :

1/ محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

2/ضمان النزاهة الأكيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

3/ تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي خطأ عمدي أو إنحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ .

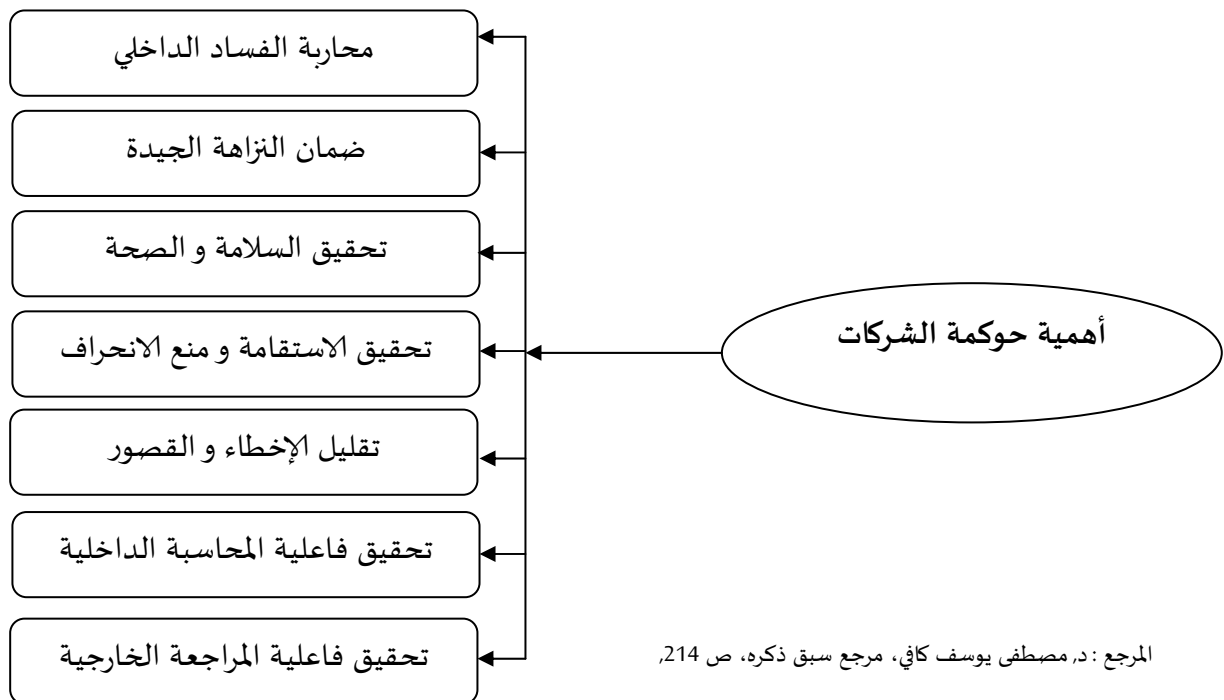
4/ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي بشكل وجودها تهديد للمصالح.

5/ تقليل الاخطاء إلى أدنى قدر ممكن واستخدام النظام الجماعي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الاخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

6/ تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.

7/ يحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة و أنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس ادارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.¹

الشكل (1-2): مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات .



المرجع :د، مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 214،

¹ د مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 215



لقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الاشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات في جلب الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الادارة مع تشجيع الثقافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وسنتطرق فيما يلي إلى كل من الأهمية الاقتصادية القانونية والاجتماعية لحوكمة الشركات.

1/ الأهمية الاقتصادية:

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذا ان هناك إرتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات والنظام الاقتصادي في أي بلد.

فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعد فقط إلى فشل الاستثمارات وإنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الاعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد غميار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدراءها، بل أن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النصر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسبا لكافة الاطراف ذات الصلة، فهو يعد كسبا للشركة من خلال تحسين الاداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسبا لحملة الاسهم من خلال تعظيما لضممة في المدح الطويل، وأخيرا فهو يعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ضله.

حيث تعمل حوكمة الشركات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تناسقيتها بالاسواق كما تمكثها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو وجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق رأس المال والاحهزة المصرفية، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.

2/ الأهمية القانونية :

وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بالحقوق الخاصة للاطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الاسهم، والمفوضين والعاملين وغيرهم وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الاسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لاطار حوكمة الشركات إذ تنضم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الاطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله.

ويشير ZINGALES في هذا الصدد إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الاطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الاساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم.

3/ الأهمية الاجتماعية:

يتناول TURNBOLL مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية ولكن يشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو بتقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهة الافراد والمجتمع ككل.



ولذا فالإطار المشمل لمفهوم الحوكمة GOVERNANCE يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضم عدد كبير من فئات المجتمع والاقتصاد، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح stakeholders سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) corporate social responsibility والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد والتقدم ونمو المجتمع ككل، وهذا الاتجاه ما أكد عليه hopkins (2000)، وأوصى بأهمية توجيه المزيد من الاهتمام به على مستوى العالم.

ومن هذا المنطق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبل التقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وذلك لانه من خلال تلك الالية التي توفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن تم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاد والمجتمعات.¹

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات

إن الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات تساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الاداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الازمات الاقتصادية.
- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذوي مصلحة مراجعة الادارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.
- ضمان مراجعة الاداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
- تحسين الادارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الاداء.
- الاشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، كما تعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة وتحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الاداري والمالي في الشركة بكل أشكاله.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الاداء.

¹ د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 217-220.



- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والاستثمارات الممنوحة للمستثمرين.
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار من ناحية، وتشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية من ناحية أخرى.
- تجنب حدوث الازمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد القومي.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- تخفيض المخاطر التي يمكن أن تواجه الشركة إلى أدنى حد.
- تحقيق أفضل وضع تنافسي للشركة.
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث الازمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة مع ضمان تحقيق الدولة احسن عائد على استثماراتها مما يتيح فرص للعمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- ايجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف وتحسين الاداء الكلي والجزئي.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات.
- تأسيسا على ما تقدم بنسب إلى الحوكمة عدة أهداف منها: تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء وتحسن سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات وتحسين القيادة وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية¹.

المطلب الثالث: فوائد حوكمة الشركات

- 1- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- 2- تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الانتاجية .
- 3- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركات حيث أن البنوك تمنح قروض ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات الغير ملتزمة بالحوكمة.
- 4- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد امر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

¹ د. عطا الله وارد خليل، " الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص 36؛ 37.



5- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة باعتبارها استثماراً في شركة ملتزمة وشفافة، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى.

6- تعمل الحوكمة على إستقرار أسواق المال.¹

وتكمن فوائد الحوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل أهمها

1/ بالنسبة للاقتصاد:

تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الاسواق المالية ورفع مستوى الشفافية.

وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

2/ بالنسبة للشركات :

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساعد على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة بالاضافة إلى ان الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول الى اسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعنىها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

3/المستثمرون وحملة الاسهم :

تهدف حوكمة الشركات الى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة وغير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين وقيمة الاستثمارات علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح إذ ان التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في إتخاذ القرارات الرتبوية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

4/ أصحاب المصالح الاخرين:

تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للاسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الثالث : مبادئ وخصائص ومعايير تطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الاول : مبادئ حوكمة الشركات.

وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لحوكمة الشركات، فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OSCD)، بنك التسويات الدولي (BIS)، المنظمة الدولية للجان الاوراق المالية (ISOCO)، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب فلقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة أخرى، ولكن أكثرها قبولا واهتماما هي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

¹ د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 223.



حيث تم اعتماد وإقرار خمس مبادئ أساسية للحوكمة سنة 1999 إلا أنه في عام 2004 تمت مراجعتها وإضافة مبدأ سادس إليها.

وتشكل هذه المبادئ مرجعية في حوكمة الشركات على المستوى الدولي وهي غير ملزمة وإنما تقدم خطوط إرشادية في مجال الحوكمة لدول الاعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وتساعد بقية بلدان العالم في إطار جهودها لتقييم وتحسين الاطر القانونية والمؤسسية و التنظيمية لموضوع حوكمة الشركات. وتتضمن المعايير والمبادئ الجديدة التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2004 مايلي:

المبدأ الاول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الاسواق بما يتوافق وحكم القانون مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية وهذا ما يؤدي الى التأثير الايجابي على الاداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الاسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام اسواق تتميز بالشفافية والفعالية كما تعمل على جعل المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.¹ ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- وضع إطار الحوكمة بحيث يكون ذا تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة السوق.
- يجب ان تكون المتطلبات التنظيمية والقانونية للحوكمة متوافقة مع احكام القانون وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي ما، ومحدد بشكل يضمن خدمة المصالح العامة.
- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها يجب ان تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين.

أ- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي :

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- انتخاب أعضاء مجلس الادارة.
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

¹ كنان نده، "مبادئ حوكمة الشركات في سورية - دراسة مقارنة لمصر و الاردن"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 26، العدد 2-2010، ص 682.



ب - للمساهمين الحق في المشاركة ، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في الشركة و من بينها :

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة
 - طرح أسهم إضافية
 - أية تعاملات مالية غير عادية قد تفسر عن بيع الشركة
 - ت - ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمي
 - ث - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي بحوزتها
 - ج - ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية
 - د - ينبغي أن يأخذ المساهمون - و من بينهم المستثمرون المؤسسون - في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوق التصويت
- المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة للمساهمين

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب ، و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم¹ ، و عليه :

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت ، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل الفئات و ذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم ، كما يجب أن تعلن أي تغييرات في حقوق التصويت مبكرا و في الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين،

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة المفوضين بطريقة متفق عليها من أصحاب الأسهم
- ينبغي أن تكفل العمليات و الاجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تفسر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة التصويت

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.²

المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح

¹ خالد الخطيب، عصام قريط، " مفاهيم الحوكمة و تطبيقاتها - حالة الاردن و مصر"، جامعة دمشق، ص 06.
² عطا الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي، " مرجع سبق ذكره، ص 41- 42 .



و تشمل احترام حقوقهم القانونية ، و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، و كذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، و حصولهم على المعلومات المطلوبة، و يقصد بأصحاب المصالح البنوك و العاملين و حملو السندات و الموردين و العملاء.¹

المبدأ الخامس : الإفصاح و الشفافية

يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية و حوكمة المؤسسة.

و بالتالي فإن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة إضافة إلى المعايير المحاسبية و المالية التي تتبعها الشركة في تقييم الأداء مع مراعات و جوب أن توفر قنوات نشر المعلومات طريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهم كافة المستثمرين في الوقت المناسب.

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

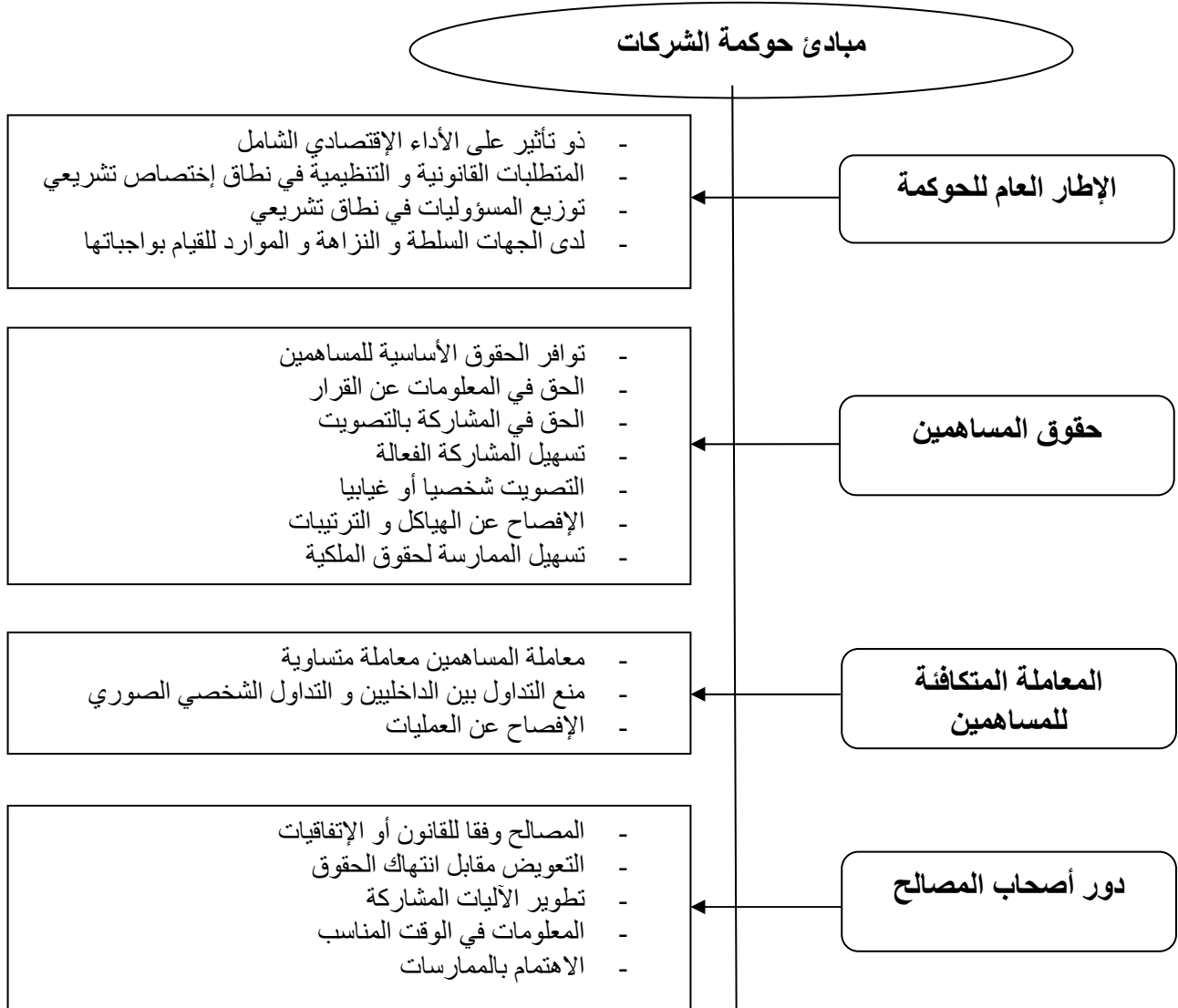
يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث تكون واضحة و محددة و معلنة سواء من حيث الصلاحيات و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات و المزايا و الأجور و المكافآت و من أهم مسؤوليات المجلس مراجعة و توجيه استراتيجية الشركة و وضع الموازنات السنوية و الإنفاق الرأسمالي و خطط النشاط و مراجعة الأداء و إدارة المخاطر و ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة .

و يستخلص مما سبق أنه يمكن عرض المبادئ الأساسية للحوكمة وفق الشكل الآتي :

¹ محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، منشورات بنك الاستثمار القومي 2007، ص08.



الشكل (1 - 3) : مبادئ حوكمة الشركات





الإفصاح و الشفافية

- الإفصاح عن السياسات
- المستويات النوعية للمحاسبة
- المراجعة الخارجية
- قابلية المراجعة للمساءلة
- الفرصة و التوقيت للمستخدمين
- المنهج الفعال لإطار الحوكمة

مسؤوليات مجلس الإدارة

- العمل وفقا للمعلومات الكاملة
- المعاملة العادلة للمساهمين
- تطبيق المعايير الأخلاقية
- عرض السياسات
- الحكم الموضوعي المستقل
- الوقت المناسب لإتاحة المعلومات

المصدر: عطا الله و ارد خليل، عبد الفتاح عشاوي "الحوكمة المؤسسية، ص 57.

المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات.¹

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية:

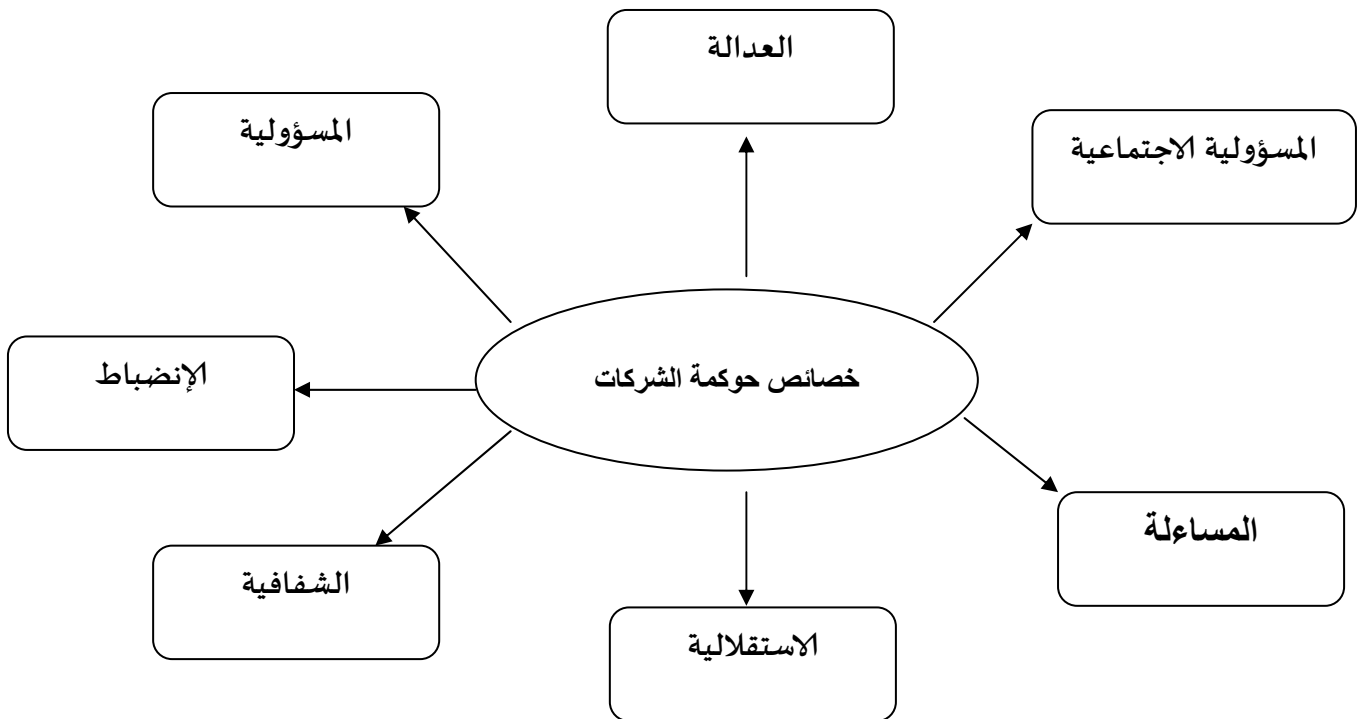
- الإنضباط : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- الشفافية : تتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، و تضمن الثقة و النزاهة و الموضوعية في إجراءات إدارة الشركة ، و الإفصاح السليم و في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة كالمركز المالي، و الأداء، و حقوق الملكية، و تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات محاسبية و إفصاحا ماليا و غير مالي. و أن تكون المعلومات صحيحة و واضحة و كاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة، بما يتيح لها المجال لإعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركات أو المؤسسة، و الأساسيات الاقتصادية فيها.
- و نظرا لأن إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة الشركة فعليه يجب على مجلس إدارة الشركة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح و شفافية و عدالة هذه القوائم و الإيضاحات المتعلقة بها، و لغرض تحقيق هذا الهدف على الإدارة و عن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.
- الاستقلالية : هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، مثل الهيمنة من رئيس قوي أو مساهم كبير على الإدارة ، و هذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس ، و تعيين اللجان، إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفى مؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية و الاصول المهنية في عملية المراجعة. و يقدم تأكيدات خارجية بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي و أداء الشركة.
- المساءلة : أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، و هي قاعدة تقتضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم و أعمالهم تجاه الشركة و المساهمين و إيجاد آلية لتحقيقها.

¹ د.ولد محمد عيسى محمد محمود، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم ، ص 05 .



- المسؤولية: وتعني وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة، كما يقصد بها أيضا توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نطاق السلطة والمسؤولية، ومحاسبة مجلس الإدارة و متخذي القرارات عن مسؤولياتهم تجاه الشركة و المساهمين، فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية. وتعمل الشركة في إطار أنظمة وقوانين و لوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري، كما يجب أن يتوفر في النظام سلوك أخلاقي و مهني فعال.
- العدالة: ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية و المساهمون الأجانب و إدراج نصوص خاصة لحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة، و الاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح التي ينشئها القانون و الإفصاح عنها،
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كموطن جيد.

الشكل (1 - 4): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء ما سبق.

المطلب الثالث : معايير تطبيق حوكمة الشركات.¹

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك على النحو التالي :

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتمثل في :

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الاسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق كل المساهمين : وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة العادلة لحملة الأسهم : وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين ، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، و الاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصلحة والأطراف المرتبطة بالشركة : ويقصد بأصحاب المصالح البنوك و العاملين و حملة السندات و الموردين و العملاء و تشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقية متبادلة، و تشجيع التعاون النشط بين الشركات و بين أصحاب المصالح و تشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و كذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.
- الإفصاح و الشفافية : ضمان الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء و الملكية و حوكمة الشركة. و تناول الإفصاح عن المعلومات الهامة و دور مراقب الحسابات و الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم و الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين و أصحاب المصالح في الوقت المناسب و من دون تأخير.

¹ د. مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره، ص 240-243.



• مسؤوليات مجلس الإدارة: وهيكّل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية و ضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، و ضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة و حملة الأسهم، وفي النهاية، نود أن نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد و القوانين و مراقبة تنفيذها، لكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحوكمة و السلطة الرقابية و القطاع الخاص و الفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية و المالية، و هي تركز على النقاط التالية :

- قيم الشركة و موثيق الشرف للتصرفات السليمة و غيرها من المعايير للتصرفات الجيدة و النظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، و التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي و مساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدقي الحسابات و الإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي و يتضمن مهام التدقيق الداخلي و الخارجي و إدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Balances et Checks).
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف و كبار المساهمين و الإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، و أيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية :

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجّهات و قواعد و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية و ذلك على مستويات أربعة كالتالي :

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان حكم جيد جديد.



- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

المبحث الرابع : ركائز، محددات وتطبيقات حوكمة الشركات .

المطلب الأول : ركائز حوكمة الشركات¹ :

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المنوط به لا بد من توافر ركائز ثلاثة أساسية تساهم في تعزيز هذا النظام في الشركات و البنوك و هي : السلوك الأخلاقي ، الرقابة و المسائلة، و إدارة المخاطر، و تعتبر هذه الركائز ذات أهمية كبيرة لما لها من دور في تدعيم و تعزيز حوكمة الشركات.

1- السلوك الأخلاقي :

تشير هذه الركيزة إلى البنية الأخلاقية و مجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المؤسسات ، حيث تحدد القيم الخاصة النطاق المناسب لإجراء الحوار الصحيح حول كل المشكلات ، ثم أنها تمنع الفساد و تعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات المصرفية ، فضلا عن كونها تحد من تلك النشاطات و العلاقات التي تحجم دور حوكمة الشركات كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين العاملين في المصرف أو أي تعاملات تفاضلية لأطراف مقربين من المسؤولين ، و تؤكد هذه الركيزة على النقاط التالية :

- الالتزام بالأخلاق الحميدة.
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة
- الشفافية عند تقييم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الإجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة .

2- الرقابة و المسائلة :

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات ، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية و الإفصاح بالقدر الذي يضمن توفير المعلومات المناسبة ، و توفر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية و إدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة الشركات.

و يتم تفعيل هذه الركيزة الهامة للحوكمة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية و داخلية ، و ذلك كما يلي :

- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة.
- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية،

¹ .د.ولد محمد عيسى محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.



- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية .

- أطراف أخرى : الموردون ، العملاء ، المستهلكون ، المودعون ، المقرضون .

3- إدارة المخاطر:

برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية ، و التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرير من القيود التشريعية للذين أديا إلى الضغوط التنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء .

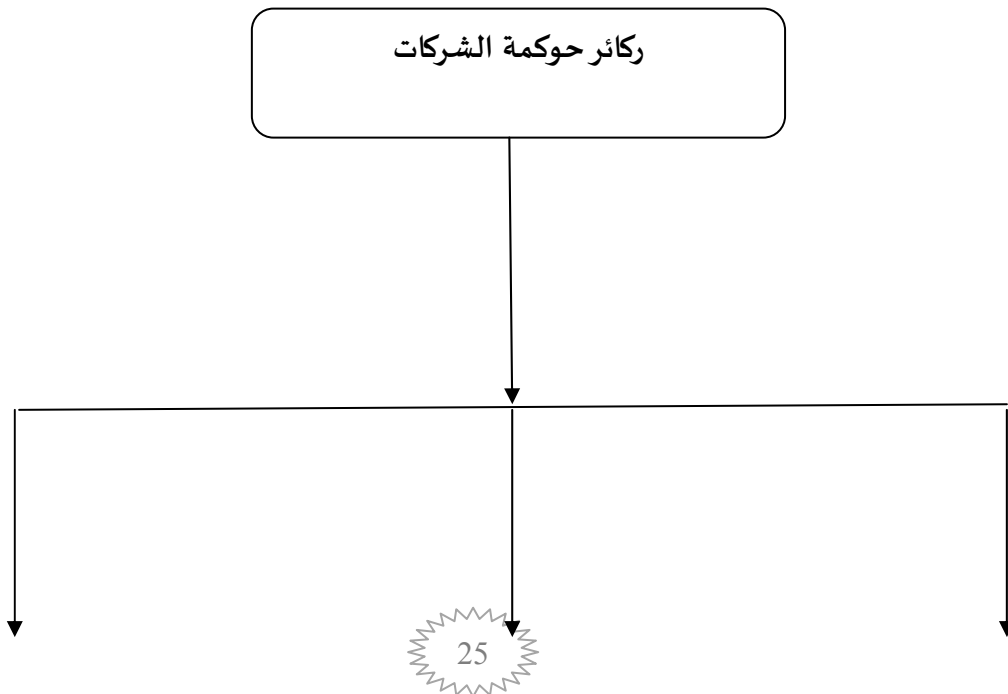
وهذا ما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات ، والتي تعد من أهم ركائز حوكمة الشركات ، فتقليل المخاطر هو أحد الأهداف الأساسية لنظام الحوكمة ، حيث حدد الباحثون الهدف من إدارة المخاطر في النقاط التالية :

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة، وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تنجم عنها ، وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمؤسسات تحملها ، ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المراد القيام بها .
- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح الأطراف ذوي العلاقات بالمؤسسة.
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط بوجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات و التسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار .

ويمكن تفعيل هذه الركيزة من خلال :

- وضع نظام إدارة المخاطر .
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

الشكل (1 - 5) : ركائز حوكمة الشركات .





إدارة المخاطر

الرقابة والمساءلة

السلوك الأخلاقي

المصدر: د. ولد محمد عيسى محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المطلب الثاني : محددات حوكمة الشركات .

هناك نوعين من المحددات التي تؤثر في تأسيس وتنفيذ إطار الحوكمة المؤسسية ، يمكن إظهارها كما يلي :

1- المحددات الخارجية :

تشير المحددات الخارجية إلى:

- المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال، قانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .
 - كفاءة القطاع المالي : أي البنوك و سوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات .
 - ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج .
 - وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال و البورصة) في إحكام الرقابة على الشركات. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة والتصنيف الائتماني و الاستشارات المالية والاستثمارية.
- و ترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

2- المحددات الداخلية : إجراءات الشركة الداخلية.

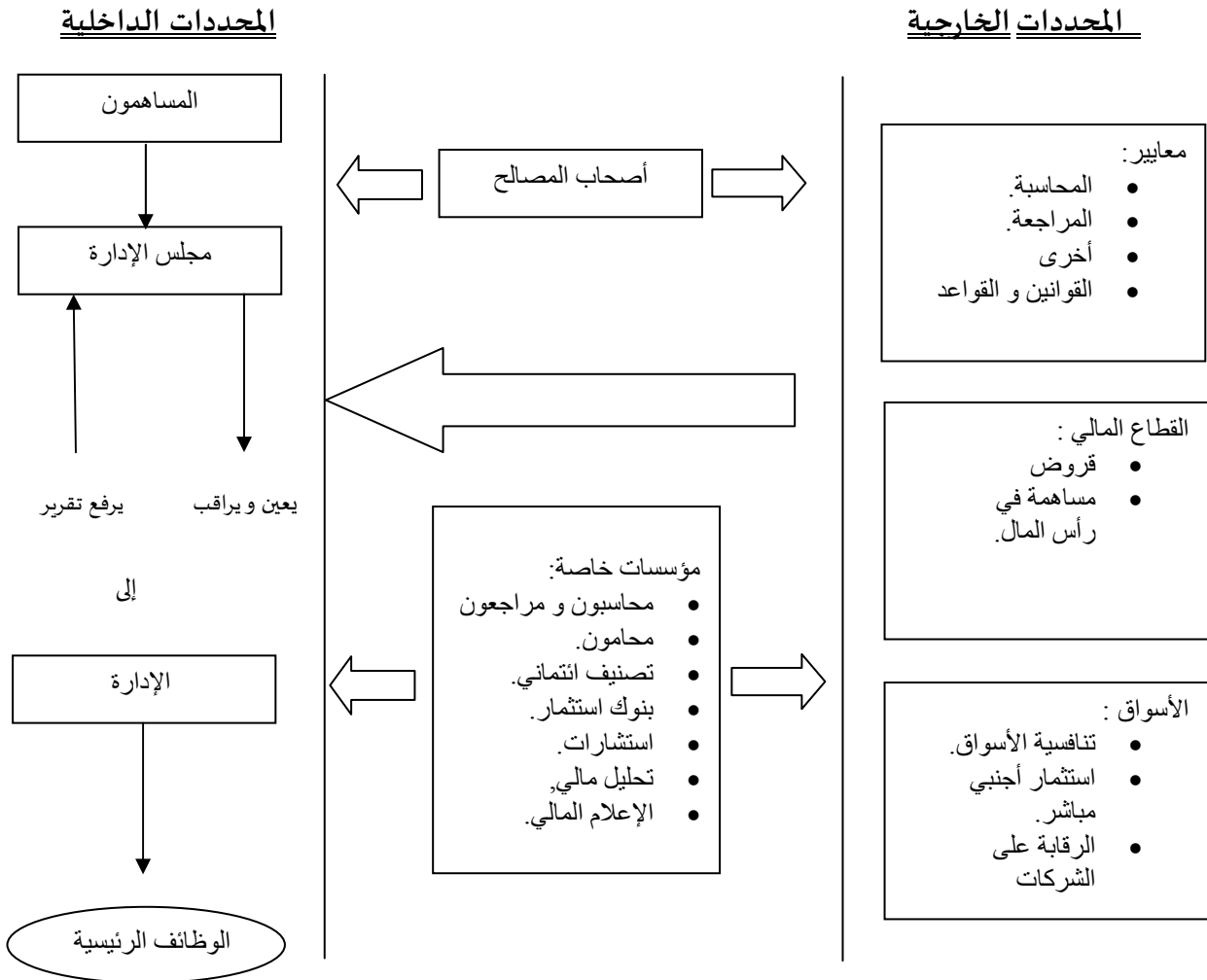
وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توفرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.²

¹ صديقي مسعود، دريس خالد، "دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار " ، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع آفاق و رهانات ، أم البواقي، 2014.

² هاني محمد خليل، " مدي تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات على مهنة المراجعة في فلسطين "، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل الماجستير، محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 30.



الشكل (1-6): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة.



❖ المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، و المجتمع المدني. وتلك



الجهات التي تقلل عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة،

المصدر: د. مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره، ص 229.

المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات.

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات ، وذلك من خلال المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وعملت هذه المؤسسات والهيئات على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها ، ونظرا للاختلافات الاقتصادية ، السياسية والثقافية للدول سوف نتناول فيما يلي تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام حوكمة الشركات .

❖ نماذج الحوكمة في الدول الأجنبية :¹

نموذج المملكة المتحدة (بريطانيا) :

لقد أصبح مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة أسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا ، وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينيات، مما أدى إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية و كذلك مجلس التقارير المالية (FRC) و جهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات.

وكانت هذه البداية أول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات ، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Report Cadbury في عام 1922 ، و الذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل و العالم ، و يضم هذا التقرير 19 بند، وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات .

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيمة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة ، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية،

¹ د.ولاء محمد عيسى محمد محمود، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم ، ص 19-20.



و ظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت و المزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات ، و أوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاث أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و تكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة و تقييم اللوائح و الأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، و يجب أن يشتمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة، و في نفس العام صدرت تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبيل Hampe Report ، و الذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات و خاصة المالية، و ضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام و تحديد مدى ملائمة لعمليات الشركة.

و في عام 1998 ظهر الكود الموحد Combined Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير، و مما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، و قد تم تعديله في عام 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002.

✚ نموذج الولايات المتحدة الأمريكية :

يتشابه اهتمام الولايات المتحدة بمفهوم حوكمة الشركات مع اهتمام المملكة المتحدة، و ذلك نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين و تبادل العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهما. و لقد أدت التطورات التي شهدتها سوق المال في الولايات المتحدة الأمريكية، و وجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته و تشرف على شفافية البيانات و المعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل : Exchange Commission Securities (ECS) ، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة و التدقيق، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات. و من الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في أمريكا: (CAL PERS) The California public Employees Retirement System بتعريف حوكمة الشركات و إلقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين، و قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ و الخطوط و في عام 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية

National Commission on Fraudulent Financial Reporting بإصدار تقريرها المسعى : Treadway Commission ، و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و تقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة الشركة. و في عام 1999 أصدر كل من National Association of Securities Dealers (NASD) و New York Stock Exchange (NYSE) ، تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report ، و الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات،



حيث تضمن هذا التقرير 10 توصيات متعلقة بالشروط التي يجب أن تتوافر في عضولجنة التدقيق من استقلال و خبرة في المحاسبة والمراجعة لكي يتمكن من أداء مهامه بموضوعية و حياد، و أيضا نص هذا التقرير على مسؤوليات أعضاء اللجنة، و يضم هذا التقرير خطوط إرشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة و بين مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية للشركة، و كل من المراجع الخارجي و المراجعين الداخليين.

و في أعقاب الانهيارات المالية لكبرى للشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار Sarbanes – Oxley Act of 2002، و الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، و التركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف و تحديد الشروط التي يجب أن توافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة و لجنة المكافآت و لجنة التعيينات و الحوكمة.

✚ نموذج ماليزيا :

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب المهمة، خاصة و أنها ذات بعد تجريبي ، منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات في شهر مارس 1998، و تناول تقرير لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا معنى حوكمة الشركات بأنها : عبارة عن عمليات و هياكل تستخدم لتوجيه و إدارة شؤون الشركات ، تحسين و زيادة ازدهار الأعمال و مسؤولية الشركات و تحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم.

و قد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة و المساءلة و المساهمين و المراجعة.

كما تم أيضا وضع خطة سوق الرأسمال الرئيسي التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيء حيوي و هام لإنجاز الأهداف الموضوعية مسبقا و أحد أهم التوصيات لهذه الخطة هي الإفصاح الإيجابي عن مدى الخضوع لقانون حوكمة الشركات الماليزي.

و إضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي، أوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة و المنافسة و النظام المالي كلها آليات تساهم إيجابا في النمو الاقتصادي و التوجه نحو التكنولوجيا، و تتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم و المستهلك بأنشطة الشركة و أولوية تمويل القطاع و تعليمات الرقابة، و إقامة المعهد الماليزي لحوكمة الشركات الذي يهدف إلى زيادة الوعي و الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا و يكرس جهوده لتسهيل الأعمال و تطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين و تحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات.

و في ماليزيا يمكن النظر إلى نوعين من آليات الحوكمة، الآليات الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة و الملكية، و أخرى خارجية متمثلة في قيام السوق برقابة الشركة و النظام القانوني لها بالإضافة إلى



إمكانية تحسين حوكمة الشركات في الشركات الماليزية عن طريق الملكية الأجنبية أو الاشتراك و التحالف الاستراتيجي مع المنشآت المحلية أو الأجنبية و يقدم ذلك للمنشأة منافع كبيرة، حيث أن هذه الاندماجات والاتحادات تتم في الشركات أو المؤسسات المالية مثل البنوك و الشركات الإنتاجية، أو المؤسسات و الشركات الصناعية.

✚ النموذج المصري :

تم وضع مجموعة من القواعد تمثل مبادئ الحوكمة في مصر. رغم أن هذه القواعد لا تمثل نصوص قانونية أمرة و لا يوجد إلزام قانوني بها و إنما هي فقط تنظيم و بيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير و الأساليب العالمية و التي تحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة.¹

حيث طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة بها كأول دولة عربية يتم تقييمها و توصل التقييم إلى أن مصر تطبق 62/ من معايير الحوكمة ، فبدأت مصر تشريع القوانين التي تزيد من التزام الشركات بمعايير الحوكمة.

سنة 2004 تم تقييم مصر مرة أخرى و توصل التقييم إلى أن مصر تطبق 82/ من معايير الحوكمة.² و قد أعدت مصر لحوكمة الشركات دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات الصادر في تشرين الأول 2005 و الذي يسري على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية و كذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة. كما تسري على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي، فضلا عن ذلك فقد تضمن الدليل مجالات تطبيقه على بعض الشركات الأخرى غير المساهمة و غير المسجلة في البورصة.

وضع الدليل قواعد لحوكمة الشركات ضمن العناوين الرئيسية التالية :

- 1- الجمعية العامة.
- 2- مجلس الإدارة.
- 3- إدارة المراجعة الداخلية.
- 4- مراقب الحسابات.
- 5- لجنة المراجعة.
- 6- الإفصاح عن السياسات الاجتماعية.
- 7- قواعد تجنب تعارض المصالح.³

✚ النموذج الجزائري :

بالنسبة للتجربة الجزائرية في مجال الحوكمة ، فقد أشار تقرير منضمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 إلى تراجع الجزائر في الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ، لتحل في التقرير الجديد في المرتبة 99.⁴ و يعود ذلك إلى ظروف الفوضى التي يمر بها الاقتصاد الوطني و عدم تبلور

¹ زياد بهاء الدين " دليل و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، منشورات بورصتي القاهرة و الإسكندرية، مصر ، أكتوبر 2005 ، ص 04.

² أشرف جمال الدين، " حوكمة الشركات في مصر: خطوات نحو التطبيق"، منشورات مركز المديرين، مصر 2005، ص 04.

³ هيئة سوق المال المصرية، "دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية أكتوبر 2005" مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة 2005.

⁴ جريدة الشروق اليومي، العدد 21، الصادر في 27 سبتمبر 2007.



خطوط المرحلة الانتقالية و تفتي ظاهرة الفساد المالي و الاداري و السطو على الاموال العامة في شركات و مؤسسات القطاع العام ، كون هذه الشركات تشكل عبئا ثقيلا على الخزينة جراء سوء الأداء و تفتي حالات الفساد المالي و الإداري فيها، ما جعلها تستند على الدعم الحكومي، بدلا من ردف الميزانية العامة بالموارد المالية ما ينجم عنه هدر للأموال العامة بدلا من تنميتها لذلك تعد عمليات خصخصة الشركات العمومية الفاشلة، وسيلة ناجحة من وسائل الحوكمة إذ أن الهدف المركزي للحوكمة يتمثل بعملية الإصلاح الإقتصادي و تدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية و التطور.¹

إذ قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطريق التي تيرئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الاعمال بغاية جذب الاستثمار الاجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب معى المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، و مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن اصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري. و قد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات و مؤسسة التمويل الدولية (IFC).²

و منذ إطلاق دليل حوكمة الشركات الجزائرية، بادر عدد من شركات القطاع الخاص الجزائرية بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي.

كما كان تأسيس مركز حوكمة الجزائر خطوة إيجابية، وفرت فرصة فريدة للحوكمة و القطاع الخاص ليعملا معا على تحسين المناخ الاقتصادي و دفع النمو الاقتصادي في البلاد و بالتالي على الحوكمة أن تتواصل مع مجتمع الأعمال حتى تؤسس حوارا مستمرا بين القطاعين العام و الخاص من أجل تطوير أجندة إقتصادية طويلة الأجل، قائمة على قيم ديمقراطية راسخة، تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة.³

¹ فريد كورتل، " حوكمة الشركات: منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي " الملتقى الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق يومي 15 و 16 أكتوبر 2008، ص 12.

² عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية الجزائر-2008، ص 35.

³ علي العبادوي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر" حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، مصر 2001، ص 03.



خلاصة الفصل :

تعتبر حوكمة الشركات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الإنعكاس الإيجابي لتطبيق الآليات و المبادئ القائمة على الإفصاح و الشفافية، التي تسهر على الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، و تجنب هذه الأخيرة أعباء و تكاليف إضافية ، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف و الربحية و النمو الاقتصادي لهذه المؤسسات. حيث أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى منع الإشراف و الرقابة ، و يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى إيجاد الوسائل اللازمة لمكافحة الفساد و سوء الإدارة، و تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية .



تمهيد:

إن موضوع اتخاذ القرارات ، يشغل حيزا هاما ، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة ، قيادة واتصالات و تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني.

فالإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية.

كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من طعام ، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها... الخ.

فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي ، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات لتوجيه أعمالهم و نشاطاتهم ، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات وتنفيذها.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية وتسيير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم و توجيه ورقابة.

وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه.

فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل الإداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه ويعتبر بعض المؤلفين وكتاب الإدارة إن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وقلبيها ، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم الاختيار بين عدة بدائل ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرارات في طبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة

ونظرا لأهمية هذا الموضوع اهتمنا بدراسته في هذا الفصل بشكل من التفصيل ، حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث ، في الأول منهما تعرضنا إلى تحديد مختلف التعاريف الخاصة بالعملية ودراسة أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية ، أيضا نتطرق إلى أهم التصنيفات الخاصة بالقرارات الاقتصادية.



أما في المبحث الثاني فسوف نتطرق لمختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات ثم العوامل المساعدة على ترشد القرارات، ثم نقوم في المبحث الثالث بدراسة العوامل المؤثرة فيها والمشاكل التي تعترض هذه العملية.

المبحث الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية، تصنيفها وأهميتها.

لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري في اعتقادهم بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ملازمة ومرادفة للعملية الإدارية ولقد أكدوا ذلك بالإشارة إلى أن اتخاذ القرارات تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤدّيه المدير، ذلك لأن أي عمل يؤدّيه المدير إنما يؤدّيه من خلال القرار أو القرارات.¹

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات:

لا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار وإن كان في بعض الحالات اختلاف في الشكل، وطريقة التعبير، إلا أن كل التعاريف تحمل في طياتها نفس المضمون وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية.

يعرّف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".²

أما الدكتور نادرة أيوب فتعرّفها بأنها "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل".³

ويحدد برنارد (Bernard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".⁴

أما الدكتور عبد المعطي عسّاف فيعبّر عن القرار الإداري بأنه "سلوك واعي ومنطقي وذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة".⁵

¹ مصطفى أبو بكر: «دليل التفكير الاستراتيجي»، 2001، ص 445.

² عبد الغفار حنفي: «التنظيم إدارة الأعمال»، 1996، ص 96.

³ نادرة أيوب: «نظرية القرارات الإدارية»، 1996، ص 14.

⁴ عبد الغفار حنفي: «التنظيم إدارة الأعمال»، 1996، ص 96.

⁵ عبد المعطي عسّاف: «مبادئ الإدارة الحديثة»، 2000، ص 116.



ويبسط الدكتور يونس عبد العزيز المقدادي وزميله تعريف القرار الإداري بقولهما أنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير أي البديل من بين عدة بدائل".¹

في حين نجد أنّ الدكتور مصطفى أبو بكر وزميله يعرفان القرار الإداري بأنه "مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه، أو هو عبارة عن البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تعظيم النتائج المرغوب فيها".²

من خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافا كبيرا في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أنّ ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكده الدكتور نادرة أيوب بقولها: "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرارات فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل".³ ولهذا ينبغي أن يكون واضحا أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأنّ التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة.⁴

ثمّ إنّ استقراء ما سبق من التعاريف يدلّنا على حقيقة أن اتخاذ القرار يستلزم توفر عناصر معينة حتّى يمكن القول بأنّ هناك قرار، وهذه العناصر هي:

- ◆ عملية اختيار.
- ◆ وجود بديلين على الأقل متميزين.
- ◆ وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

المطلب الثاني : أهمية اتخاذ القرارات:

تستمدّ عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأنّ التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.⁵

¹ يونس عبد العزيز المقدادي، يحيى عبد الكريم حداد: «مدخل إلى علم الإدارة»، 1995، ص 114.

² مصطفى مظهر، مصطفى أبو بكر: «بحوث العمليات وفعاليات القرارات»، 1997، ص 23.

³ نادرة أيوب: «نظرية القرارات الإدارية»، 1996، ص 14.

⁴ أحمد نور، فتحي السوافري: «المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات»، 1997، ص 23.

⁵ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 4-10



ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حدّ كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

كما أنّ هذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع. وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فنجد مثلا أن التخطيط لا يتم إلاّ باتخاذ القرار الأول وهو: نخطط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي:

- ◆ الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها.
- ◆ الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ◆ طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ◆ مكان وزمان تنفيذ الخطط.

ولذلك تعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكملة لوظيفة التخطيط. أمّا بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبيين¹:

- * نوع السلطة التي تمنح لكلّ منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية).
- * درجة تفويض السلطة (المركزية، اللامركزية).
- * المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.
- * العلاقات بين الأقسام والإدارات.
- * خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.
- وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.
- ونرى أنّ وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرارات، فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبيين ما يلي:

- * الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات (ديمقراطي أو توراتي).
- * الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية، معنوية، الاثنين معا).
- * طرق الإشراف المتبعة.
- وكلّ ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمل فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 4-10.

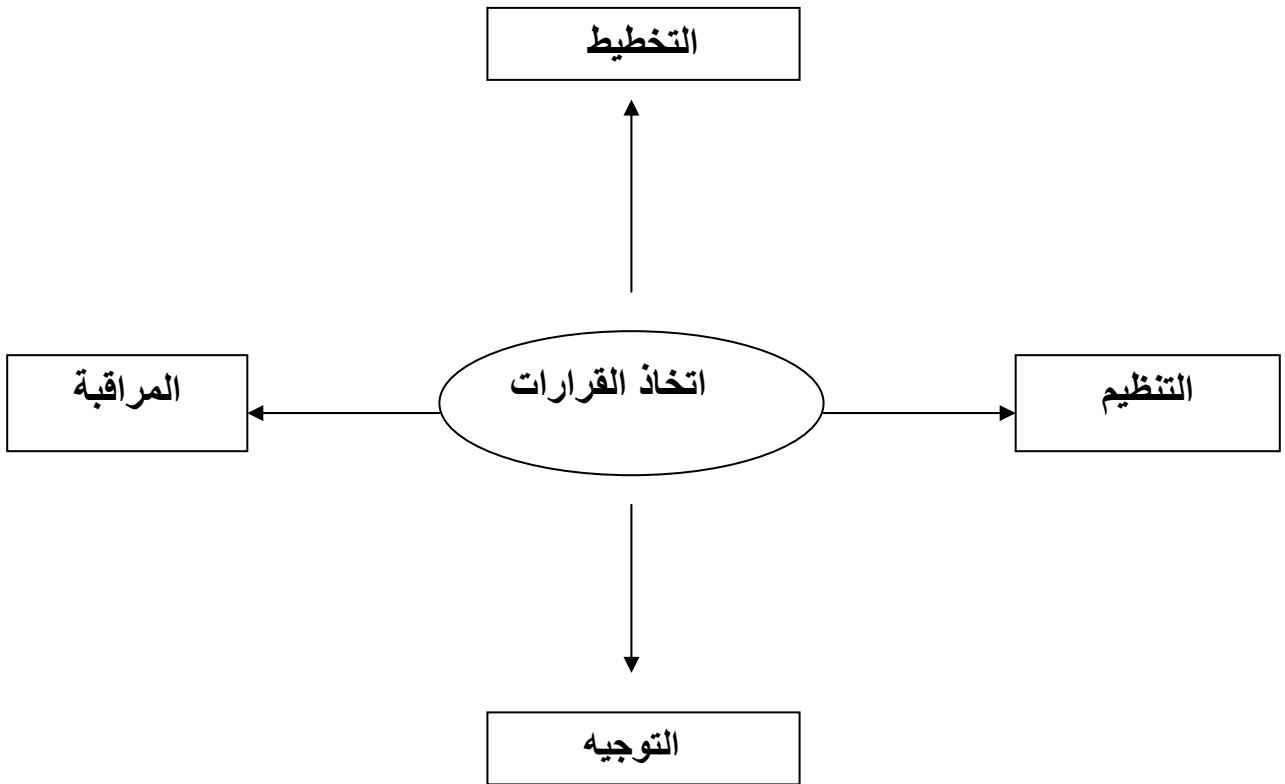


كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح ما يلي:

- ◆ النشاطات التي تخضع للرقابة.
- ◆ أنواع ومعايير الرقابة.
- ◆ نوع المعلومات المطلوبة للرقابة.
- ◆ الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكل هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تمّ اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه العملية بشكل يدعم المجتمع والمؤسسة معا

الشكل 1-11 " عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية "



المصدر: نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص10



المطلب الثالث : تصنيف القرارات

يمكن الاعتماد في تصنيف القرارات على أساس عدّة معايير: بيئية، مدى تكرار القرار و تصنف أيضا وفقا لوظائف المؤسسة وكذا حسب أهميتها.

1- تصنيف القرارات حسب بيئة القرار:

يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يُتخذ القرار في ظلها كما يلي:

أ. قرارات في ظل حالة التأكد التام:

ب. يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام لتلك المعلومات الملائمة والازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يجدد كل الاستراتيجية الممكنة والمتطلبات اللازمة كما يعرف نتيجة كل استراتيجية.¹

ت. قرارات في ظل حالة المخاطرة:

تشير عملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالة التي يوجد فيها عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل استراتيجية أكثر من نتيجة أو عائد، وبالتالي يقع على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلا ودرجة احتمال الوقوع.

ج. قرارات في ظل حالة عدم التأكد:

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي لا تتوفر فيها كمية كافية من المعلومات عن المتغيرات ونتائج القرارات المتخذة، وهي القرارات التي غالبا تقوم باتخاذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.²

2- تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها:

وتصنف على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

أ- القرارات الروتينية (مبرمجة):

وهي تلك القرارات التي تتكرر يوميا أو أسبوعيا أو شهريا والتي يتم برمجتها حيث تقوم باتباع برنامج معين وتحدد فيها أساليب وطرق التعامل معها سلفا ومثال ذلك رقابة المخزون وجدولة الإنتاج، وهي قرارات

¹ منصور البدوي: « دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات»، 1987، ص 58-67

² نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 46.



لا تحتاج في اتخاذه إلى جهد أو إبداع فكري كبير من قبل متخذ القرار وإنما يمكن اتخاذه فوراً وبشكل تلقائي نتيجة التعود عليها، وعادة ما تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذ مثل هذه القرارات.

ب- قرارات قليلة التكرار:

وهي تلك القرارات التي تتخذ على المدى المتوسط وهي قليلة التكرار وهي تعتمد على جهد فكري متوسط وكذلك جمع معلومات غير روتينية، مثل شراء سيارة لنقل وتوزيع المنتجات أو شراء آلة إنتاجية أو ترقية أو تنزيل عامل معين فهذه الأمور قلما تحدث في المؤسسة ولهذا فهي قرارات قليلة التكرار، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى أو الوظيفية.

ج- قرارات نادرة التكرار:

وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التي تتعامل مع مواقف جديدة غير متوقعة وغير مألوفة وترتبط بالبيئة الخارجية أكثر منها بالداخلية وتتميز بأنها ذات أهمية كبيرة وأنها معقدة وذات آثار بعيدة الأمد، مثل التحول من الإنتاج المستمر إلى الإنتاج حسب الطلب أو الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء مؤسسة منافسة، أو غزو أسواق جديدة، فمثل هذه القرارات التي تتعامل مع المواقف غير مألوفة يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات والقيام بالدراسات والأخذ بالأراء والاقتراحات التي تقدم البدائل وتنافسها وتبحث في الاحتمالات ونتائجها، وتختص بهذا النوع من القرارات الإدارية العليا عادة.

3- تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع:¹

يمكن تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربع أنواع حسب الوظائف الرئيسية للمشروع:

أ- قرارات متعلقة بالإنتاج:

وتتضمن القرارات العديدة المتخذة في المجال والممثلة في الآتي:

قرارات تحديد حجم الإنتاج وموقع المصنع وحجمه وسياسته ووسائل الإنتاج وإجراءات الشراء والمخزن السلعي وغيرها.

ب- قرارات متعلقة بالتسويق:

وهي القرارات التي تحدد: الأسواق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامات التجارية المستخدمة، منافذ التسويق، الأسعار، الدعاية والإعلان، وسائل المكافآت البيعة، جهود تنشيط المبيعات، البحوث التسويقية.

¹ عبد الغفور يونس، مرجع سبق ذكره، ص 400-401.



ج- قرارات متعلقة بالتمويل:

وهي القرارات التي تحدد: الهيكل المالي، شروط الانتماء ، كمية رأس المال، الحصول على الأرصدة الجديدة، دفع حصص الأرباح، خطط التمويل، تحديد تكاليف التمويل، الإجراءات المكتبية للإدارة، الاندماج والتصفية.

د- قرارات متعلقة بشؤون العاملين:

وهي القرارات التي تحدد: مصادر الحصول على العمل، الأساليب الفنية لاختيار الأفراد، التدريب، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخر والتغيب، حصص المعاشات، تنشيط وسائل الأمان، علاقات الإدارة بالجماعات الخارجية والنقابات والحكومة.

4- تصنيف القرارات حسب أهميتها:

يمكن تقسيم القرارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- القرارات الاستراتيجية¹:

فالقرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل والشكل العام المرغوب للمؤسسة في المستقبل، وبعبارة أخرى فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية أو غيرها من الوضعيات الحساسة بالنسبة للمؤسسة. وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات عادة على المستويات الإدارية العليا وهي عادة ما تتخذ في المدى البعيد أي من خمسة (5) سنوات فما فوق.

1- خصائص القرارات الإستراتيجية: أنها تهتم بالمبادلات التالية:²

- نطاق العمليات الخاصة:

أي أنها قرارات تهتم بتحديد ما هي طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل فيها المؤسسة.

- تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة:

أي استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ويدخل في ذلك تأمينها إن كانت نادرة.

- الأداء المالي:

أي أنها قرارات تهتم بتحسين مستوى الأداء المالي والعوائد من الأنشطة الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

- حاجتها للمعلومات:

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² إسماعيل محمد السيد: «الإدارة الاستراتيجية»، 1990، ص 370.



تختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عن تلك اللازمة لاتخاذ القرارات التكتيكية والتشغيلية.

فحين تتخذ الإدارة قرارا استراتيجيا فإن حاجتها لا تقتصر على المعلومات الرقابية وحدها حيث أن هذه المعلومات تعتبر جزءا من المعلومات التي تدخل في محتوى هذه القرارات... بل أنه بالنسبة للقرارات الإستراتيجية تظهر أهمية المعلومات التخطيطية أي المعلومات ذات الصلة التنبئية عن البيئة الخارجية والداخلية للنظام

وبناء على ذلك فإن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا والخاصة بتصحيح مسارات الأنشطة الاستراتيجية، ليس من الضروري أن تكون بناء على معلومات رقابية أي معلومات من داخل النظام بل تكون معظمها بناء على معلومات تأتي من مراقبة ومن بين الخصائص المهمة والتي تتصف بها القرارات الإستراتيجية نذكر باختصارها:

* أنها قرارات نادرة التكرار وغير مبرمجة.

* أنها تتخذ في معظم الحالات في بيئة تتصف بعدم التأكد ونقص المعلومات ونادرا ما

تتخذ في حالة المخاطرة.

* أنها تكون متعلقة بالمؤسسة ككل.

2- أنواع القرارات الإستراتيجية :

تقسم أنواع القرارات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع⁽²⁾ وهي:

1- القرارات الإستراتيجية الواعدة « تحت ظروف التأكد التقريبي»:

وهي تلك القرارات الإستراتيجية التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في ظروف بيئية محيطية معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها ومن أمثلة تلك الظروف توقع زيادة كبيرة في عدد المواليد أو في عدد الخرجين من الجامعة، وعلى ذلك فإن المؤسسات التي يهملها ذلك أن تقوم بإعداد القرارات الإستراتيجية بصورة تمكنها من مواجهة هذه الظروف بحيث تتمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة أو التقليل من التهديدات.

2- القرارات الإستراتيجية الشرطية «ظروف المخاطرة :

وهي تلك القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في بعض الظروف بدرجة اكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة مع الخصائص، ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئية وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها بحيث يصعب نتيجة لذلك التوقع بدرجة عالية لخصائص التغيرات التي يمكن أن تحدث، ومثلا لذلك فإن المؤسسة قد تتوقع ظهور منتج جديد من مؤسسة منافسة لكنها لا تستطيع معرفة خصائصه، وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

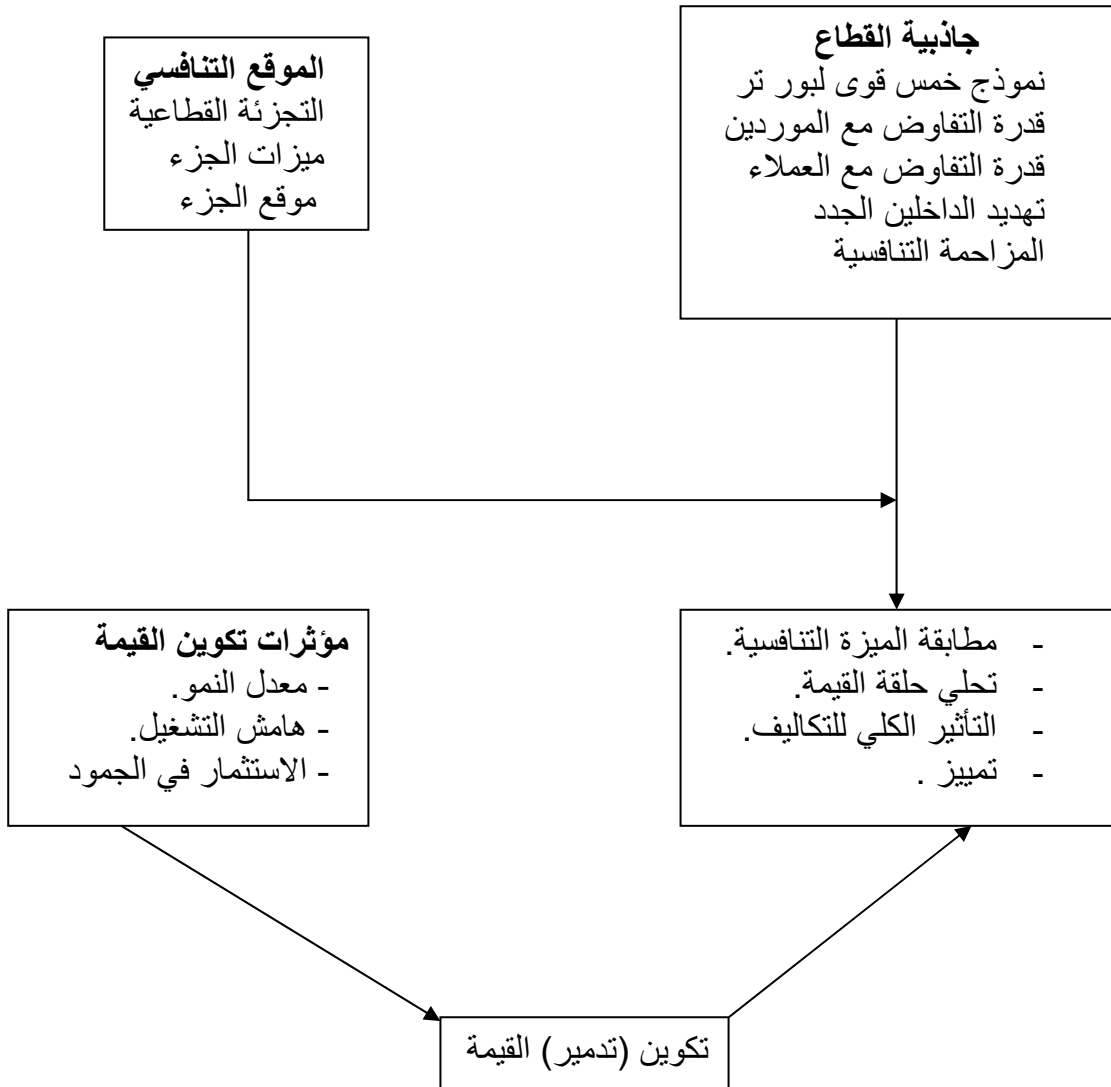
● القرارات الشرطية الدفاعية.



- القرارات الاستراتيجية الشرطية الهجومية.
- القرارات الاستراتيجية الشرطية الدفاعية الاستجابية غير المتوقعة (الطارئة):
وهي القرارات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة أو غير معروفة الاتجاه والخصائص (أزمة) مثل حدوث زلزال أو فياضات أو حروب مفاجئة.
- أ3- الأثر القوي للقرارات الاستراتيجية في تكوين قيمة المؤسسة:
الطابع القوي والجوهري لأي مؤسسة هو إيجاد قيمة لها وتنحصر هذه القيمة في مدى فعالية القرارات الإستراتيجية من أجل خلق تلك القيمة التي تستند على دراسة الميزات التنافسية للمؤسسات، مثلا قرارات الاستثمار هي قرارات إستراتيجية جوهريّة، وهي تستند على ثلاثة عمليات:
- الميزة التنافسية: (L' avantage concurrentiel)
إن صياغة الإستراتيجية ضرورية في أول موضع لتقييم جاذبية القطاع وللحالة التنافسية للمؤسسة في هذا القطاع. فالهدف الأساسي في تحليل جاذبية القطاع هو التقييم الممكن لتكوين قيمة في جميع القطاعات، هذه الجاذبية نستطيع تقديرها في نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ ﴿ Michel Porter ﴾ (1986) وهي:
قدرة التفاوض مع الموردين، قدرة التفاوض مع العملاء، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، المزاحمة التنافسية.
في الواقع هذه القوى تقوم بتجهيز إيجاد القيمة للتأثير على الخيارات للعناصر مثل: السعر، الكميات المباعة، مستوى الاستثمار الملتزم والأخطار، والشكل التالي يمثل التحليل التنافسي وتكوين القيمة:



شكل 2-11 " التحليل التنافسي وتكوين القيمة "



المصدر: Gérôme Caby, Benard Hirigoyen:



«La création de la valeur de l'entreprise économique» , 2001,P 34

عمليات النمو الداخلي:¹

كثير من الباحثين وصفوا جليا بأن القيمة السوقية للمؤسسة تكون بموافقة المؤثرات التالية: الاستثمارات في عدة مجالات، مصاريف البحث والتطوير وبوجه عام الاستثمارات ذات الطابع الاستراتيجي والتي تأخذ مدى طويل، يناسب الحشد ليعرض الظروف للاستعمالات الدقيقة للمعايير المالية مثل القيمة الحالية للسيولة التمويل الذاتي واحالة المشاريع وتدويرها لتكوين اكبر قيمة استراتيجية فكثير من المشاريع التي لا تستعمل فقط وفقا لمعدلات محصلتهم إلى ملاحظة تكلفة رأس المال، لكن أيضا بحسب تكاليف والأخطار الاستراتيجية التي تعترض المؤسسة في حالة عدم جمعها إلى معرفة قدر (درجة) الاستثمار.

عمليات النمو الخارجي:

القرارات المكتبية تنشأ حقل دراسة حول المودة للتقييم فعاليات القرارات الاستراتيجية أي مصطلحات الإيداع أو التدمير للقيمة، فالنتائج المكتسبة تعبير يسمح بفرز حصص السوق وتكون القيمة والتعاون عندما تفنى عمليات النمو الخارجي لا يجاد تفاعل لمجرى الأنشطة بمغزى إيجابي في جانب فك حضارات عن المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة دائما تحاول إخراج القيمة الكامنة في عملياتها لفك الحصار.

ب- القرارات التكتيكية:

وهي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المؤسسة كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها إلى الأداء الأمثل ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.²

ب1- خصائص القرارات التكتيكية:

يتميز هذا النوع من القرارات بالخصائص التالية:³

- تتعلق بالأنشطة التخطيطية والرقابية قصيرة الأجل.
- تنطوي على درجة مقبولة من التأكد وفي بعض الحالات المخاطرة ونادرا ما تكون في حالة عدم التأكد.
- أنها قليلة التكرار والبعض منها غير مبرمجة.
- تختص بوظيفة أو مجموعة من وظائف المؤسسة
- تختص برسم البرامج والمميزات التقديرية وبرامج استخدام الموارد وأنشطة البحوث.
- تمتزج فيها أنشطة التخطيط والرقابة بدرجة كبيرة.

ب2- حاجتها للمعلومات:

تحتاج هذه القرارات إلى نوعية متميزة من المعلومات والبيانات التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:⁴

¹ Jérôme Caby- Gérard Hirigoyen, op.cit, 2001, P 35

² حنا نصر الله وآخرون: «مبادئ في العلوم الإدارية»، 1999، ص126.

³ سعيد محمد المصري: «التنظيم والإدارة»، 1999، ص262-263.

⁴ سعيد محمد المصري: «التنظيم والإدارة»، 1999، ص262-263.



- بيانات ومعلومات وصفية تاريخية: مثل المعلومات المحاسبة المتمثلة في تاريخ دخول الموارد المالية الأولية وغيرها.
- بيانات ومعلومات عن الأداء الحالي للمؤسسة: والتي تحصل عليها من وظيفة المراقبة.
- بيانات ومعلومات تنبئية قصيرة الأجل: وتحصل عليها من وظيفة التخطيط.
- بيانات ومعلومات عن محاكاة الظروف الأجل المتوسط

ج - القرارات التشغيلية:

وتتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال الأمر وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتتعلق بالأعمال الروتينية وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية في المؤسسة.¹

أ-1- خصائص القرارات التشغيلية:

تتميز هذه القرارات بالخصائص التالية:

- تختص بعملية التأكد من أن الخطط والبرامج قد نفذت بكفاءة وفعالية.
- تنطوي على درجة عالية من التأكد، نادرا ما تكون في درجة المخاطرة.
- أنها روتينية ومتكررة لذلك في أغلب الاحيان تكون مبرمجة.
- تركز على العمليات الإنتاجية والبيعية والتمويلية.

أ- 2 حاجاتها للمعلومات:

- تعتمد على المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية.
- تحتاج للمعلومات الخاصة بالطلب.
- تحتاج لبيانات وصفية تاريخية على الأداء العالي للمؤسسة.
- تحتاج للبيانات الخاصة وأسعار المواد الأولية.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال عرضنا لهذه التصنيفات هو أن هذه التصنيفات ما هي الا زوايا في القرارات وكل زاوية تبين صنف معين، ولكننا نستطيع أن نقول في هذا الصدد أن التصنيف الرئيسي هو التصنيف حسب الأهمية والتصنيفات الأخرى ماهي الا صفات متعلقة بالتصنيف الرئيسي.

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها:

¹ حنا نصر الله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.



تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعدة مراحل لكي تصل الى القرار النهائي وهذه المراحل يقوم بها الفرد على مستوى المؤسسة بحيث يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والبيئية الداخلية والخارجية والتي قد تحد من فعالية القرار أو تساعده في ذلك، أي أنها تؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً.

المطلب الأول : مراحل عملية اتخاذ القرارات:

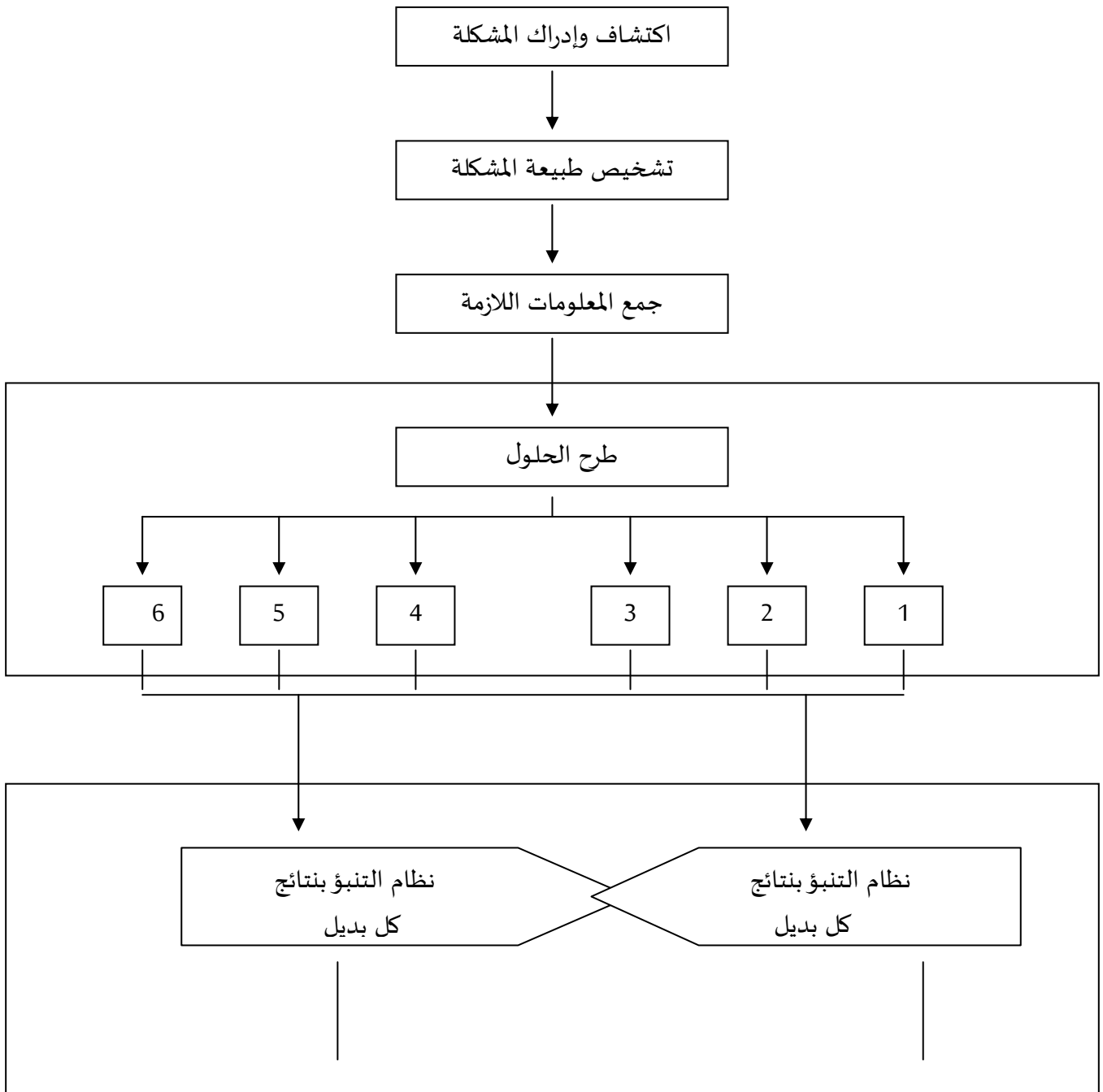
إن بذل العناية الكافية والحرص الشديد على سلامة اتخاذ القرارات ما هي في الواقع إلا تكريسا للاهتمام الملائم لتطوير العمل الإداري لأن القرار الإداري هو قلب العمل الإداري كما رأينا فيما سبق وأن أي محاولة تطوير أو إصلاح للإدارة مرتبطة باتخاذ أسلم القرارات وأفضلها.

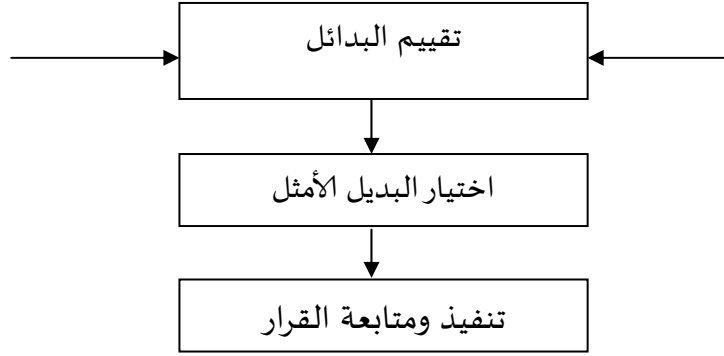
وانطلاقاً من هذه الأهمية ارتأينا أن ندرس هذه العملية بعمق لنفهم أسسها وذلك من خلال عرضنا لمختلف مراحل العملية على ضوء آراء الكتاب والمفكرين، ولقد اختلفت هذه الآراء والمقارنة بينها ولذا تقسم عملية اتخاذ القرارات الى سبعة نحاول شرحها في الآتي، وهذه المراحل هي:

- 1- اكتشاف المشكلة وإدراكها.
- 2- تشخيص طبيعة المشكلة.
- 3- جمع المعلومات اللازمة.
- 4- طرح الحلول والبدائل.
- 5- تقييم البدائل المطروحة.
- 6- اختيار البديل الأمثل.
- 7- تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.



الشكل II-3 " مراحل عملية اتخاذ القرار "





المصدر: مصطفى أبو بكر: « بحوث عمليات وفعالية اتخاذ القرارات »، 1997، ص24.

المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وإدراكها.

تواجه الإدارة بشكل يومي الكثير من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق عن مستوى المرغوب في تحقيقه، وقد تحدث طوارئ لم تكن في الحسبان تماما وتظهر المشاكل أساسا نتيجة وجود أوضاع غير مرغوب فيها، ولكون أن المشاكل قد تكون في البداية غير ملموسة وليس لها أثر مادي فإنه يتوقف التعرف لديها على قدرة الفرد وإدراكه لوجودها وتميزها والمقارنة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلا، وفي هذا المجال تلعب الرقابة دورا أساسيا في اكتشاف الانحرافات بنوعها (الإيجابية والسلبية) والمشاكل والمواقف غير المتوقعة في الوقت المناسب وذلك لكي يستطيع معالجتها في أسرع وقت ممكن وقبل تفاقمها بعد تحديد أبعادها الزمنية والمكانية وكذا أسبابها.

المرحلة الثانية: تشخيص طبيعة المشكلة.

بعد التأكد من وجود المشكلة لا بد من تشخيصها عن طريق توصيفها أولا بواسطة أسبابها ومكانها وحدودها وحجمها ووقتها ثم القيام ثانيا بدراسة وتحليل وتفسير المشكلة ثم وضع تصورات و آفاق علاج هذه المشكلة وحلها بطريقة عملية صحيحة.¹

أيضا يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية لئتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شامل للمشكلة، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار. ولكي يستطيع الإداري الوصول الى تحديد الطبيعة المشكل بشكل جيد، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية:²

- ما نوع المشكلة؟ - كيف نشأت؟ - ما هي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟
- متى وأين وقعت؟ - ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة؟ - ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟ - ما هي المعلومات اللازمة وما هي مصدرها؟

¹ عمار عوايدي: « نظرية القرار الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري »، 1999، ص 55

² محمد أحمد المصري: « الإدارة الحديثة »، 2000، ص296



المرحلة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة.

تعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي، وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزم كيفية الحصول عليها.¹

ويجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية عدم استفادة من جميع البيانات والمعلومات التي تم تجميعها إما بسبب عدم ارتباط بعضها بالمشكلة موضوع البحث، وبالتالي العمل على استبعادها، أو عدم دقة بعضها وصلاحيته وبالتالي أخذ الحذر من استعمالها.²

وكي يضمن المدير متخذ القرار أنه قد توصل الى كل الحقائق المتعلقة بالموضوع محل الدراسة يجب عليه أن يجمع بياناته من المصادر الأصلية أو على الأقل من المصادر الموثوق بها، وأن تتصف بالصفات التي تساعد على الإلمام والتعرف على الحقائق التي تلزمه لاتخاذ القرار السليم.³

وفي الكثير من الحالات لا يستطيع الإداري أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توفرها أو ارتفاع تكاليف الحصول عليها أو بسبب الحاجة لوقت طويل من اجل الحصول عليها وقد يزيد عن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

وهذا ما يجعلنا ندعو الى ضرورة استعانة متخذي القرار بنظام معلوماتي يوفر لهم هذه المعلومات والحقائق في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

المرحلة الرابعة: طرح الحلول والبدائل.

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الانحراف أو القضاء نهائيا على المشكلة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل.

وتتطلب عملية طرح البدائل بعض الأساليب من بينها:

- الفريق المتنوع الخلفية Interdisciplinary team :

ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم، واشتراط الخلفيات المختلفة يساعدنا في طرح حل مختلف باختلاف خلفيات الأفراد ووجهات نظرهم، بحيث تدرس المشكلة من كل جانب.

- جلسة الفكر الابتكاري Brainstorming session :

¹ بشير العلق: « مبادئ الإدارة »، 1998، ص 48.

² نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 322.



وهي طريقة يجمع فيها مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات ثم نعمل على إثارة حماسهم الفكري لأيجاد الحلول وإبداء آرائهم بكل حرية. هذا مع الأخذ بعين الاعتبار كل القيود المفروضة على متخذ القرار والتي تحد من إيجاد بدائل كثيرة تحقق الأهداف المطلوبة.

المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المطروحة.

بعد أن تتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد ان هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل وتتطلب هذه المرحلة أيضا وضع معايير يقوم على أساسها كل بديل وهناك عدة معايير موضوعية لتقييم البدائل والمتمثلة فيما يلي:¹

- إمكانية تنفيذ البديل: أي مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لتنفيذ البديل المقترح ومن حيث سهولة وصعوبة التنفيذ.

- آثار البديل على المؤسسة والمجتمع: أي ماهي الآثار المادية والنفسية التي يخافها تنفيذ هذا البديل على العمال والمتعاملين وعلى قيمة المؤسسة.

- إمكانية إعادة النظر في البديل وتعديله: أي هل هناك فرصة لاعادة النظر وتعديل القرار بعد تنفيذه وظهور خلل معين.

- الزمن المستغرق في تنفيذ البديل: فيجب أن ينفذ البديل خلال فترة زمنية محددة وإلا تفاقمت وزادت المشكلة حدة.

- عدم ترك مشاكل أخرى من جراء تنفيذ القرار: البديل الجيد هو الذي يقضي على المشكلة تماما ولا يخلق مشاكل أخرى.

المرحلة السادسة: اختيار البديل الأمثل.

بما أن المدير قد قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل فإن الخطة التالية هي اختيار افضل حل وهناك خمسة معايير لاختيار افضل حل وهي:⁽¹⁾

أ. المخاطرة: حيث أن المدير يجب عليه أن يقدر مخاطر التصرف الذي يختاره وفي المقابل المكاسب المتوقعة، لذا فيجب أن تكون نسبة المكسب اكبر من نسبة المخاطرة.

ب. الاقتصاد في الجهد: حيث ينبغي أن نختار أي الحلول يمكن أن تعطي افضل نتيجة بأقل جهد (مادي أو معنوي).

ج. التوقيت: فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن البديل أن يكون سهلا وسريعا.

د. قيود الموارد: يجب أن نختار البديل والذي يتفق مع وجود الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ مثل المهارات والاموال.

هـ. اختيار البديل: والذي ينسجم مع المؤسسة، أهدافها، سياستها وفلسفتها ويحقق لها مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تحدد من طرف الإدارة.

¹ عبد الغفور يونس: «تنظيم وادارة الأعمال»، 1990، ص 406.



المرحلة السابعة: تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ.

إن عملية اتخاذ القرار لا ينتهي بانتهاء مرحلة اختيار الحل الأمثل بل تمتد حتى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله الى عمل فعال، ويجب أن يرفق التنفيذ بالمتابعة ويتم التنفيذ عبر خطوات متفق عليها هي¹:

- صياغة وإعلان القرار.
- اختيار التوقيت السليم لانطلاق التنفيذ.
- اختيار المنفذين ومراحل التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تحديد إجراءات وقائية لمنع حدوث انحرافات.

المطلب الثاني الرشد في اتخاذ القرارات :

لقد انتقد رواد الفكر الإداري السلوكي الفكر الكلاسيكي القائل بالرشد المطلق في اتخاذ القرارات والذي يعبر المؤسسة نظاماً مغلقاً، فقد نظروا إلى المؤسسة على أنها نظام يتفاعل مع المحيط والقيود المتعلقة به وعملوا على إعادة النظر في مفهوم الرشد.

وقد كان هيريت سيمون Herbert Simon أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، فقد لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبيّن أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة ذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية أخرى، كما قد لا يتوفر لدى الفرد الإمكانيات والوقت اللازمين لدراسة جميع البدائل وتحديد نتائج كل منها، لذلك يواجه الكثير من العراقيين تحول بينه وبين الحل الأمثل. وقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك لتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى ما يلي:

أ- الرشد الموضوعي:

وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إليه تعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

ب- الرشد الشخصي:

وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

كما فرق سيمون بين الرشد التنظيمي **Rationalité organisationnelle** الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق الأهداف، والرشد الفردي **Rationalité Personnelle** الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

¹ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 34-81.



كما أضاف سيمون أن يكون السلوك رشيدا بصورة واعية أي أنه يعرف نتائج الحلول التي يقدمها والوسائل المستعملة و أن يكون السلوك رشيدا بصورة متعمدة إذا كان الأفراد يتعمدون القيام بتصرف معين لتحقيق غايات محددة.

المطلب الثالث : المداخل المتبعة في اتخاذ القرارات:

هناك مدخلين رئيسيين يمكن من خلالهما ترشيد القرار الإداري فلكل مدخل من هذه المداخل حالات يمكن تطبيقها حتى يكون أكثر فعالية ورشد.

أ- المدخل الفردي:

يعني المدخل الفردي أنه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات على الفرد الواحد وهو شخصية المدير دون المشاركة للجماعة في اتخاذ القرار سواء بمناقشة المعلومات والاقتراحات والآراء أو بتقويمهما وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار.

ويكون هذا المدخل في الحالات التالية:

- ◆ عندما تتطلب المسألة موضوع القرار حلا عاجلا سريعا وتتعلق بفرص يجب الاستفادة منها حيث لا يمكن الانتظار للتشاور مع المجموعة.
- ◆ حيث تكون خبرة الأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ القرارات محدودة.
- ◆ عند وجود تعارض بين وجهات النظر والمصالح.

ب- المدخل الجماعي:

ويدعى هذا المدخل الإدارة بالمشاركة ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار وقد لاقى هذا المدخل ترحيبا في السنوات الأخيرة لأن قراراته تكون أكثر رشدا، ويدخل هذا المدخل عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار على درجة من التعقيد والأهمية بحيث تتطلب تعاون الأفراد والخبراء والمستشارون بأرائهم ومعلوماتهم للوصول إلى القرار المناسب.

وقد ساهم الباحثون في هذا المجال في تطوير مفهوم القرار الجماعي أو القرار بالمشاركة حيث استطاعوا من خلال تجاربهم ودراساتهم أن يوجدوا طرقا عديدة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وطرح الحلول، منها ثلاثة طرق بارزة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وهي:

ب1- العصف الذهني (الفكر الإبتكاري) : Brainstorming

لقد ابتكر أوزبون طريقة لإيجاد بدائل جديدة لمعالجة المشكلة القائمة عن طريق إثارة أفكار المجموعة وتشجيعها على التخيل والابتكار.

ب2- طريقة دلفي:

وهي أشهر طريقة يشارك فيها جماعة من المديرين أو ذوي الرأي ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، وهي وسيلة أخرى للوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلة محل الدراسة، فيعرض المشكل للمناقشة بشكل منتظم ثم حشد الآراء المقترحة وتقييمها.

ب3- طريقة الجماعة الاسمية: Nominal Groupe Method



وهي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية فلا يوجد في الواقع نقاش فعلي شفوي بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي¹.

هناك بعض نصائح يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار:

- ◆ توفر التفكير المنطقي والقدرة على التحليل.
- ◆ تنمية القدرة على تقويم البدائل المتاحة ووضع معايير صحيحة لذلك.
- ◆ تحري الوقت الملائم لاتخاذ القرار والوقت الملائم لتنفيذه.
- ◆ اختيار البديل الذي يمكن تنفيذه من ناحية الإمكانيات المادية والبشرية وأن يساهم في تحقيق الهدف المرجو.
- ◆ تعاون الأفراد على اتخاذ القرار وتنفيذه .
- ◆ التمهّل في إصدار القرار -لا التراخي- حتى بالنسبة للمشاكل.
- ◆ عدم الخضوع للمؤثرات العاطفية.
- ◆ المتابعة المستمرة للنتائج القرارات لضمان عدم انحراف النتائج عن المطلوب وكذلك قصد تقليل الأخطاء وزيادة فعالية القرارات.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والمشاكل التي تعيقها:

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

انطلاقاً من الأساس الذي يثبت بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن أي مؤسسة إذا تتأثر قراراتها الإدارية بعوامل عديدة وقد يكون تأثيراً سلبياً عليها أو إيجابياً، وقد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو تؤدي إلى التأخير في إصدارها أو جعلها تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم.

وقد تكون بعض العوامل حافزاً لاتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب كامتلاك المؤسسة لنظام معلومات جيد أو كفاءة متخذ القرار من حيث الخبرة والمؤهلات والقدرات العلمية.

وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين هما:

1- العوامل البيئية الداخلية.

2- العوامل البيئية الخارجية (العامة والخاصة).

1-العوامل البيئية الداخلية:

وتنقسم بدورها إلى عوامل إنسانية وعوامل تنظيمية .

أ- العوامل الإنسانية:

¹ أحمد ماهر: « دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية »، 1999، ص 104.



1-1- المدير متخذ القرار: تعتبر الصفات الشخصية والميزات النفسية والقدرات الفنية والمؤهلات والاتجاهات والأغراض والميول والأخلاقيات التي يتميز بها المدير متخذ القرار تتصل بشكل وثيق بهذه الصفات والقدرات والانتماءات التي يتميز بها متخذو القرارات.

2-2- المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرارات: هناك عوامل ومتغيرات سلوكية عديدة تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات بعضها يتعلق بتأثيره بمراحل معينة لهذه العملية والبعض الآخر يكون تأثيره على سيرورة العملية ككل وتتمثل بعض هذه العوامل في قيم وقناعات متخذ القرار واتجاهاته، شخصيته، الضغوط النفسية والمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية والأغراض الشخصية والمحفزات.

3-3- تأثير المساعدون والمستشارون: تتأثر قرارات المدير بنوعية العلاقة بينه وبين مساعديه من جهة وبينه وبين المستشارين الذين يستعين المدير بخبراتهم وتخصصاتهم من جهة أخرى، فبحكم قربهم منه يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراتهم كما أن أسلوب تفكيرهم بل وطريقة عرضهم للمواضيع وتحليلها تؤثر أيضا على فعالية القرار.¹

ب- العوامل التنظيمية:

ب1- نمط التنظيم الإداري والاتصالات:

فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح، ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين ويؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها، ومن أهم العوامل التي تؤثر في فلسفة التنظيم، وبالتالي على القرارات حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، وأيضا تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات إذ كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمؤسسة كلما كانت قراراته أكثر أهمية.²

أما بالنسبة للاتصالات الإدارية وطرقها فهي من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار، عن طريقها، الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن هذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجربها المدير للحصول على المعلومات، ويدخل في ذلك نجاعة الوسائل والأجهزة المستعملة في إيصال المعلومات.

ب2- ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية):

إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة. فالثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة توفر مناخا تنظيميا ملائما لاتخاذ قرارات نفسها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات، ويتضح الدور الإيجابي المؤثر للإدارة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليدها

¹ حسين حريم: « السلوك التنظيمي»، 1997، ص 315.

² نواف كنعان: « اتخاذ القرارات الإدارية»، 1995، ص 287.



مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات.¹

ب3- تأثير أنماط قيادة الإدارية:

تتأثر القرارات الإدارية من حيث الشكل أو الطريقة التي تصدر بها بأنماط القيادة الإدارية والصفات التي يتميز بها المدير متخذ القرار كما يلي:²

- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه :

القائد هذا يعرف المشكلة ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه فهو لا يأخذ بعين الإعتبار ما يعتقد به الآخرون... وقد يلجأ إلى إقناع الأفراد بالقوة .

- القائد الذي يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

هذا النوع من السلوك الإداري يسمح للمرؤوسين بالتأثير على اتجاه القرار ونوعيته إلا أن القائد هنا هو الذي يقوم بجميع مراحل عملية اتخاذ القرار ثم يقدم هذا القرار الذي تم اختياره إلى المرؤوسين لكي يعطيهم الفرصة لإبداء آرائهم ويأخذ في اهتمامه ردود الأفعال فهو قد يغير قراره، ولكنه في النهاية صاحب القرار النهائي، والهدف من هذا العرض هو محاولة جلب لآراء تكون ناجحة.

- القائد الذي يحدد المشكلة ويشجع الجماعة على صنع القرار:

هنا القائد يقدم درجة كبيرة من الحرية للمرؤوسين فالجماعة هي التي تصنع القرار واختيار الحل المناسب، ويشجع الإبداع ويحفز على ذلك.

ب4- تأثير التنظيمات غير الرسمية:

هذه التنظيمات غير الرسمية قد تشكل مراكز قوة فعالة تؤثر على معظم القرارات المتخذة من طرف التنظيم الرسمي فقد تعارض قرارات تمس أعضاءها وقد تساعد في نجاحها، حينئذ يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره قبل أي قرار مطالبهم وتطلعاتهم من جهة وأن يشركهم في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

ب5- تأثير رسالة المؤسسة:

إن رسالة المؤسسة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع التي تنتمي إليه وهي مهمة أساسية ولها تأثير كبير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على:³

♦ تحديد مجالات الأعمال التي ستقوم المؤسسة الدخول فيها أي أن قرار الدخول في مجال معين يكون مقيد بهذه الرسالة.

♦ تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة وبالتالي تخضع كل قرارات المدراء لهذه الشرعية.

¹ سعد غالب ياسين: « الإدارة الاستراتيجية »، 1998، ص83.

² ظاهر محمود كلالدة: « الاتجاهات الحديث في القيادة »، 1998، ص83.

³ أحمد ماهر: « دليل المدير في الادارة الاستراتيجية »، 1999، ص55.



- ♦ تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة تجاه كل من الزبائن والمجتمع و أطراف التعامل الأخرى والمنتجات التي تقدمها فتكون قرارات المديرين في إطار هذه الفلسفة.
- ♦ تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها وهذا ما يجعل متخذ القرار مقيد بهذه الكيفية إذا ما تعلق قراره بتأمين مورد مالي مثلاً أو تخصيصه.

2 - المتغيرات البيئية الخارجية :

أ- البيئة الخارجية العامة:

هي تلك المتغيرات التي تأتي من خارج المؤسسة و التي تؤثر في مسارها بشكل حتمي ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها بل تحاول أن تتأقلم معه وبالتالي تخضع بعض قرارات المؤسسة له المتغيرات فلا يتخذ أي قرار دون دراسة المتغيرات وتشمل هذه المتغيرات ما يلي:

1أ - المتغيرات الاقتصادية (النظام الاقتصادي السائد):

يؤثر النظام الاقتصادي السائد على المؤسسة من ناحية فعالية قراراتها بما يفرض عليها من قيود و تهديدات وبالمقابل ما يوفر لها من فرص جديدة وتشجيع الأعمال وبالتالي يفترض أن تأتي قرارات القيادات الإدارية لمؤسسات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.¹ وتشمل هذه المتغيرات ما يلي:²

- ميزان المدفوعات:

يعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات. تعتمد الدولة إلى التقليل من الواردات وزيادة الصادرات وهذا ما يؤدي إلى خلق فرص بالنسبة إلى بعض الصناعات المحلية وذلك بتدعيمها من طرف الحكومة وبالمقابل هناك تقييد بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على استيراد البضائع المشابهة للصناعات المحلية ثم بيعها في الداخل.

- السياسات المالية والنقدية:

وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة وهي تؤثر تأثيراً ملحوظاً على قرارات المؤسسات.

- السياسات المالية:

وهي التي تهتم بالنفقات الحكومية والضرائب وتعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشترياً ضخماً يحدد نوع الصناعات التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق.

- السياسات النقدية:

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره،ص 298

² فلاح حسن الحسيني: مرجع سبق ذكره، 2000، ص69.



وهي التي تهدف إلى التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع والتحكم في أسعار الفائدة وكمية النقود المتوفرة للإقراض وهذا يؤثر على قرارات المؤسسة والخاصة بالبحث عن مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية.

وهناك أيضا بعض المتغيرات التي لها تأثير واضح على قرارات المؤسسة وهي معدل النمو الاقتصادي والنتاج القومي الإجمالي ومعدل الدخل القومي والفردية ونسبة البطالة.

أ2- البيئة السياسية والتشريعات القانونية:

لا تعمل المؤسسة بمعزل عن البيئة السياسية فالقرارات التي تأخذها القيادة السياسية تؤثر على عمل المؤسسات كذلك فإن القوانين التي تصدرها الدولة قد تعرف المؤسسات في أعمالها أو قد تسهل الفرص لإنشاء وتكوين بعض المؤسسات الجديدة.¹

ولذلك فإن البيئة السياسية والقانونية تعتبر من العناصر الهامة والتي لها تأثير بالغ ونجد في البيئة السياسية مثلا:²

- مدى تدخل الحكومة في مجال الأعمال (الخصوصية وتنظيم العمل،... الخ).
 - مدة الاستقرار السياسي وتنظيم العمل للأحزاب والتنظيمات السياسية.
 - نظام الحد السائد في الدولة ونمط القيادة (ديمقراطية، دكتاتورية).
 - فكل هذه الجوانب لها تأثير قوي ومباشر على قرارات القيادات الإدارية في المؤسسات.
- أما التشريعات القانونية:³

فتمثل في مجموعة من القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين التي تؤثر تأثيرا على المؤسسة وتنقسم هذه القوانين إلى:

- * القوانين المرتبطة بالبيئة:
- وهي التي تعمل على حماية البيئة ومنع تلوثها.
- * القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:
- وهي القوانين التي تنظم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين لديهم.
- * القوانين الخاصة بالحماية أو الدفاع عن حقوق المستهلكين:
- وهي تلك القوانين التي تهدف إلى حماية المستهلك من الخداع والغش وعدم صلاحية السلع المقدمة.
- * القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي:
- وهي المتعلقة بإنشاء المؤسسات وكذا التي تنظم العمليات التجارية والصناعية وغيرها.

أ3- القيم الدينية والمتغيرات الاجتماعية والحضارية:

تتأثر القرارات الادخارية تأثرا ملموسا بالقيم الدينية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية وكذا الحضارية وذلك من خلال تركيز متخذي القرارات على هذا الجانب قبل اصدار أي قرار فيقومون بدراسة هذه المتغيرات والقيم والثقافات.

¹ رسمية قريافس، عبد الغفار حنفي: «أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال»، 2000، ص 205.

² فلاح حسن الحسيني: مرجع سبق ذكره، 2000، ص 79.

³ نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 73.



ونجد هذا واضحا عند الشركات التي تريد التوطن في بيئة غير بيئتها الأصلية فهي قبل اتخاذ قرار التوطن تعتمد إلى دراسة التغيرات التالية:

- العوامل الاجتماعية.
- العوامل الديمغرافية (السكانية).
- العوامل الدينية والثقافية والحضارية.

4- تأثير المتغيرات التكنولوجية:

تتأثر القرارات في المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بأسلوب العمل وتقنيات التشغيل والوسائل التي تستعمل لإنجاز العمليات الإنتاجية ووسائل الاتصال وغيرها ويتضح هذا التأثير من خلال ما يلي¹:

- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب (الاستهلاك) :

يؤدي التغير التكنولوجي إلى خلق سلع جديدة قد تعمل على مزاحمة السلع الموجودة في السوق وبالتالي يقل الطلب عليها.

- تأثير التغير التكنولوجي على العمليات الإنتاجية:

إن التغير التكنولوجي والتطور السريع يؤدي إلى التغير في أساليب الإنتاج ويؤثر أيضا على تكاليف الإنتاج وبيان ذلك هو أنه عندما تستخدم أساليب تقليدية في الإنتاج فإن جودة أو نوعية المنتج تكون رديئة إذا نسبناها إلى تلك التي تستعمل لانتاجها بأساليب حديثة وتقنيات متطورة، فتكون ذات جودة عالية وتكاليف أقل.

- تأثير التغير التكنولوجي على الاتصالات والمعلوماتيات:

إن التأثير التكنولوجي أحدث تغيرا على مستوى وسائل الاتصال والمعلوماتية وبالتالي أثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وكل النشاطات التي يقوم بها.

5- العوامل الدولية:

لا شك أن العوامل التي تقوم بها الدولة ما أو مجموعة من الدول تؤثر على أداء المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أهم الجوانب التي ينبغي التطرق إليها في هذا الصدد ما يلي:

- التجمعات الاقتصادية:

تدخل العديد من الدول في تكتلات اقتصادية تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إدارتها على المجتمع الدولي (السوق الأوروبية المشتركة...) وهذه التجمعات يمكن أن تخلق فرصا سوقية وتزيد اتساع الأسواق أمام المؤسسات أو قد تعني تهديدات لهذه المؤسسات متمثلة في القيود الجمركية المرتفعة من دخول الأجانب في أسواق تلك الدول المتكتلة.

- العلاقات الدولية:

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص68.



إن العلاقات الموجودة بين الدول تؤثر على أداء المؤسسات وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية حيث أن سوء العلاقة بين حكومتين تعني تقييدا للمؤسسات في إحدى الدولتين أن تتعامل مع نظيرتها في الدولة الأخرى.

ب- البيئة الخارجية الخاصة:

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من:¹

ب1- المنافسون:

وهم جميع المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، ويشمل موضوع المنافسون ما يلي:

- شدة المنافسة والتي تعبر عن قوة المؤسسات في السوق.
- خصائص السوق وهيكله.
- مدى تطور السوق ونموه.

ب2- المستهلكون:

فالمستهلكون هم غاية المؤسسة حيث تسعى الى إشباع حاجياتهم، فللمستهلكين تأثيرا قويا على المؤسسة وقراراتها وذلك ما يؤدي بالمؤسسة الى التعرف على طبيعة المستهلكين الحاليين قبل اتخاذ قرار الإنتاج أو البيع أو غيره.

ب3- الوكالات الحكومية:

تعمل كمصدر للقوانين التي تحكم أداء المؤسسات في بيئة الأعمال. كما تعمل في تقديم دعم للمؤسسات وغيرها.

ب4- الموردون:

هم الذين يمدون المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية وغيرها فيؤثرون على المؤسسة من خلال قوة المساومة ودرجة الندرة في عناصر المدخلات التي تحتاجها.

المطلب الثاني: المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

تتصف عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾ بالصعوبة والتعقيد فكثيرا ما يجد الإداري نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

¹ اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص108.



1- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها:

كثيرا ما تكون المشاكل التي يراجعها الإداري مرتبطة ببعضها وتتداخل مسبباتها مع نتائجها مما يجعل الإدارة غير قادرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهودها لمعالجة المظاهر الفرعية للمشكلة والأعراض وتهمل المشكلة الأساسية لعدم قدرتها على تحديدها وتعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف:

إن متخذي القرارات يسعون دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من وراء هذه القرارات وهذه الأهداف ترتبط ببعضها البعض أحيانا وقد تتعارض أحيانا أخرى كما قد تختلف من حيث أهميتها مما يتطلب من الإداري أولا التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية وكذلك للتنسيق بين الأهداف.

3- عدم القدرة على تقييم البدائل:

في بعض الأحيان يجد الإداري صعوبة في تقييم البدائل حيث يصعب عليه إيجاد معايير يستخدمها لتقييم وتحديد المزايا والعيوب لكل بديل وتزداد هذه الصعوبة حينما تتعدد الأهداف.

4- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل:

تعد القدرة على المفاضلة بين البدائل وتحديد مدى سلامة القرار وصحته من أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة عند اتخاذها لقرارات مختلفة وخاصة عند التشابه النسبي بين كل بديل، أو عدم معرفة قيمة كل نتيجة أو عدم توفر المعلومات الكافية وكذا عدم قدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل من البدائل المتاحة.

5- نقص المعلومات والبيانات اللازمة:

يعد عدم توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطي صورة محددة عن بيئة العمل وظروفها وإمكانيتها، توضح لها الأوضاع القائمة خارج المؤسسة وداخلها وتساعد في اتخاذ قرارات سليمة. كل هذه المعوقات تزول عندما تستخدم نظام المعلومات.

المبحث الرابع : علاقة حوكمة الشركات بترشيد القرارات.

المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات بالقوائم المالية.¹

تتجلى علاقة حوكمة الشركات بالقوائم المالية في التطبيق السليم لمبادئها الذي يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الإحتياجات و تراكمها بشكل غير مستمر وهو ما سوف يؤدي إلى نمو الشركات وتوسعها وإزدياد حجمها، كما أن القوائم المالية تعتبر من أهم المقومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإقتصادية التي تقدم لأعضاء مجلس الإدارة لإتخاذ مثل هذه

¹ الخضيرى، محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 68.



القرارات حيث تتوقف نوعية القرارات المتخذة ومدى فعاليتها على المعلومات الموجودة في القوائم المالية و التي تساعد متخذي القرار للوصول إلى أفضل النتائج من خلال تلك المعلومات حيث تستخدم في قرارات التمويل و الإستثمار و تقدير العائد و المخاطرة من وراء الإستثمار أو التمويل إلخ .
المطلب الثاني: العلاقة بين التقرير المالي و حوكمة الشركات.

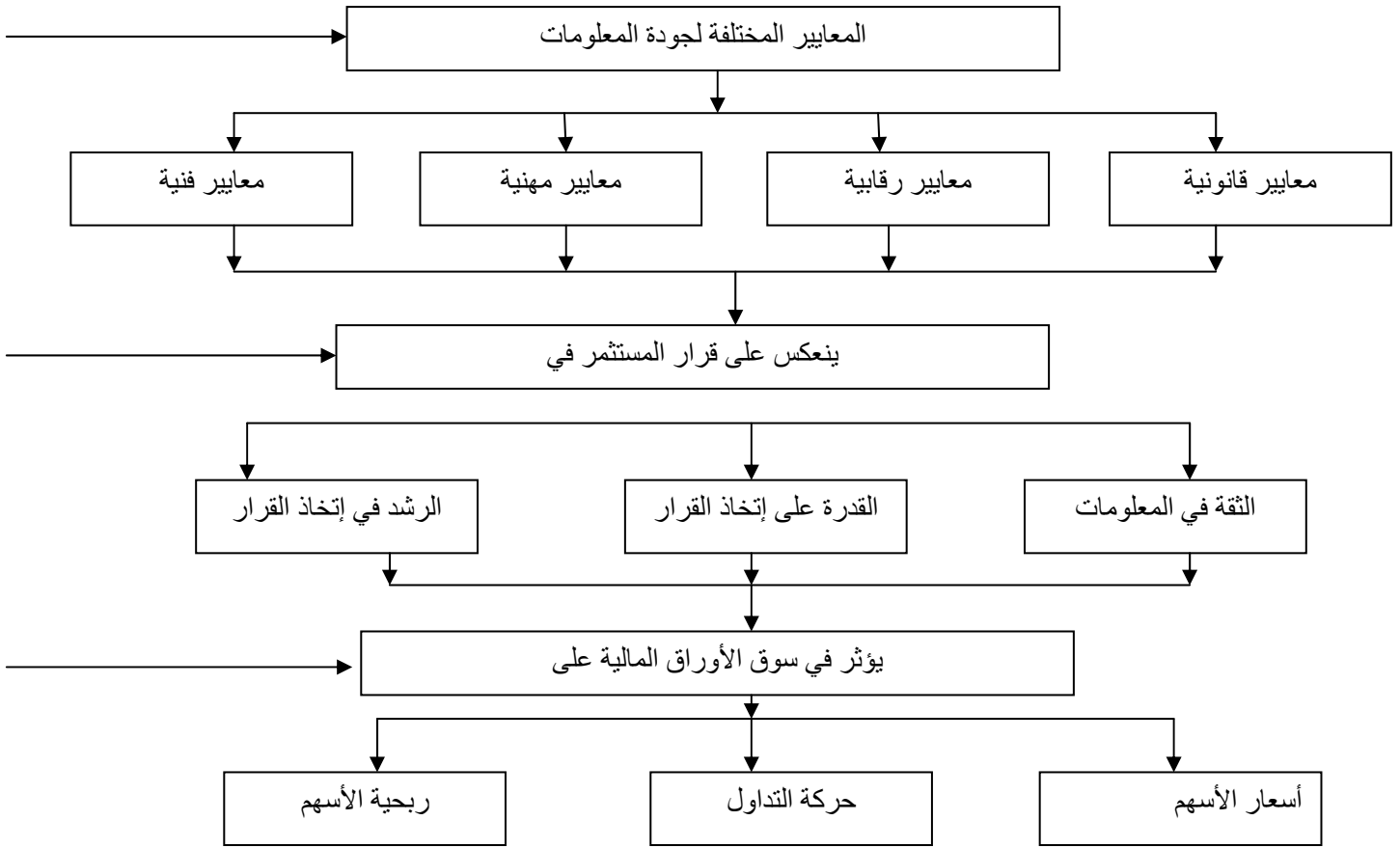
تجسدت العلاقة فيما بين التقرير المالي و حوكمة الشركات في تحليل أو تأصيل جذور كلا منهما حيث يمكن إعتبار الإفصاح أساس أي نظام لحوكمة الشركات و في المقابل يحتاج نظام حوكمة الشركات إلى مستوى جيد من الإفصاح و معلومات كافية و ملائمة لكافة الأطراف من أجل تحقيق توازن القوى لأصحاب المصالح في الشركة و تحقيق إمكانية مساءلة الأطراف الداخليين للشركة عن تصرفاتهم و قراراتهم و يعد الإفصاح أيضا واحدا من الأهداف الرئيسية لنظام التقرير المالي , حيث يرجح أن تعبر القوائم المالية عن نتيجة التعارض في الإهتمامات و توازن القوى بين أصحاب المصالح المختلفين و أن المعلومات المفصح عنها بواسطة التقارير المالية تصف ما تريد الأطراف الداخلية من خلال ما تفصح عنه من أنشطة و أداء الشركة.

و لكل ما سبق فإن الإفصاح يعد مطلبا ضروريا حتى يعكس الواقع الحقيقي للشركات و مدى إلتزامها بالقوانين و التعليمات التي تقرها الجهات المسؤولة من أجل التأكد من حسن إدارتها بأسلوب علمي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين و توفير معلومات عادلة شفافة لجميع الأطراف ذات العلاقة, و في الوقت نفسه توفر أداة جيدة للحكم على أداء مجلس الإدارة و محاسبتهم, و بالتالي فإن إلتزام الشركات بتطبيق معايير المحاسبة الدولية و مبادئ الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى رفع جودة القوائم المالية بما تتضمنه من إفصاح و شفافية.

و الشكل التالي يبين تلك العلاقة المتداخلة لقواعد الحوكمة و المعايير المحاسبية و إنعكاسه على قرارات المستثمرين.

الشكل رقم 08: علاقة قواعد الحوكمة بالمعايير المحاسبية و إنعكاسه على قرارات المستثمرين.

قواعد حوكمة الشركات



المصدر: خليل، محمد، دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات، مجلة الدراسة و البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بها، العدد الثاني، 2003.

المطلب الثالث: المراجعة و دورها في حوكمة الشركات.

تمثل المراجعة الوجه المكمل للعمل المالي و المحاسبي، على أساس أنها المرة التي تعكس مدى صدق و صحة و موضوعية نتائج هذا العمل في نهاية الفترة المالية، و كما تعرفها جمعية المحاسبة الأمريكية " هي عملية نظامية و منهجية لجمع و تقييم الأدلة و القرائن بشكل موضوعي و التي تتعلق بنتائج الأنشطة و الأحداث الاقتصادية و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة.

و أمام التوسع الذي حدث في مجال المراجعة حمل في طياته توسعا في أدوارها، فبعدما كانت تقتصر على أدوار اقتصادية و إجتماعية، أصاحت المراجعة اليوم كأداة لحل مختلف التعارضات و خدمة مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، حيث هناك العديد من المقاربات النظرية التي تدرس دور المراجعة في تأمين نوعية المعلومة المالية المنشورة في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، حيث أن مستعملي هذه المعلومة خاصة الخارجيين منهم لا يمكنهم تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات صادقة و يمكن الإعتماد عليها أم لا، نتيجة أن هؤلاء المستعملين ليست لهم الخبرة الكافية للحكم على مصداقية هذه المعلومة، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إليها، فهذا الخطر المرتبط بالمعلومة المالية سيضر بعدد كبير من الأطراف المستعملة لها، هذا ما



يتطلب وجود ضمان يخص نوعية المعلومة المالية يتحقق عن طريق المراجعة مما يعزز الإفصاح و الشفافية داخل المؤسسة وبالتالي يعزز مبادئ الحوكمة.

إلا أنه يجدر بنا التنويه أن هناك إخفاقات للمراجعة في السنوات الأخيرة تتمثل على سبيل المثال في مراجعة شركتي إنرون وورلد كوم بإعتبارها من عملاء "أرثر أندرسون" Arthur Anderson أحد أبرز شركات المحاسبة العامة في الولايات المتحدة (أحد شركات المحاسبة العامة الخمس الكبار في العالم). ولا شك أن هناك عديد من الإغفاقات الأخرى للمحاسبة و المراجعة قد إرتبطت بشركات أخرى أبرزها Strategy ;Wast Management Adelphi ;Qwest ;Tycro ;Micro, بالإضافة إلى شركة Xerox إن كافة أحداث الفشل و الإخفاق لم تحدث عن طريق الشركات فحسب بل أنها تمثل إخفاقات ملموسة و فعلية في حوكمة الشركات, و من هنا يتعين فهم العلاقات المتداخلة لتلك الأطراف المكونة لهيكل الحوكمة, وكيف فشل كل طرف منها في هذا الخصوص, حيث أنها كانت منتشرة في كافة الهياكل و قد تباينت مشاكلها من الأخطاء الصغيرة إى المخالفات الجسيمة, يلخص الجدول التالي أمثلة عن إخفاقات و مسؤوليات حملة الأسهم و مجلس الإدارة و لجان المراجعة الذاتية التنظيم و المؤسسات و المراجعين الداخليين و الخارجيين.

الجدول رقم 04: مسؤوليات وإخفاقات حوكمة الشركات

الطرف	المسؤوليات	إخفاقات حوكمة الشركات
1- حملة الأسهم	* توفير إشراف فعال من خلال عملية انتخاب المجلس، و الموافقة على المبادرات الرئيسية و <تفانيات بيع أو شراء الأسهم.	* التركيز على الأسعار قصيرة الأجل. * الفشل في أداء تحليل النمو طويل الأجل. * تسليم مسؤوليات إلى الإدارة طالما تزايد سعر السهم.
2- مجلس الإدارة	* التمثيل الرئيسي لحملة الأسهم في التأكد من أن المنظمة تقوم بالإدارة وفقا لدستور المنظمة للتأكد من وجود نظام مساءلة محاسبية ملائم. الأنشطة الخاصة: * إختيار الإدارة. * فحص أداء الإدارة وتحديد المكافآت. * إعلان توزيعات الأرباح. * الموافقة على التغييرات الجوهرية مثل الإندماج. * الإشراف على أنشطة المساءلة.	* إشراف غير كاف على الإدارة. * الموافقة على خطط مكافآت الإدارة و لا سيما خيارات الأسهم التي تقدم حوافز معاكسة متضمنة حوافز لإدارة الأرباح. * إختيار مديرين غير مستقلين غالبا ما تتم الرقابة عليهم عن طريق الإدارة. * عدم إنفاق وقت كاف أو عدم وجود خبرة كافية لأداء الواجبات. * إعادة تسعير خيارات الأسهم بشكل مستمر عندما ينخفض سعر السوق.
3- الإدارة	* الأعمال و المساءلة المحاسبية. * إدارة المنظمة بفعالية و توفير مساءلة محاسبية دقيقة و زمنية لحملة الأسهم و أصحاب المصلحة الآخرين. الأنشطة الخاصة: * وضع الإستراتيجية و الميل النظري للمخاطر. * تطبيق ضوابط رقابة داخلية فعالة. * تطوير التقارير المالية. تطوير تقارير أخرى للوفاء بالمتطلبات العامة للجمهور	* إدارة الأرباح للوفاء بتوقعات المحللين. * التقرير المالي الإحتيالي. الترويج لمفاهيم محاسبية لتحقيق هدف معين للتقرير. النظر إلى المحاسبة كأداة و ليس كإطار للتقرير الدقيق.



	و أصحاب المصلحة و المتطلبات التنظيمية و الرقابية	
<p>* عدم وجود خبرة متخصصة أو وقت كاف لتوفير إشراف فعال على وظائف المراجعة.</p> <p>* عدم النظر إليهم عن طريق المديرين كعميل مراجعة ، وبالأحرى فإن سلطة تعيين و عزل المراجعين غالبا ما تظل في يد الإدارة.</p>	<p>* توفير إشراف على وظيفة المراجعة الخارجية و الداخلية و عملية إعداد القوائم المالية السنوية و التقارير العامة على الرقابة الداخلية. الأنشطة الخاصة:</p> <p>* إختيار مكتب المراجعة الخارجي.</p> <p>* الإختيار و الموافقة على تعيين المراجع الداخلي.</p> <p>* فحص الموافقة على نطاق و موازنة وظيفة المراجعة الداخلية.</p> <p>* مناقشة نتائج المراجعة مع المراجع الداخلي.</p> <p>* فحص الموافقة على نطاق و موازنة وظيفة المراجعة الداخلية.</p> <p>* مناقشة نتائج المراجع الداخلي و الخارجي و تقديم النص للمجلس.</p>	<p>4- لجان المراجعة (مجلس الإدارة)</p>
<p>* إن عمليات الفحص الخاصة بالمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين لم تأخذ في الحسبان منظور الجمهور، بالأحرى فقد ركزت على المعايير التي تم تطويرها و الإلتزام بها داخليا.</p> <p>* عدم إرتباط المجمع بشكل نشط بالطرف الثالث عند وضع المعايير.</p> <p>* أصبح مجلس معايير المحاسبة المالية موجها اتجاه القاعدة بالإستجابة إلى:</p> <p>- العمليات الاقتصادية المعقدة.</p> <p>- مهمة المراجعة التي تعتبر غير موجهة نحو وضع القواعد بدلا من الإلتزام بالمفاهيم.</p> <p>- ضغوط من الكونغرس لتطوير القواعد التي تعزز النمو الاقتصادي.</p>	<p>* وضع معايير المحاسبة و المراجعة التي من شأنها إحكام المفاهيم الملائمة للتقرير المالي و المراجعة، و مقابلة توقيعات جودة المراجعة و المحاسبة. الأدوار الخاصة:</p> <p>* تحديد المبادئ المحاسبية.</p> <p>* تحديد معايير المراجعة.</p> <p>* تفسير المعايير الصادرة سابقا.</p> <p>* تطبيق عمليات الرقابة على الجودة للتأكد من جودة المراجعة.</p> <p>* تعليم الأعضاء المتطلبات الخاصة بالمراجعة و المحاسبة.</p>	<p>5- التنظيمات ذاتية التنظيم مثل AICPA بالإضافة إلى FASB</p>
<p>وضع تحسينات لإجراء حوكمة الشركة الجيدة عن طريق أعضائها إلا أنها فشلت في تنفيذ بعض من تلك الإجراءات الخاصة بحوكمة المجلس و الإدارة.</p>	<p>* التأكد من كفاءة الأسواق المالية متضمنة الإشراف على التداول و الإشراف على الشركات المسموح لها بالتداول في السوق.</p> <p>الأنشطة الخاصة:</p> <p>* وضع متطلبات التسجيل متضمنا متطلبات المحاسبة و الحوكمة.</p> <p>* الإشراف على أنشطة التداول.</p>	<p>6- تنظيمات أخرى ذاتية التنظيم على سبيل المثال سوق أسهم نيويورك.</p>
<p>* تم تحديد المشاكل إلا أنه لم يتم تقديم موارد كافية عن طريق الكونغرس أو المصالح الإدارية للتعامل مع تلك المشاكل و القضايا.</p>	<p>* التأكد من دقة و زمنية و عدالة التقرير العام عن المعلومات المالية أو المعلومات الأخرى الخاصة بالشركات العامة الأنشطة الخاصة؛</p> <p>* فحص كافة النماذج الإلزامية المقدمة للبورصة.</p>	<p>7- الهيئات التنظيمية مثل البورصة</p>



	<p>* التفاعل مع مجلس معايير المحاسبة المالية عند وضع المعايير المحاسبية. * تحديد معايير الاستقلال المطلوبة للمراجعين الذين يعدون تقاريرهم عن القوائم المالية العامة. * تحديد غش الشركة و التحقق من الأسباب و إقتراح التصرفات العلاجية.</p>	<p>الأمريكية</p>
<p>* وضع المفاهيم المحاسبية التي تساعد الشركة على تحقيق أهداف الأرباح. * ترقية العاملين تأسيساً على مقدرتهم على تسويق خدمات بخلاف المراجعة. * استبدال الإختبارات المباشرة على الأرصدة المحاسبية بالإستفسارات و تحليل المخاطر و الإجراءات التحليلية. *9 الفشل في كشف الغش في العديد من الحالات على سبيل المثال شركات أنرون وورلدكوم سبب عدم تأدية بعض من إجراءات المراجعة الأساسية.</p>	<p>* أداء عمليات مراجعة القوائم المالية للتأكد من أنها خالية من أي تحريفات جوهرية متضمنة التحريفات التي قد ترجع إلى الغش. الأنشطة الخاصة: * مراجعة القوائم المالية للشركات العامة. * مراجعة القوائم المالية للشركات غير العامة. أداء أعمال محاسبية أخرى مثل الضرائب و الإستشارات.</p>	<p>المراجعون الخارجيون</p>
<p>* تركيز الجهود على المراجعات التشغيلية و افتراض أن المراجعة المالية قد تم إجراؤها بشكل كاف عن طريق وظيفة المراجعة الخارجية. التقرير عن النتائج للإدارة مع التقرير إلى لجنة المراجعة. * في بعض الحالات (ورلدكوم) لم يكن هناك أي وصول إلى الحسابات المالية للشركة.</p>	<p>* أداء مراجعات للشركات بهدف التحقق من التزاماتها بسياسات الشركة و القوانين، فضلاً عن القيام بالمراجعة لتحديد كفاءة العمليات بالإضافة إلى المراجعة لتحديد دقة عمليات التقرير المالي. الأنشطة الخاصة: * التقرير عن نتائج و تحليلات الإدارة و لجان المراجعة. * تقييم ضوابط الرقابة الداخلية.</p>	<p>9- المراجعون الداخليون</p>

المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة و خدمات التأكيد بعد قانون " Sarbanes – Oxley " ، دار النشر و الثقافة، مصر ، ط 2007، 01، ص ص 100

المطلب الرابع: حوكمة الشركات و إدارة المخاطر.

تعرف إدارة المخاطر بأنها نظام متكامل و شامل لهيئة البيئة المناسبة و الأدوات اللازمة لتوقع و دراسة المخاطر المحتملة و تحديدها و قياسها و تحديد مقدار أثارها المحتملة على أعمال المنشأة و أصولها و إيراداتها و وضع الخطط المناسبة لما يلزم و لما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها و السيطرة عليها و ضبطها للتخفيف من أثارها إن لم يكن القضاء على مصادرها.

حيث ترتبط المخاطر و منها مخاطر الإدارة بنوعية الإدارة و أنماط السياسات التي تتبعها في مجال التسعير و توزيع الأرباح و كذلك في النظم المطبقة في مجال الرقابة على المخزون و الرقابة الداخلية و السياسات المحاسبية التي تطبقها، يتضح لنا أن أكثر القرارات المؤثرة على نشاط الشركة التشغيلي و المالي هو صادر من إدارة الشركة، و بما أن إدارة الشركة تتميز بالإفصاح و الشفافية فإن ذلك سيؤدي



إلى تعظيم القيمة السوقية و بالعكس من ذلك إذا كانت القرارات غير سليمة و لا تتميز بالإفصاح و الشفافية فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الإستثمار في الشركة من قبل المستثمرين و يسمى هذا بخطر الإستثمار, حيث يعرف خطر الإستثمار بأنه التغيير أو التقلب في العائد المتوقع فكلما كان التغيير في العائد أكبر كان جطر الإستثمار أعلى و العكس صحيح كما تنقسم المخاطر في الشركات إلى أنواع كثيرة منها مخاطر الأعمال أو مخاطر النشاط و التي تقاس بدرجة تقلب صافي ربح العمليات لفترة زمنية معينة, و مخاطر مالية و يقصد بها تلك التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية, و تنشأ هذه المخاطر من جراء إعتقاد المنشأة على مصادر تمويل مثل القروض و الأسهم الممتازة, في حين لو كانت الكنشة تعتمد بالكامل على الأسهم العادية في مخاطر النشاط فقط, كما إن هناك مخاطر الإفلاس التي يمكن التنبأ بها عن طريق بعض النماذج مثل نموذج إنتمان للتنبؤ بالفشل المالي, كل هذه المخاطر لها علاقة بإدارة الشركة حيث أن قرارات مجلس الإدارة السليمة المبنية على أسس علمية و دراسات إستراتيجية يمكنها الخروج من هذه المخاطر بكل سهولة و هنا يكمن دور حوكمة الشركات في إفصاح أعضاء مجلس الإدارة على الخطط المستقبلية و طرق التمويل السليمة و كذلك الخطط التشغيلية التي تزيد من ربحية الشركة, و هذا بدوره يزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركة حيث أن قرارات الإستثمار تعتمد بدرجة كبيرة على العائد و مخاطر الشركة, كما أن وجود لجان رئيسية تابعة لمجلي الإدارة تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بما يساعد على فهم حقيقة ما يجري في الشركة و في الإحاطة بعناصر الخطر مجالات هذا الخطر و من ثم حماية الشركة من الوقوع في الخطر أو الإستمرار في الخطر.

خاتمة:

لقد حاولنا التطرق من خلال الفصل إلى توضيح العلاقة بين تطبيق قواعد حوكمة الشركات, و إنعكاسها الإيجابي على زيادة مستوى الإفصاح المحاسبي و على مستوى القوائم المالية, و إنعكاسات كل ذلك على سلامة القرارات الإستثمارية للمستثمرين, و وضحنا دور المراجعة في الإفصاح بإعتبارها تبدأ من حيث تنتهي المحاسبة و هي أهم الركائز التي يعتمد عليها صدق و صحة و سلامة القوائم و التقارير المالية و تبيان علاقتها بالحوكمة.



خلاصة الفصل الثاني:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بهذه المعلومات في المكان والوقت المناسبين.

مقدمة:

إن كل مؤسسة من المؤسسات الإنتاجية سواءً كانت خاصة أو عامة، تسعى بشكل متزايد و مستمر

إلى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، والمستهلك من جهته ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائماً تزويده

بالسلع والخدمات التي يرغب فيها في الوقت التي يريدتها وبالشكل الذي يرضيه، وفي المكان الملائم و بالمكيات

المناسب ز بالسعر المعتدل.

و أمام هذه الرغبات و الحاجيات التي ينتظرها المستهلك من المؤسسة الإنتاجية تلبيتها لصالحه و في ظروف

منافسة متزايدة، تجد نفسها (المؤسسة الإنتاجية) مجبرة على تطوير منتوجاتها و انتاج سياسة تسويقية فعالة

تكفل لها ميزة تنافسية و تفوق في السوق.

أمام هذه الظروف، بقيت جلّ المؤسسات الجزائرية مقتصرة على وظيفة البيع بدلاً من وظيفة التسويق، و لقد

أخذنا إحدى المؤسسات الجزائرية و هي ملبنة الساحل لولاية مستغانم كنموذج لدراسة واقع وظيفة التسويق

فيها و سياسة التوزيع المتبعة، فهل فعلاً هناك نية صادقة، و محاولات جادة لجعل وظيفة التسويق أكثر فعالية

و ديناميكية داخل هذه المؤسسة ؟

لقد ركزنا لمعالجة هذا الإشكال إلى تقديم عام حول المؤسسة كعنصر أول ثم واقع التسويق في المؤسسة.

1- نبذة تاريخية حول المؤسسة "ملبنة الساحل":

1-1- التطور التاريخي للمؤسسة الأم:

1-1-1- التطور التاريخي للمؤسسة الأم:

الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته Orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها

المستعمر الفرنسي، و كانت تسمى آنذاك Laiko، و تعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم

بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق

الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبى حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

و لهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب و مشتقاته "Onalait" بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969، و هي

مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

و كان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية،

فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac و مركزه بالجزائر العاصمة.

الديوان الجهوي للحليب في الشرق و مركزه بعنابة.

الديوان الجهوي في الغرب و مركزه بعريب.

الديوان الجهوي الغربي ومقره وهران OROLAIT.

1-1-2- تقديم ملبنة الساحل GIPLAIT:

تعتبر ملبنة الساحل لولاية مستغانم من أهم المؤسسات سواء على المحلى أو الجهوي للشمال الغربي

الجزائري، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي والضروري ألا وهي مادة الحليب ومشتقاته، وتعود نشأة المؤسسة إلى سنة 1986 أين كانت مجرد مشروع

الانطلاقة الفعلية فقد كانت 1987 "Office Régional du Lait" "OROLAIT".

وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة وهي المركب الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته الواقع مقره بحسين داي الجزائر ومن بين فروع ملبنة الساحل "جيبلي" بمستغانم وهي مؤسسة عمومية

ذات أسهم SPA "GIPLAIT : Groupement Industriel de Production Laitière" والواقعة في المنطقة الغربية على الساحل البحري للمنطقة الصناعية صلامندر، يحدها من الشمال المديرية العامة لمؤسسة أورافيو ORAVIO ومن الجنوب طريق ولائي ومن الغرب سكنات ومن الشرق شركة لزرق للسيارات الجديدة.

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري تمارس نشاطها بسجلين تجاريين الرئيسيين يمارس فيه نشاط ملبنة

والقيد الثانوي عبارة عن وحدة لبيع مشتقات الحليب حيث يقدر رأسمال الشركة بـ 290.480.000,00 دج.

عدد عمالها حالياً 250 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب

باعتباره منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

والمنتجات التي تنتجها حالياً هي: الحليب المبستر المدعم من طرف الدولة، اللبن، الرائب، الزبدة، حليب البقرة

قشدة الحليب والياغورت بحيث تنتج الحليب المعقم في أكياس بلاستيكية في حدود 169192 لتر/يومية

يضاف إليها حوالي 30.000 لتر إضافية خلال شهر رمضان العظيم. الكميات المنتجة تغطي بصفة كلية حاجيات

الولاية المقدرة ب 113.000 لتر/ يوم. بعض الولايات الأخرى تتمون من فائض إنتاج هذه الملبنات (معسكر

شلف، وهران، غليزان).

ا-1-3- أهداف مؤسسة ملينة الساحل:

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، وتستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها.

إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.

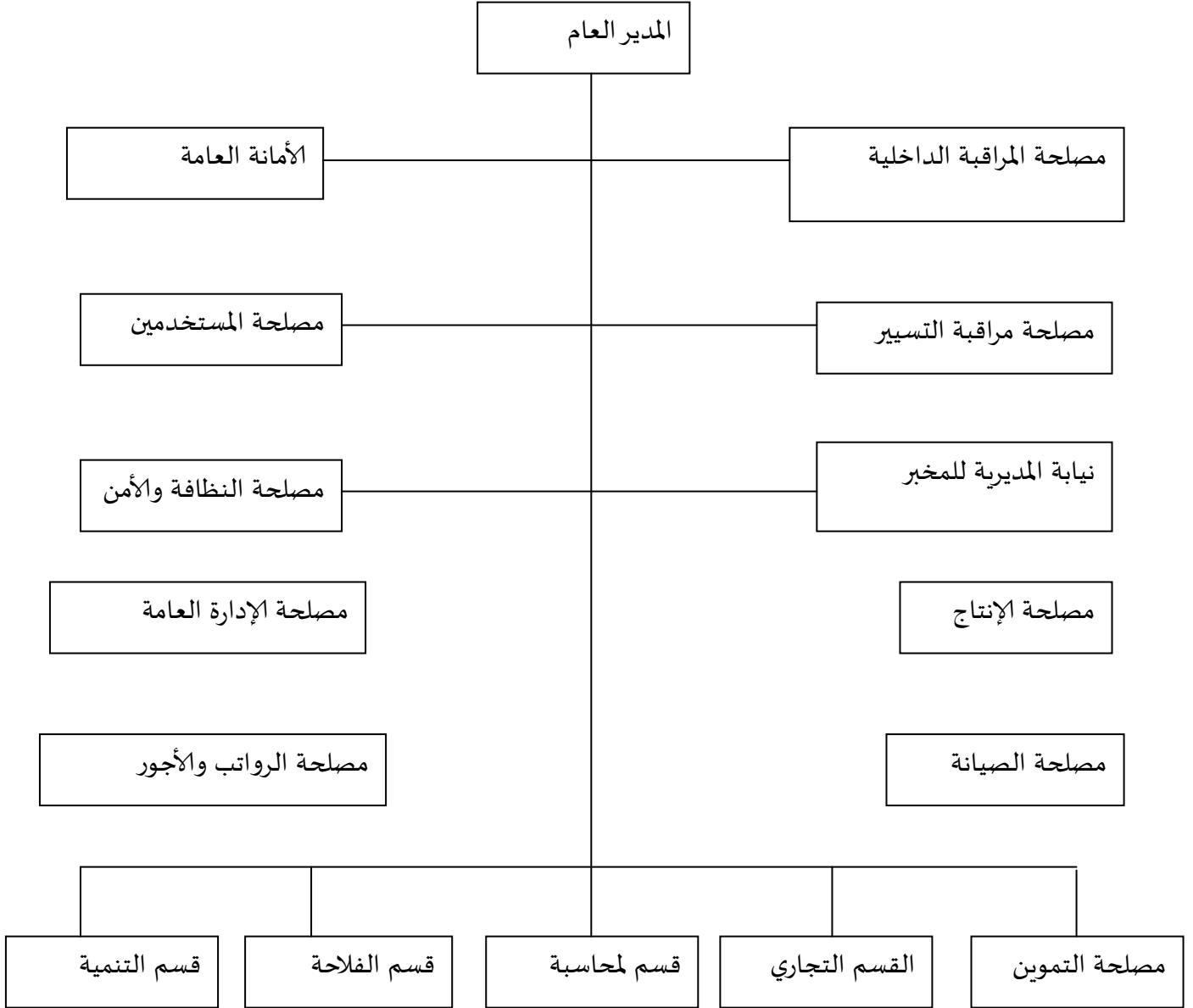
توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالى التعامل مع موردين وزبائن جدد.

تحقيق أقصى حدّ ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال.

السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.

العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال.

2-1- الهيكل التنظيمي لمبنى الساحل :



المصدر: من الوثائق الرسمية للمؤسسة

1- المدير العام: ويقوم بالمهام التالية:

إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة.

التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين- إنتاج - توزيع).

مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة, وأخطار التسيير و المسؤولية الجبائية.

الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.

الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.

إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن بشكل عقود تجارية.

إمضاء كل المستندات, الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

2- مصلحة المراقبة الداخلية: و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:

مديرية الرقابة و الأمن.

مكتب مراقبة التسيير.

مكتب أمانة المدير.

مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.

و سنقوم بتلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:

تنشيط و تنسيق أعمال المراقبين بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي.

المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة و المختلفة.

المراقبة اليومية للإستهلاكات, و هذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة.

تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية.

فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع.

المراقبة اليومية لوضعية المخزونات, و مراقبة الشحن.

متابعة هيكل الأسعار التكلفة و تحليل وضعية خزينة الوحدة.
مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة, و تحليل جدول حسابات النتائج.
مراقبة الأصول و الاستهلاكات قطع الغيار للحضيرة المتنقلة Par Roulant.
مراقبة الجرد و الفحص.
حسن ملك سجلات التنظيمات, و احترام إجراءات التسيير.
مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة, و منح المردودية الإجمالية.
المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة Tableau de Bord.

3- مصلحة المالية و المحاسبية: و تضم أربع أقسام و هي على التوالي:

- قسم المحاسبة العامة.
 - قسم المحاسبة التحليلية.
 - قسم الميزانية.
 - قسم التغطية.
- و تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح, و من بين هذه المهام نذكر:
- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات.
 - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات.
 - السهر على تحقق الموازنات, كما أنه تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها.
 - السهر على دفع الديون و القروض, و تغطية الزبائن.
 - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
 - الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات).
 - العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة.
 - السهر على تحقيق الاستثمارات.

- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).

- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.

- تحديد تكاليف الإنتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي.

4- مصلحة الإدارة العامة: وتشرف على ثلاث أقسام وهي:

- قسم تسيير المستخدمين.

- قسم الأجور والإعانات الاجتماعية.

- قسم الوسائل العامة.

وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- السهر على احترام حسن السلوك العام, والإجراءات الخاصة به.

- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.

- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.

- إنجاز مخططات التدريب و التريصات و تنفيذها, كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع

الأقسام الفرعية للمحاسبة والمالية.

- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة, و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل

المديرية العامة.

- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإتقان, و تسيير السلك المهني للوحدة, بدلالة السياسة

العامة و التنموية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات

الاجتماعية.

5- مصلحة الإنتاج: وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم إنتاج الحليب.

- قسم إنتاج مشتقات الحليب.

- قسم إنتاج قشدة مثلجة.

- قسمة جمع وتدعيم الحليب.

وأسندت لها المهام التالية:

تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الأولية.

الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة، و تحرير تقارير النشاط.

تحضير برامج الإنتاج و استهلاك المواد.

إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الولية و مركبات مواد التعبئة.

السهر على النظافة و الأمن و الآداب داخل الورشات الصناعية.

تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

6- مصلحة مراقبة الجودة: و تضم كل من الأقسام التالية:

- قسم التنظيم و التطهير.

- قسم البيكتولوجية.

- قسم الفيزيولوجية

كما تقوم بالمهام التالية:

-السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة و مراقبة الجودة.

-السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات و تحليلها، و كذا تحسينها.

- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات و التجهيزات.

-السهر على احترام مقاييس الاستهلاك، و احترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج.

-الاستغلال و المراقبة و المصادقة على نتائج تحليل و التخلص من المواد الفاسدة؛

- إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات و التوجيهات الضرورية.

7- مصلحة الصيانة: وتضم كل من الأقسام التالية:

- قسم الطرق.

- قسم التدخل.

- قسم المعدات والآلات الجديدة.

- قسم الصيانة والتجهيزات.

ولها المهام التالية:

- تحديد سياسة الصيانة و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- إنجاز البرامج و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين، و تشغيل المستخدمين في مصالحتها؛

- التكفل بتنسيق مصالحتها مع المصالح الأخرى؛

- المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل و الإنتاج و النقل.

8- المصلحة التجارية: ومن مهامه توزيع وبيع الحليب ومشتقاته، و تضم قسمين: البيع و الشراء، و لكل منهما

مجموعة من المصالح تقوم بالإشراف عليها.

و يتمثل دورها في ما يلي:

- تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية.

- عقد الصفقات التجارية مع الموردين، مراعية في ذلك الجودة و السعر.

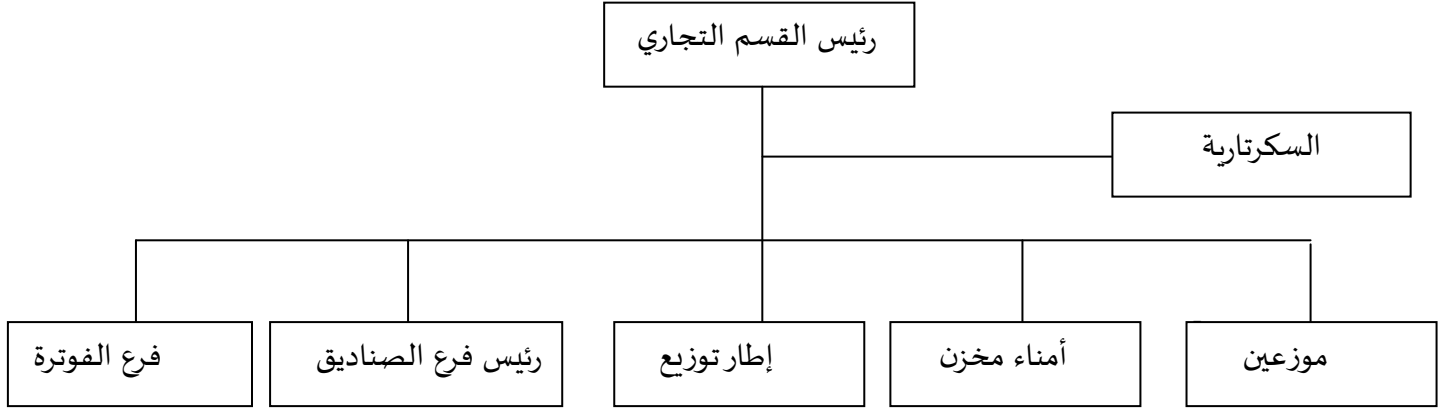
- القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية و المخزون الموجود.

- تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي.

- تحديد منافع البيع و القيام بعملية الفحص و المراقبة من ناحية الجودة و الكمية، و هذا قبل شحن المبيعات.

- بعث الفحوصات و إعلانات المناقضة المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني و الخارجي.

- القيام بالبحوث التسويقية مثل "القيام بعملية الاستقصاء وزيادة المعارض الخاصة بالمواد الأولية (الغلاف مثلا).



هيكل تنظيمي لمصلحة القسم

1-3- نشاط المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى

في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، فملبنة الساحل تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف

تقوم بها في حياتها اليومية وهي:

1- الشراء:

تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار

المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

إضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتوجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط،

والتي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتوجات في مناطق تسويقها. كما

تلقي المؤسسة نفس الشيء إذ تبيع منتوجها للمؤسسات الأخرى، و هذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج

منتوجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها، والأمثلة على ذلك ما يلي:

2- الإنتاج: بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج،

و تعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتوجات

نهائية قابلة للاستهلاك وهذه المنتوجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، اللبن، حليب البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، وهذه المنتوجات تنتج يوميا

و في كل المواسم. أما المنتوجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتوجات السابقة نجد المثلجات.

3- البيع: تعد هذه المهمة أو هذا النشاط أهم عقبة داخل المؤسسة، إذ تجد الملبنة نسبا مضطربة في بيع ما تم إنتاجه، و ما هو في طور الإنتاج، و كيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير. وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع).

- في حالة المنتج الطلبي البيع مضمون، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

وفي حالة المنتج الغير طلبي البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة و قدرتها البيعية.

كما تقوم المؤسسة في إطار توزيع نشاطها ببيع المنتوجات التي تشتريها من الملائن الأخرى، و هذا كله تهدف من ورائه تحقيق أرباح هامش الربح و الزيادة في رأس المال المؤسسة.

و من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين, الأولى مرحلة الإنتاج, و الثاني مرحلة تسويق المنتجات, وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا المنجزة لمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته ملبنة الساحل و بالضبط في مصلحة التجارية لاحظنا نقائص فيما يخص تنظيم المديرية التجارية، حيث بعد إطلاعنا على نشاط هذه الأخيرة أتضح لنا غياب ثقافة تسويقية في المستويات العليا للمؤسسة، و هذا من خلال خلط في عملية التوزيع المهام لمختلف المصالح، إذ نجد أن مصلحة البيع تقوم بمهام مديرية التسويق و هذه المديرية منعدمة في المؤسسة لهذا فمن المستحسن إنشائها و تخصصها في المهام الخاصة بالجانب التسويقي كالبحوث التسويقية و دراسة المزيج التسويقي و بالدرجة الأولى الذي يحتوي على عنصر التوزيع و هو مشكل عويص تعاني منه المؤسسة وهذا راجع إلى:

- الموقع الجغرافي غير ظاهر للمركب.
- حجم المصنع لا يتناسب مع حجم الإنتاج.
- عدم وجود مختصين ومؤهلين في مجال التوزيع.
- اتباع المؤسسة لطرق توزيع كلاسيكية.
- المنافسة الشرسة لمنتجات جبيلي تكاد تشكل في وسط المنافسة الحادة و غير الشرعية التي يعرفها السوق الجزائري للحليب و مشتقاته.

لذا فنحن نقترح ما يلي:

- تحسين نوعية المنتج أكثر لمواجهة المنافسة خاصة من الجانب الخارجي له.
- توفير مختصين ومؤهلين في التوزيع وذلك عن طريق توظيف الجامعيين أو التكوين بالخارج.
- في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق للحليب و مشتقاته يجب عليها الرفع من جودة منتجاتها وهذا باستعمال أساليب تسويقية حديثة.
- تقديم مكافآت مالية ومعنوية وذلك لتحفيز العمال على تقديم مردودية أفضل.

مقدمة علمية

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة الشركات

الفصل الثاني:

الحوكمة والقرارات الاقتصادية

الفصل الثالث:

دراسة حالة مدينة الساحل

خاتمة عالمه

قائمة المراجع

قائمة الخطوط والأشكال

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

الفهرس

قائمة المراجع:

- طالب علاء فرحان، إيمان سبحان المستهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.
- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، من 24-26 سبتمبر 2005.
- هوام جمعة يعشوري، نوال، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسات (واقع، رهانات، أفاق) جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010.
- الخضير محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- عماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- د. عطا الله وارد خليل، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- كنان نده، مبادئ حوكمة الشركات في سورية، دراسة مقارنة لمصر و الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مجلد 26، العدد 02، 2010.
- خالد الخطيب، عصام قريط، مفاهيم الحوكمة و تطبيقاتها، حالة الأردن و مصر، جامعة دمشق.
- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، منشورات بنك الإستثمار القومي، 2007.
- ولد محمد عيسى محمد محمود، أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم .

- صديقي مسعود, دريس خالد, دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الإستثمار, الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع , أفاق و رهانات, أم البواقي, 2014 .

- هاني محمد خليل, مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات على مهنة المراجعة في فلسطين, مذكرة لإستكمال متطلبات نيل الماجستير, محاسبة و تمويل, الجامعة الإسلامية, غزة, 2009 .

- زياد بهاء الدين, دليل و معايير حوكمة الشركات لجمهورية مصر العربية, منشورات بورصتي القاهرة و الإسكندرية, مصر, أكتوبر 2005 .

- أشرف جمال الدين, حوكمة الشركات في مصر, خطوات نحو التطبيق, منشورات مركز المديرين, مصر 2005 .

- هيئة سوق المال المصرية, دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية, أكتوبر 2008 , مركز المشروعات الدولية الخاصة, القاهرة, 2005 .

- جريدة الشروق اليومي, العدد 21, الصادر في 27 سبتمبر 2007 .

- يزيد كورتل, حوكمة الشركات : منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي, الملتقى الدولي الأول لكلية الإقتصاد, جامعة دمشق يومي 15 و 16 أكتوبر 2008.

- عمر علي عبد الصمد, دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, جامعة المدينة, الجزائر, 2008.

- علي العيداوي, القطاع الخاص لدفع حوكمة الشركات في الجزائر, حوكمة الشركات قضايا و إتجاهات, نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة , العدد 21, مصر, 2011.