



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
في شعبة العلوم الاقتصادية
- تخصص حوكمة المؤسسات -

تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة

دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري BEA

تحت إشراف الدكتور:

* راشدي عبد القادر.

إعداد الطالبة:

* بوعرارة صارة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية : 2012/2013

قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه
في سنبلة إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من
بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا
قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك
عام فيه يفاغ الناس وفيه يعصرون (49).

سورة يوسف الآيات

47،48،49

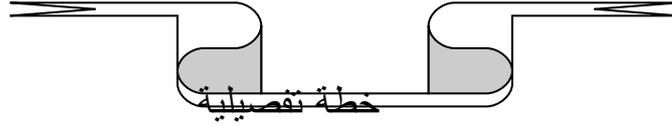
إلى من علموني حروفاً من ذهب و كلمات من درر و عبارات
من أسمى وأجلى العبارات سعي العثم على أنعمتكم بالكرام والهناء الذي لم ييخل
كذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا
البحث وقدم لنا العون والمعين الذي ما أنما عليه أبي الكرم أدامه الله لي
اللازمة لإتمام هذا البحث ونرجو بالإنكارك دري وأعانتني بالصلوات
السيد : بوعرعارة وبليلبعوات ، إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود أُمي الحبيبة
نتوجه يجزير الشكر إلى واللائمة لبليلبعوات يجزير الشكر إلى واللائمة لبليلبعوات
من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي غمليل مسهام وحمد الله على ما سمنهان
صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور : راشدي
إلى من كان دافعي للنجاح و كانت كلماته دعمي
عبد القادر
ومنع اجتهادي زوجي ورفيق دري .

Résumé

L'étude a pris en considération l'évolution des organigrammes dans l'entreprise et sa relation avec la gouvernance ; et c'était une problématique dans la détermination de cette relation d'étude a cible d'abord la définition des organigrammes en plus de son évolution suivant la progression de l'environnement de l'entreprise

IL a été question ensuite d'éclaircir l'importance de la gouvernance dans L'entreprise et l'éradication des maux au sein même de cette entreprise et l'application du contrôle interne et externe sans oublier son rôle dans l'évolution des organigrammes , a travers l'étude empirique que j'ai effectuée au niveau de la BEA de Saida ;j'ai conclu que l'évolution de son organigrammes a été opérée grâce à la gouvernance

En résumé la gouvernance est considérée comme un élément important dans l'évolution des organigrammes



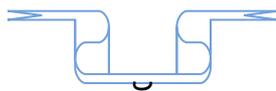
مقدمة

1	الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التنظيم والهيكلة التنظيمية
3	المطلب الأول : ماهية التنظيم
5	المطلب الثاني : تعريف وخصائص وانواع الهياكل التنظيمية
9	المطلب الثالث : كيفية وخطوات بناء هيكل تنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
12	المطلب الرابع : اسس ونماذج ومرتكزات واشكال تقسيم هيكل تنظيمي
24	المطلب الخامس : محددات واهمية واهداف الهياكل التنظيمية
26	المبحث الثاني : ماهية التطوير التنظيمي وتطوير الهياكل التنظيمية
26	المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي خصائصه ومراحله
29	المطلب الثاني : مجالات التطوير التنظيمي واستراتيجياته ومناهجه
31	المطلب الثالث : اهداف وايجابيات وسلبيات التطوير ومشاكله
33	المطلب الرابع : مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية واهدافها
37	المطلب الخامس : اساليب تطوير الهياكل التنظيمية
42	الخلاصة
43	الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية
44	تمهيد
45	المبحث الأول : الحوكمة وعلاقتها بتطوير الهياكل التنظيمية
45	المطلب الأول : النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة
54	المطلب الثاني : تعريف وخصائص ومبادئ الحوكمة.
64	المطلب الثالث : الأطراف المعنية بتطبيقها ومحدداتها وآليات فعاليتها
79	المطلب الرابع : موتركات وأهمية الحوكمة وأهدافها
86	المطلب الخامس : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

	المبحث الثاني : دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA
88	المطلب الأول : التعريف بالبنك
89	المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن حياة البنك
90	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي السابق
91	المطلب الرابع : تطوير الهيكل التنظيمي للبنك وعلاقته بالحوكمة
92	المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي الجديد للبنك
94	الخلاصة
96	الخاتمة

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	التنظيم على اساس المهام الوظيفية	01
15	التنظيم على اساس المنتج	02
16	التنظيم على اساس المنتج	03
17	التنظيم على اساس الموقع الجغرافي	04
18	التنظيم على اساس العملاء	05
20	التنظيم المركب	06
29	مجالات التطوير	07
53	اصحاب المصلحة	08
60	خصائص حوكمة الشركات	09
62	مبادئ الحوكمة	10
64	الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	11
77	انواع الاسواق المالية	12
79	ركائز حوكمة الشركات	13
85	اطار حوكمة الشركات	14





تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور وإكتساب مكانة في العالم الإقتصادي ويكون ذلك من خلال المؤسسة باعتبارها الوحدة الأساسية لممارسة الأنشطة الإقتصادية حيث يؤثر حسن التسيير وفعالية الأداء في المؤسسة على الاقتصاد الوطني ككل، ولتحقيق هذه الغاية أصبح من الضروري على المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية التي عرفتها في الآونة الأخيرة الخروج من الإقتصاد الموجه والدخول إلى إقتصاد السوق. لذا تم التطرق إلى موضوع تسيير المؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد السوق باعتباره أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير إقتصادها مركزة على أهم الوظائف الإدارية وهي التنظيم بما فيه الهيكل التنظيمي لما له من أهمية كبرى في المؤسسات باعتباره الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين حيث أدى التطور الإقتصادي والتكنولوجي إلى حتمية التطوير التنظيمي وتطوير الهياكل التنظيمية وذلك باعتبار أن الحوكمة كانت أحد أهم أسباب التطوير ومنه كان موضوع بحثنا تطوير الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة.

طرح الإشكالية :

على ضوء ما تقدم يمكن إبراز إشكالية هذا البحث من خلال التساؤل التالي : ماهي وضعية الحوكمة في تطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات :

- ما هي الأسباب التي ادت إلى تطور الهياكل التنظيمية؟
- كيف نشأت و تطورت الحوكمة؟
- ما الرابط أو العلاقة بين الحوكمة و الهياكل التنظيمية؟

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

مبررات إختيار الموضوع :

تم إختيار موضوع "تطوير الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة" لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في المؤسسات اليوم فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري لها حيث أنه يساعد على تحديد الوظائف والمسئوليات وانتقال الاوامر والتعليمات بين المستويات وهو كذلك يسهل عملية الرقابة داخل المؤسسة

أهداف الدراسة وأهميتها :

يهدف هذا البحث إلى:

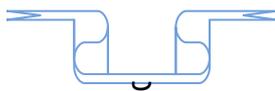
- إلقاء الضوء على مفهوم التنظيم ومبادئ التنظيم
- تبيان أهمية التنظيم في المؤسسة
- تحديد أهمية الهيكل التنظيمي ومدى اهتمام المؤسسات بتطوير الهياكل التنظيمية
- إلقاء الضوء على مختلف التحولات الإقتصادية التي طرأت على تسيير المؤسسات
- إلقاء الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه حوكمة المؤسسات والأهمية البالغة لها وخصوصا في مجال تطوير الهياكل التنظيمية

حدود الدراسة :

من الناحية الميدانية إقتصر نطاق مجتمع الدراسة على مؤسسة مالية تمثلت في البنك الجزائري الخارجي، لكن عملنا لم يمتد بدراسته المؤسسات الانتاجية والخدماتية، على أمل أن يتبع ذلك لاحقا بأبحاث اخرى

منهج البحث :

في ضوء طبيعة مشكلة البحث إعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف موضوع البحث، وإعتمدنا على المنهج التاريخي لتبين تطورات الهياكل التنظيمية وتطور مفاهيمها . وفي الجزء الميداني من البحث تم الإعتداد على منهج دراسة حالة على مؤسسة بنكية، من خلال إجراء مقابلة الشخصية كضرورة أملتتها مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في الدراسة



الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

الأدوات المستخدمة :

بغرض انجاز البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، ففي اطار الدراسة النظرية اعتمدنا جمع المعلومات والبيانات من مجموعة من المصادر والمراجع بالاضافة الى مذكرات ومحاضرات وبعض المواقع الالكترونية، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أداة المقابلة الشخصية والملاحظة بالاضافة الى الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

تقسيمات البحث :

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلان تضمننا :

الفصل الأول : نتطرق فيه إلى ماهية التنظيم ، تعريف الهياكل التنظيمية بمختلف أنواعها ونماذجها وخصائصها وسولا الى أهميتها وأهدافها

كما تضمن أيضا التطوير التنظيمي ومناهجه واستراتيجياته وخصائصه ومراحله ، تطوير الهياكل التنظيمية وأسبابها وأساليبها

الفصل الثاني : الذي تضمن مبحثين :

المبحث الأول : قمنا فيه بعرض شامل عن الحوكمة حيث ذكرنا النظريات التي مهدت لظهورها وماهيتها ، مبادئها ومحدداتها والعلاقة بينها وبين تطوير الهياكل التنظيمية

المبحث الثاني : يتضمن هذا المبحث الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإجراءها في البنك الخارجي الجزائري وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسة وخاصة في مجال تطوير الهياكل التنظيمية

[Tapez un texte]



تمهيد:

إن المشاركة في إنجاز العمل ينشئ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم و لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات وبفاعلية تحقق الأهداف ، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي

والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه سلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟ غير أنه مع التطور المتزايد في البيئة الخارجية وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فان عملية تطوير الهياكل التنظيمية هي جزء من عملية كلية متمثلة في التطوير التنظيمي الذي يعبر عن جهود مخططة لتطوير المنظمة ككل

ومن خلال هذا الفصل سنحاول ايضاح عملية التنظيم، التطوير التنظيمي بما في ذلك الهياكل التنظيمية وعملية تطويرها

المبحث الأول : ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي

المطلب الأول : ماهية التنظيم

1) تعريف التنظيم :

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها، ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل وأقسام وإدارات وتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين وتحديد السلطات وهذا ما يعرف بالتنظيم¹.

كما عرفه henry faylol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف².

2) مبادئ التنظيم :

أ- مبدأ وحدة الهدف : تحدد المؤسسة هدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف بحيث تصبح كل هيئة تسعى لتحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام

ب- مبدأ تقسيم العمل : يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل بسبب كبر حجم العمل ودرجة تعقيده , بحيث يجب وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد و الإدارات. فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل ومن أهم مزايا هذا العمل م مايلي 3:

-تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة

-رفع مستوى الأداء في العمل نظرا لما يحققه التخصص من إجادة وإتقان

¹ د/حمدي فؤاد علي- التنظيم والإدارة الحديثة- دار النهضة العربية- بيروت 1981 ص 18
² د/عبد الغفار حنيفي ، عبد السلام أبوقحف- التنظيم وإدارة الأعمال- الدار الجامعية- الإسكندرية- 1996 ص 54
³ د/علي شريف- مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية- دار الجامعية الجديدة للنشر - الاسكندرية- مصر 1996 ص 241

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

-منع وجود عمالة زائدة لان كل فرد لا بد أن يكون له عمله

ج- مبدأ السلطة : تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر . كما يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من السلطات

*السلطة التنفيذية :

هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس ومهامها تنحصر في :

-إصدار الأوامر للمرؤوسين .

-الحق في إصدار القرار والتوجيه .

-الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين .

*السلطة الاستشارية :

هي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري .

*السلطة الوظيفية :

تتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية كعندما يمارس احد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيميا . أو عندما يمارس احد الاستشاريين سلطة تنفيذية .

د- مبدأ المسؤولية : يجب على المسير أن يكون مسئولا على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون . ويتحمل نتيجة الأعمال التي قام بها¹

ه - مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية : يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب , بمعنى انه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة لتنفيذ تلك المسؤولية.²

3-أهمية التنظيم وفوائده :

¹ د/علي شريف-مرجع سابق-ص 242

² د/علي شريف-مرجع سابق-ص 242

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

لاشك انه للتنظيم أهمية كبيرة يمكن إبرازها في :

-تحسين ورفع نوعية وجودة العمل من خلال تظافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد

-جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي وصولا إلى القمة .

تسهيل عملية الاتصال .

-يقصي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .

-يحدد العلاقات بين العاملين .

-يخلق تنسيقا بين العمال .

يسمح بتسيير الأعمال في أحسن ما يرام¹

المطلب الثاني : تعريف وخصائص وأنواع الهياكل التنظيمية .

1)تعريف الهياكل التنظيمية :

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية .²

*كما عرفه max weber : "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر

الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة " .³

¹ د/أحمد ماهر-التنظيم-الدار الجامعية الجديدة-الاسكندرية-مصر-2007-ص 59
² د/السالم م-نظرية المنظمة الهيكل والتصميم-داروائل للنشر-عمان-2002-ط 1-ص 124
³ د/كامل بربر-الإدارة عملية ونظام-الدار الجامعية-القاهرة-2002-ص 222

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

* وعرفه richard H sters.: " الطريقة التي تنظم بها الموارد البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف منظمة " .⁴

* ويروي stonar : انه " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين " .⁵

2) خصائص الهياكل التنظيمية :

من أهم الخصائص الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي الجيد :

- الاستفادة من التخصص : وذلك ان يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة او قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الانجاز والاتقان وخفض التكلفة

- التنسيق بين أعمال المؤسسة : بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة

- الإهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة والتمييز بين المهم والأقل أهمية : الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الاولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى اداري مناسب

- فعالية الرقابة : ان الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها

- مراعاة الظروف البيئية : فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات او طوارئ¹

- عدم الإسراف : يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص، ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل²

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل :

⁴ د/السالم م- مرجع سابق-ص 126

⁵ د/مصطفى محمود أبوبكر-التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة -الدارالجامعية للنشر-مصر 2002/2003 -ص 120

¹ د/قنصوة م، د/رشيد أ-التنظيم الاداري وتحليل النظم-دار النهضة العربية -القاهرة- 1984 -ط 3 -ص 305

² د/قنصوة م، د/رشيد أ- مرجع سابق- ص 306

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

هيكل تنظيمي طويل : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية). بمعنى أن عدد طبقات

المديرين كثيرة، طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة

هيكل تنظيمي قصير : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية). بمعنى أن عدد طبقات

المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في

الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسئولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين

المركزية : تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و

القرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته

ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد

هذا النوع في الهيكل الوظيفي

اللامركزية : تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين

لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً .

اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

الرسمية : تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في

المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة

على الإبداع¹

ومن سماته : المرونة – التوازن – الاستمرارية.²

3) أنواع الهياكل التنظيمية : في الكثير من منظمات الأعمال يوجد عدة تقسيمات لأنواع الهياكل التنظيمية

وهي :

* **التقسيم الأول :** هياكل تنظيمية رسمية وغير رسمية:³

¹ د/أحمد ماهر- التنظيم -الدار الجامعية الجديدة -الاسكندرية- مصر 2007 -ص 163

² د/ كامل بربر-مرجع سابق -ص 275

³ د/جميل محمد توفيق- ادارة الاعمال مدخل وظيفي -الدارالجامعية -الاسكندرية -مصر-2002-ص 283

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تحدد فيه الأعمال و الأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية :

هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة حيث اثبت " ألتون مايو " في دراسته أن الأفراد ينفقون جزءا من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي.⁴

*أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية :

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي :

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال اجتماع أشخاص في موقع معين من المنظمة أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا .

- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .

- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين داخل المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية , بينما دافع الأشخاص في الهيكل التنظيمي الرسمي هو القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

* وبناء عليه يجب استغلال التنظيمات غير الرسمية لتوجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة وانه من الخطأ اعتبار كل من التنظيمين مدخلين منفصلين داخل المؤسسة فهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيم غير رسمي.¹

*التقسيم الثاني : هياكل تنظيمية عضوية وآلية :

⁴ د/ جميل محمد توفيق- موجع سابق -ص 283
¹ د/ جميل محمد توفيق -المرجع السابق -ص 284

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

- أ- الهياكل التنظيمية العضوية (الحيوية) : هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللامرسمية وقصر الهرم الوظيفي²
- ب- الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالمرسمية والمركزية وطول الهرم الوظيفي.³

المطلب الثالث : كيفية خطوات بناء هيكل تنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

1) كيفية بناء هيكل تنظيمي :

هناك عدة طرق لبناء هيكل تنظيمي , ولكن الطريقتان الرئيسيتان هما :

*طريقة تحليل الأهداف .

*طريقة تجميع الأنشطة .

أ-طريقة تحليل الأهداف : تعرف بطريقة البناء من الأعلى إلى الأسفل .

تطبق عند إنشاء المؤسسات الجديدة وأحيانا في حالات إعادة التنظيم وبموجب هذه الطريقة تتم عملية البناء

بسلسلة من الخطوات التالية :

-تحليل الأهداف الرئيسية .

-تحويلها إلى أهداف ونشاطات فرعية .

² د/أحمد ماهر- مرجع سابق -ص 214

³ د/أحمد ماهر-مرجع سابق -ص 215

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

-إنشاء وحدات إدارية .

ب-طريقة تجميع الأنشطة : تأخذ بها في الغالب المؤسسات الجديدة ويتم في هذه الطريقة تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة ويتجه بها إلى الأعلى وترتكز على عنصرين هما :

-حصر العمليات والأعمال الحالية والمستقبلية .

-تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة في شكل وظائف يقوم بها الأفراد .

وبعد تحديد أوجه النشاط يتم تحديد أفضل الطرق لتكوين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي المناسب ويطلق على تلك الطرق التنظيم الذي يجب أن يراعى فيه اعتبارات أساسية متمثلة في :

-الحصول على التنسيق المناسب¹ .

-تخفيض التكلفة .

-الاستفادة من التخصص .

-تسهيل الرقابة .

وبعد تكوين الوحدات الإدارية يكمل التنظيم بتحديد العلاقات بين تلك الوحدات الإدارية التي تنقسم بدورها إلى : وحدات تنفيذية - وحدات مساعدة, وحدات استشارية .

ويشترط في بناء هيكل تنظيمي أمران هما :

-أن يشمل جميع أجزاء المنظمة .

-التوسط والبساطة والتوازن في الهيكل من الناحية الرأسية والأفقية² .

2)خطوات بناء هيكل تنظيمي :

1- تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف لتحقيق الهدف.

¹ د/عبد الهادي مسلم، د/أيمن علي عمر-علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال-الدار الجامعية-مصر-2007-ص 185

² د/عبد الهادي مسلم ،د/أيمن علي عمر-مرجع سابق-ص 186

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

- 2- إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات.
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.
- 4- تحديد العلاقات التنظيمية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية (وتتضمن هذه العلاقات: السلطة- المسؤولية- التفويض- المركزية واللامركزية- نطاق الإشراف- اللجان).
- 5- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج والتنسيق بينها من خلال شبكة اتصال رسمية تسمح بانسياب المعلومات بيسر.
- 6- اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
- 7- رسم الهيكل على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية.
- 8- إعداد الدليل التنظيمي على شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنونها، أهدافها، سياساتها.....
- 9- مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة.¹

3)العوامل المؤثرة على بناء هيكل تنظيمي :

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند بنائه ومن أهمها :

أ- **حجم المنظمة:** ينعكس حجم المؤسسة على حجم الهيكل التنظيمي فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا , كلما كانت هناك صعوبة في عملية تقسيم المهام والأنشطة , وكلما كانت المؤسسة كبيرة هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا مما يسهل عملية تقييم العمل.

ب- دور حياة المؤسسة :

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة فالهيكل يختلف باختلاف مراحل حياة المؤسسة هل هي في بدايتها أو طورها أو انحدارها .

¹ د/قنصوة م، رشيد أ-مرجع سابق-ص 329

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

ج-الموقع الجغرافي للمؤسسة :عندما يتعدى عمل المؤسسة عدة مواقع جغرافية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المؤسسة التي تعمل في مكان واحد .

د-درجة التخصص :إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فاذا كان التخصص في العمل منخفض كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح .

هـ-الموارد البشرية : عندما تكون الأفراد العاملة ذات قدرات بسيطة يكون الهيكل بسيطاً أيضاً .

و- التكنولوجيا : كلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة كانت معقدة ومتطورة كلما احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً .

ز-نطاق الإشراف : يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم . فإذا كان النطاق واسعاً سيؤدي إلى هيكل تنظيمي أفقي حيث تكون المستويات الإدارية محدودة . أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً سيؤدي إلى هيكل تنظيمي عمودي تزداد فيه المستويات الإدارية .²

ح-المركزية واللامركزية : وجود المركزية في المنطقة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي , بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي .

ط-البيئة الخارجية : فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تعتمد هيكل تنظيمي بسيط , وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد .¹

المطلب الرابع : أسس ونماذج ومرتكزات وأشكال تقسيم هيكل تنظيمي

1)أسس تجميع الأنشطة للهياكل التنظيمية :

هناك عدة طرق لتكوين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي المناسب ومن تلك الطرق :

أ-التنظيم على أساس المهام الوظيفية :

-إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية الشراء والإنتاج والبيع....الخ يمكن تقسيم العمليات طبقاً لنوعها.

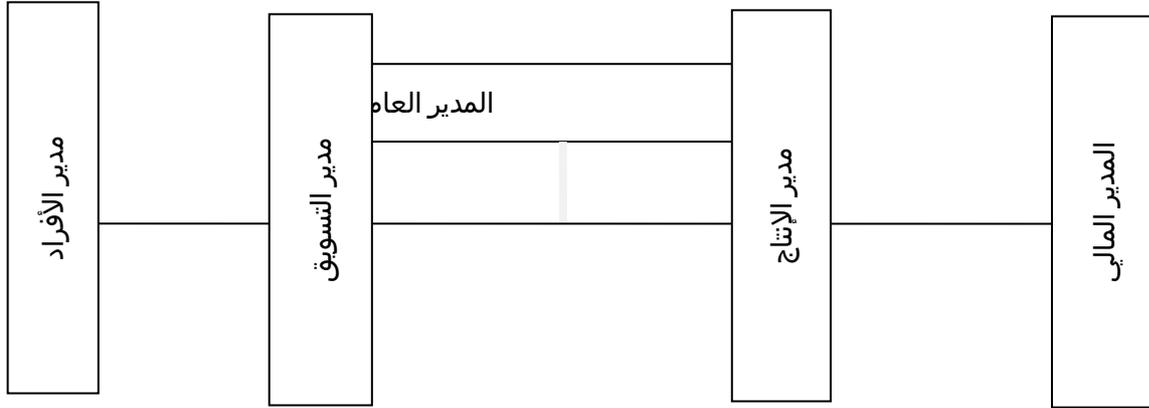
² د/عبد الرزاق بن حبيب -اقتصاد وتسيير المؤسسة -ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر- ط 3-2006- ص 36

¹ د/عبد الرزاق بن حبيب -مرجع سابق- ص 37

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

-تكون كل عملية في وحدة إدارية .

-نظرا لكبر الأعمال وتشعبها يصبح التنظيم على أساس النشاط.²



شكل يوضح التنظيم على أساس المهام الوظيفية

² د/عبد الهادي مسلم ،د/أيمن علي عمر -علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال-الدار الجامعية -مصر-2007 -ص 243

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

*من مزايا هذا التقسيم :

-التخصص في المعرفة والخبرة .

-الإشراف الكامل على كل نوع من العمليات .

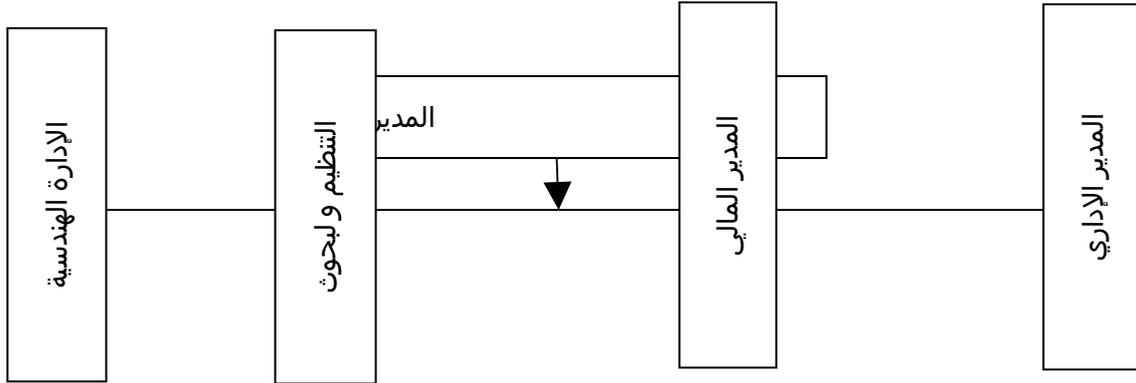
*من عيوب هذا التقسيم :

-صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو في حالة تعدد الناطق الجغرافية

-عدم إمكانية تحديد المسؤولية تحديدا واضحا .

ب-التنظيم على أساس المنتج :

-يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة .¹



شكل يوضح التنظيم على أساس المنتج

¹ د/عبد الهادي مسلم، د/أيمن علي

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

*من مزايا هذا التقسيم :

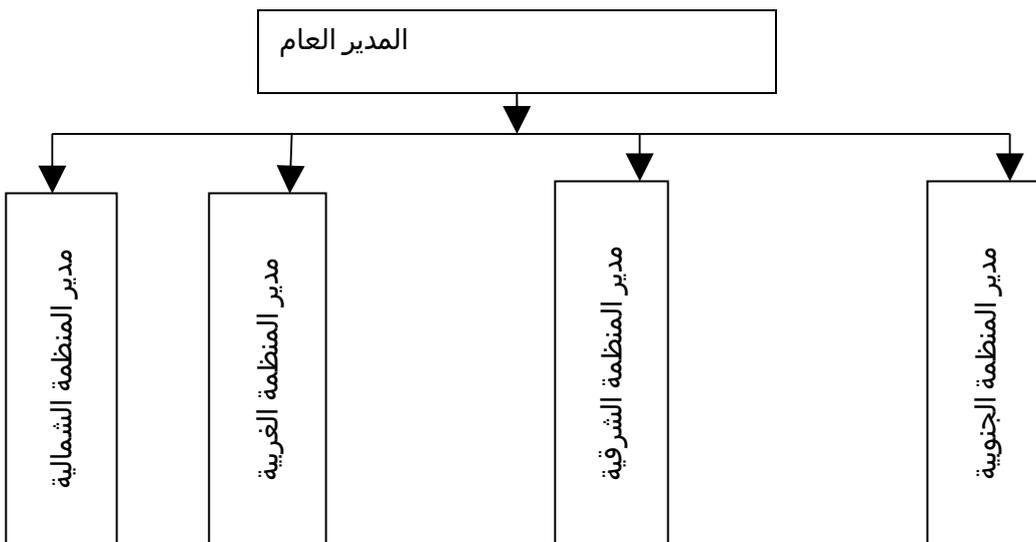
- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلع .
- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة .
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج .

*من عيوب هذا التقسيم :

- صعوبة الحصول على رؤساء إداريين يكون لهم القدرة الكافية في كل العمليات المنظمة .
- صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المختلفة .

ج-التنظيم على أساس الموقع الجغرافي : يكون هذا التنظيم عندما تكون العملية متنوعة على مواقع متفرقة

1 .



التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

¹ د/عبد الهادي مسلم، د/أيمن علي عمر

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

*من مزايا هذا التقسيم :

-إلمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها .

-إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث .

-سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد .

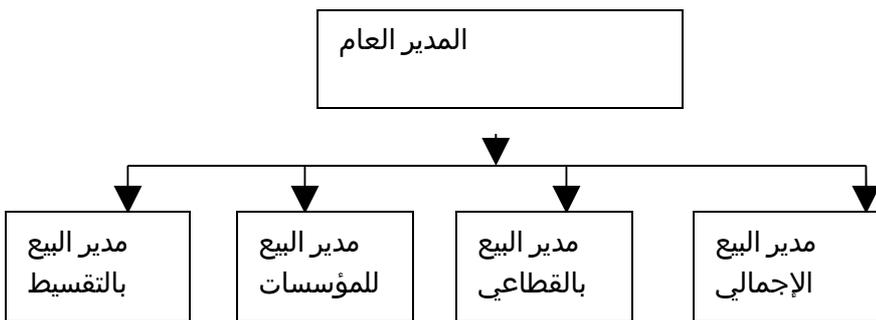
*من عيوب هذا التقسيم :

-احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم .

-احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي .

د-التنظيم حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون حسب العملاء عندما يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين¹



شكل يوضح التنظيم حسب العملاء

¹ د/ عبد الهادي مسلم، د/أيمن علي عمر- مرجع سابق -ص 247

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

*من مزايا هذا التقسيم :

-يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هناك عدة إدارات .

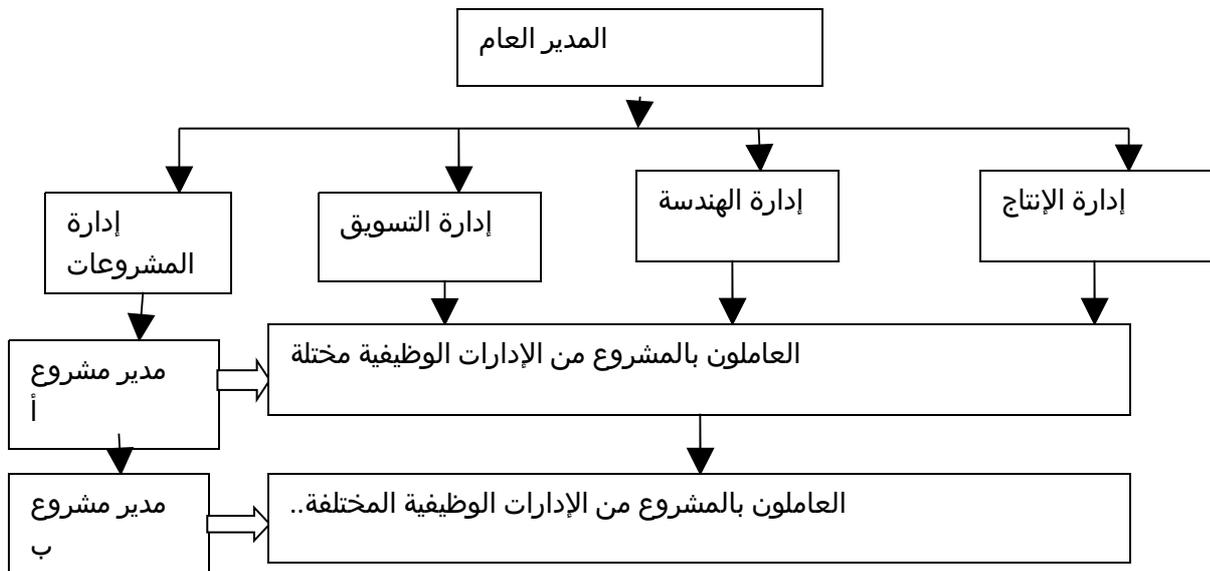
*من عيوب هذا التقسيم :

-احتمال عدم التماثل في معاملة المؤسسة .

-إذا خفض احد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلف ذلك نوعا من الغضب لدى عملاء الأقسام الآخرين .

ه-التنظيم المركب :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتقييم أوجه النشاط في المؤسسة ، إذ في الغالب يجد المدير من الضرورة تجميع أوجه النشاط طبقا لطريقتين أو أكثر و اختيار الطريقة المثلى يتوقف على ظروف كل مؤسسة ¹.



شكل يوضح التنظيم المركب

¹ د/عبد الهادي مسلم ، د/أيمن علي عمر-مرجع سابق- ص 248

2) نماذج الهيكل التنظيمي :

يوجد أربع نماذج من الهياكل التنظيمية الرسمية :

أ-الهيكل التنفيذي :

- مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة للمؤسسة .
- يهمل مبدأ التخصص .
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم .
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام .
- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة .

ب-الهيكل الوظيفي : استنبطه فريدريك تايلور حين وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع

إلى التخصص وتقسيم العمل، وهذا النوع يتميز ب :

- مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات .
 - إمكان إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال .
 - إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف .
 - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام .
 - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال .
- ومن جهة أخرى يعاب هذا النموذج بما يلي :

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم¹ .

¹ د/السالم م-نظرية المنظمة الهيكل والتصميم-دار وائل للنشر-عمان -2000- ط 1 -ص 392

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

- الميل إلى التهرب من المسؤولية .

ج-الهيكـل الاستشاري : هذا النموذج يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذي والوظيفي ومن مزاياه :

- السلطة محددة .

- الإفـادة من مبدأ التخصص .

- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين .

- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية .

ولكن ما يعاب على هذا النموذج :

-الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين ,فتقتصر مهمة الفنيين على تقديم النصـح والتوجيه الى التنفيذيين .

-ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية .

-صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة .

د-الهيكـل التنظيمي الشبكي : بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى

غيره, وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف

على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى.

ومن مميزات هذا النوع انه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المؤسسة من موارد

وعمالة ,كما تحسن المؤسسة من جودتها من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة .

ومن عيوب هذا النوع عدم وجود رقابة مباشرة على جميع العمليات¹.

*يقول بيتر دركر: هناك ثلاث طرق لمعرفة نوع الهيكل الذي تحتاجه مؤسسة معينة لتحقيق أهدافها وهي

¹ د/السلام م -مرجع سابق -ص 394

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

-تحليل الأنشطة : فبعد تحليل متعمق لأنشطة المؤسسة يوضح أي الأعمال يجب القيام بها ومدى الأهمية التي يجب إعطاؤها لكل نشاط في الهيكل التنظيمي.²

-تحليل القرار : حيث يوضح تحليل القرارات المتوقعة نوع هيكل الإدارة العليا الذي تحتاجه المؤسسة وأي سلطة ومسؤولية يجب أن تكون لدى المستويات المختلفة .

-تحليل العلاقات : كان يسأل العمال عن مديرهم وماهية المساهمة التي يجب أن يقدمها إلى مديري أي من الأنشطة الأخرى.

كما يقول بيتر دركر أن الهيكل الجيد للإدارة ليس هو الدواء لكل الأعراض لكن الهيكل التنظيمي الصحيح هو الأساس اللازم الذي يصبح بدونه أفضل أداء.³

3- مرتكزات هيكل تنظيمي: يمتلك كل هيكل تنظيمي في المنظمة ثلاث أجزاء أساسية هي:

أ- التعقيد : يشير انه كلما زاد عدد الأنشطة ووظائف الأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقييم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية زادت درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي.

ب- المعيارية : وتعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من اجل توجيه سلوك العاملين في انجاز وظيفة معينة , فكلما كانت هناك خطوات موحدة لأداء وانجاز مجموعة الأنشطة المتشابهة كانت درجة المعيارية عالية.

ج- المركزية : تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار, فبعض المنظمات لديها مركزية عالية لان معظم القرارات تصدر من الإدارة العليا, والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا.¹

² د/أحمد ماهر- التنظيم -الدار الجامعية الجديدة -الاسكندرية -مصر 2007 -ص 230

³ د/ أحمد ماهر-مرجع سابق -ص 230

¹ د/حسين محمود حريم-تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-دار الحامد الاردن- ط 3 -2006 -ص 202

4- أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية :

- التقسيم الوظيفي
- التقسيم حسب مراحل العمل
- التقسيم حسب الموقع الجغرافي
- التقسيم حسب السلعة او الخدمة²
- التقسيم حسب مراحل العمل
- التقسيم حسب العملاء
- التقسيم حسب الوقت
- التقسيم المركب³

المطلب الخامس : محددات وأهمية وأهداف الهياكل التنظيمية.

1- محددات هيكل تنظيمي : يتحدد الهيكل التنظيمي من خلال عدة عوامل أهمها:

أ- الإستراتيجية : الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة، فان أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ب- حجم المنظمة : لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية المركزية.

ج- التكنولوجيا : فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

² د/السالم م-نظرية المنظمة الهيكل والتصميم-دار وائل للنشر-عمان-2000- ط 1-ص 241

³ د/السالم م-مرجع سابق-ص 241

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

د- بيئة المنظمة : فالمنظمة لا بد أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكلة من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

ه- قوة السيطرة : قد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة لؤلئك الذي يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحيتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فالتجاه سياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.¹

*كيفية عمل هيكل تنظيمي : هناك طريقتان:²

1- من القمة للقاعدة : يحدد أسماء الإدارات الرئيسية ثم ينزل لأقسامها الفرعية، ويتم التفصيل للنظر في أنواع النشاطات والأعمال والمهام في الإدارات الرئيسية وكذلك الفرعية.

2- من القاعدة للقمة : سرد جميع نشاطات مهام وأعمال المنظمة بأدق التفاصيل مهما صغر حجم النشاط، ثم تجمع هذه الأنشطة وتوضع مع بعضها ويوضع لها عنوان يتلاءم مع طبيعتها ونوعها.³

2- أهمية هيكل تنظيمي :

1- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد حيث يوضح الهيكل موقع كل وظيفة في التنظيم ومن يرأسهما ومن يقع تحت إطار سلطتهما

2- تحديد العلاقات ونطاق الإشراف حيث يبين لكل شخص مستوى سلطته

3- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدائرة في وحدات أكبر وهكذا.

5- تصميم الأنظمة والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم

6- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين من خلال توضيح واجباتهم الوظيفية.⁴

¹ د/عبد الرزاق بن حبيب -اقتصاد وتسيير المؤسسة- ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر- 2007- ص 67

² د/أحمد ماهر -التنظيم -الدار الجامعية الجديدة- الاسكندرية-مصر- 2007- ص 271

³ د/أحمد ماهر-مرجع سابق -ص 271

⁴ د/مصطفى محمود أبوبكر- التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية الاسكندرية -مصر 2002/2003- ص

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

3- أهداف الهيكل تنظيمي : الهيكل التنظيمي يمكن التوصل عن طريقه إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ومن بين الأهداف الأساسية له:

- الأساس فيه أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده
- تقوم علاقات الأفراد على التعاون فيما بينهم
- يحدد المسؤوليات الوظيفية تحديدا واضحا
- يضمن سلامة العلاقات التنظيمية
- يربط الفرد برباط يفرض عليه الواجب بالقدر الذي يكفل له حقوقه
- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة
- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا.¹

¹ د/مصطفى محمود أبو بكر-الموجع السابق -ص 135

المبحث الثاني : ماهية التطوير التنظيمي وتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الأول : تعريف التطوير التنظيمي , خصائصه ومراحله

1- **تعريف التطوير التنظيمي :** هناك مجموعة من التعريفات التي سبقت في هذا المفهوم إلا أنها تتفق في — المضمون:

- فيعرف الدكتور السلمي التطوير التنظيمي بأنه " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتحديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعونة عنصر خارجي يقوم بدورة إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"¹

- ويعرف بيتش التطوير التنظيمي بأنه:"عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، باستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي"²

- كما يعرفه الدكتور علاقي بأنه:"عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من اجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها"

2- **خصائص التطوير التنظيمي :**

1- برنامج مخطط وطويل الأجل فهو عملية مستمرة وشاملة

2- برنامج عملي³

¹ د/ السلمي علي-تطور الفكر التنظيمي -وكالة المطبوعات-الكويت -1980-ص 82
² د/الغمري ابراهيم -الافراد والتطوير التنظيمي-مكتبة الانجلو المصرية-القاهرة-1984-ص 206
³ د/العميان م -السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال -دار وائل للنشر- عمان-2002-ط 1-ص 134

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

3- موجه نحو تحسين قدرة المنظمة على معالجة مشكلاتها الداخلية ومواجهة المشكلات والتغير في —

البيئة استثناء إلى منهج النظم

4- التعلم من التجربة من خلال ك التأكد على فرق العمل والاهتمام بالإدارة

5- الحاجة لخبير التغيير ليقوم بإحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التطوير

6- يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الرجعية.¹

3-مراحل التطور التنظيمي : تمر عملية التطوير بأربع مراحل أساسية وهي:

أ-الدراسة التشخيصية : تهدف الدراسة التشخيصية إلى التطوير التنظيمي من خلال اربع محاور أساسية وهي الفرد-المجموعة-الهيكل التنظيمي-المنظمة.

*على مستوى الفرد : يهدف لفهم حقيقة دوافع واتجاهات الأفراد في العمل.

*على مستوى المجموعة : يهدف إلى بناء فريق وتحليل ضغوط العمل.

*على مستوى الهيكل التنظيمي : تشخيص الهيكل التنظيمي أي معرفة موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة ومواقع الأفراد التنظيمية.

*على مستوى المنظمة : محاولة معرفة المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات والمشاكل والمعوقات التي تعترض العمل.

ب-وضع خطة التطوير : تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين:

1-اكتشاف فرصة التطوير : من خلال معرفة الأهداف المعلنة للمنظمة وإمكانية التطوير من الناحية المادية,الزمن المتاح,المكان المتاح,التسهيلات المادية,النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل.

2-وضع خطة التطوير : يتم في هذه المرحلة تحديد مكونات الخطة : أفراد, معدات وتسهيلات,تكاليف,ولها خمس مبادئ لا يمكن تجاوزها:

¹ د/العميان م- مرجع سابق -ص 134

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

- أن تكون الخطة مكتوبة ومحددة ومعلنة وقابلة للمراجعة.²

- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة تؤدي إلى تحقيق الهدف.

- أن تكون قابلة للقياس.

- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

ج- **التهيئة لقبول التطوير ورعايته** : توضع الخطة لتقبل التنفيذ، قد تواجه الخطة مقاومة عليية أو مكتوبة، وعملية وضع الخطة لا بد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه المقاومة، فمعظم الأفراد يجدون أن التغيير عملية مزعجة فهم إما يرونه ضررا بمصالحهم أو لا يعني لهم بالضرورة انه سيؤدي لشيء أفضل، أما من وجهة السلوك العام للمنظمة فان الطابع العام لها هو الميل للروتين لان التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة للابتكار والتجديد

ومن خلال الأساليب التالية تتحقق أهداف خطط التطوير التنظيمي:

- المشاركة.

- دعم الإدارة العليا لضرورة التغيير.

- الاتصال والتعليم للأفراد.

- ترهيب صريح من القائد الإداري.

- الاستقطاب.

د- **المتابعة التصحيحية** :

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير تنظيمي إلا بمتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة ومثال على هذه المتابعة:

² د/طارق طه -السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت -الدار الجامعية الجديدة -مصر -2007- ص 580

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

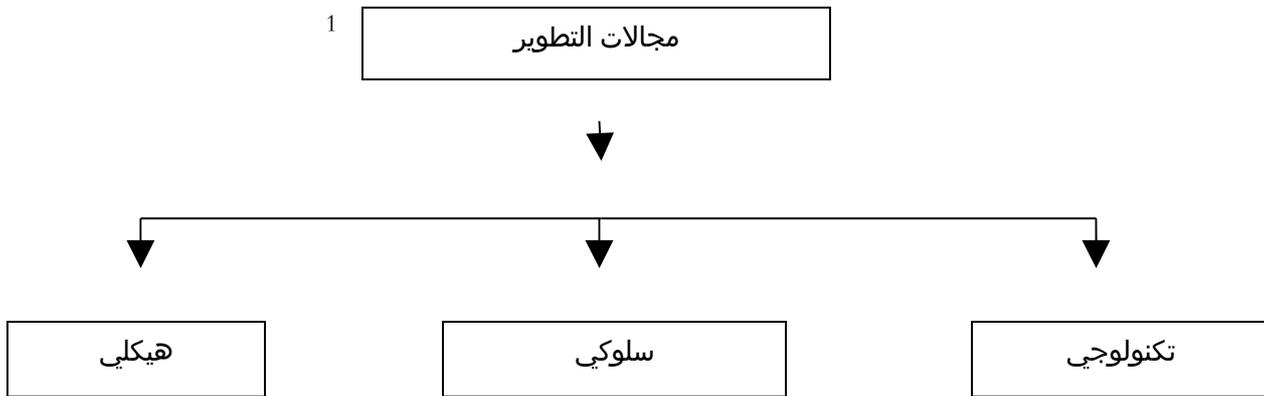
-متابعة أداء الموارد البشرية:من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل,....الخ

- متابعة أداء التسهيلات والمعدات:من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرا عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة,التالف والمرئح.....الخ.¹

المطلب الثاني : مجالات التطوير التنظيمي واستراتيجياته ومناهجه

1)مجالات التطوير التنظيمي: لدينا:

العملية الإدارية والإنتاجية = عناصر (بشرية, وظيفية, هيكل تنظيمي + مجال وظيفي)



-تطوير الآلات المهمة - تطوير مهارات الأفراد - تطوير قنوات الإتصال
في العملية الإدارية - رفع الروح المعنوية - تحديد المسئوليات

¹ د/طارق طه -مرجع سابق -ص 581
¹ د/فؤاد القاضي -تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي -دار صفاء للنشر -الاسكندرية -مصر-2007 -ص 80

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

والواجبات

- الدافعية في الإنتاج

والإنتاجية وأساليب

العمل

2) استراتيجيات التطوير:

أ-التفويض : إعطاء معلومات كافية للأفراد والهدف منه اتخاذ قرار موضعي لإدخال آليات التطوير²

ب-استخدام القوة :

إجبار الإدارة العليا الإدارات الدنيا بضرورة إحداث وتنفيذ التطوير المطلوب

إعادة توزيع العنصر البشري نتيجة الأفراد الذين شملهم التطوير

إعادة لبناء هيكل التنظيمي

ج-المشاركة : تتم المشاركة عن طريق تحديد المشكلة تم مناقشتها ووضع البدائل ولمشاركة الأفراد التاثرين

بالتطوير علاقة طردية مع نتائج التطوير والهدف منها إعطاء القادة الثقة والأمان والتقليل من مقاومة للأفراد

لعملية التطوير¹

3) مناهج التطوير التنظيمي :

1-الشبكة الإدارية : تركز على متغيرين جانب إنشائي جانب تنظيمي وهذا بافتراض وجود أنماط سلوكية

بالمنظمة وعلى المدير التعرف عليها لتجنيبها وتتكون من 6 مراحل وهي :

أ-التدريب : يدرّب الأفراد اقل مستوى إداري لاكتشاف وإيجاد حلول للمشاكل

ب- تنمية روح الفريق : لهدف خلق التعاون بين الأفراد

ج- تنمية العلاقات الجماعية : لهدف بناء مجموعة قواعد وأهداف تنظيمية.

² د/ محمد الصريفي-التطوير الاداري-الدار الجامعية-الاسكندرية-مصر- 2003-ص 481

¹ د/محمد الصريفي-مرجع سابق-ص 481

د/صلاح الدين محمد عبد الباقي-السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)-الدار الجامعية الجديدة-مصر-2003-ص 420

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

د- تطوير لنموذج مثالي: يطور المديرون بالمستويات الدنيا نموذج للأنظمة, الحوافز, المشاكل التي تتعرض المنظمة ثم يعرض هذا النموذج ويتم التغيير.

هـ- تطبيق النموذج : إلزام المديرون لتحسين الوضع بتطبيق النموذج من خلال فريق عمل في كل قسم ووحدة إدارية مسئولة عن عملية التطوير.²

و- مراقبة النموذج المثالي : إعداد استبانة لهدف دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين المجموعات.

2- نظام ليكيرت : يعتمد على نماذج قيادية استبدادية, اراستقراطية وفيه تكون:

-الثقة معدومة بين القائد والمرؤوس.

- لا يوجد تفويض.

-العلاقة المتبادلة تعتمد على الخوف.

3-أسلوب تدريب الحساسية :

- يهدف لفهم حقيقة دوافع واتجاهات الأفراد في العمل.

- يساعد على تنمية المهارات وتوجيه النقد البناء للسلوك الغير مرغوب.

- يشارك (من 8 إلى 16 شخص) للمناقشة وتقييم المشاعر.

- الأسلوب فعال لتنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

4-أسلوب بناء الفريق :

يهدف إلى تغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين للتعرف على خبرات عملية تنعكس إيجاباً على السلوك.

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

- يحفز الفرد للانتماء إلى جماعة العمل فيعزز الاتجاهات السلوكية الايجابية.

5- أسلوب البحث الموجه :

يركز على تطبيق منهجية علمية باستخدام بيانات تهدف الى: التعلم, التغيير, التطوير, لمساعدة الادارة على حل المشاكل.¹

المطلب الثالث: أهداف وإيجابيات وسلبيات التطوير ومشاكله.

1- **أهداف التطوير:** إن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة, ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى:

- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة بدلا من الصراع والتنافس.

- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل.

- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.²

2- إيجابيات التطوير:

- التطوير المتكامل في التنظيم.

¹ د/صلاح الدين محمد عبد الباقي -مرجع سابق -ص 422

² د/فؤاد القاضي -مرجع سابق -ص 85

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

-زيادة الأداء والرضا الوظيفي.

-تحسين العمل الجماعي.

-حل الخلافات والصراع بأسلوب علمي.

-التركيز على ثقافة المنظمة وقيمتها.

-فرض التعلم للفرد والجماعة.

3-سلبيات التطوير:

-التعارض بين التطوير والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية.

-يستغرق وقتا طويلا.

-باهظ التكاليف وبطيء العائد.¹

-صعوبة التقييم.²

4-مشاكل التطوير:

-التعارض بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

-سوء الفهم لمفهوم التطوير.

-نظرة ضيقة للمفهوم باختلاف تقديرات الأفراد للتطوير.

-الخوف من التغيير(تغيير المناصب الإدارية, تغيير الصلاحيات)³

المطلب الرابع : مفهوم تطوير الهياكل التنظيمية وأهدافها

¹ د/راوية حسن-السلوك في المنظمات-الدار الجامعية-مصر-1999-ص 314

² د/راوية حسن-مرجع سابق-ص 314

³ د/محمد الصريفي-التطوير الاداري-الدار الجامعية الاسكندرية-مصر-2003-ص 485

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

1- مفهوم عملية تطوير الهياكل التنظيمية :

إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة ككل من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية وما توفره من معلومات في التفاعل مع الأفراد والجماعات ويعتبر الهيكل التنظيمي إحدى أطراف هذه العملية ، وذلك لما يعرف من تطوير خلال دورة حياة المنظمة وحسب ما تفرضه المعطيات الداخلية والخارجية يتم تطوير الهيكل التنظيمي لمواجهة الظروف المحيطة وقد يكون هذا التطوير جزئي فيمس جزء أو نسبة من الهيكل التنظيمي أو يتطلب إعادة تقسيم وتغيير كلي.

وقبل الشروع في عملية تطوير الهياكل التنظيمية لابد من قياس فاعلية الهيكل التنظيمي حيث تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي¹:

- إستبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق

- الفهم الجيد للهيكل التنظيمي وتطبيق المبادئ التنظيمية

- مراعاة ما يصلح من الحلول التنظيمية بالإعتماد دائما على ظروف وأبعاد الموقف العام

يتم قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية فتكون النتيجة إما التوصل لإبقاء هذا الهيكل على ما هو عليه أو إجراء تعديل شامل أو جزئي بحسب ظروف كل حالة وهذا الأمر يتطلب وجود مقاييس موحدة ويمكن تصنيف هذه المقاييس في اربع مجموعات رئيسية تشمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها وذلك وفقا للآتي:

1- الأهداف والإختصاصات العامة :

1- مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية واتفاهه مع الإستراتيجية العامة للمنظمة

*ترجمة الهدف من الاسلوب الوضعي إلى الأسلوب الكمي.

*ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.

*تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.

¹ الطالب زاوي محمد-التنظيم والتغيير التنظيمي-مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس -دفعة 2007/2008 -جامعة سيدي بلعباس -ص 61

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

* وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.

ب- مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وكذا إبراز الهيكل التنظيمي للاختصاصات العامة :

* مدى ممارسة الوحدة للاختصاصات الواردة بقرار إنشائها.

* مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة.

* مدى تكافؤ السلطة والمسؤولية.

ج- مدى الإزدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات أو أجزاء الهيكل التنظيمي :

* الإزدواج ويعني به ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها لتحقيق ذات الهدف بين التقسيمين.

* التداخل هو ممارسة جزء الاختصاصات المسندة للتقسيم بينما يكون هذا الجزء المشار إليه صميم

إختصاصات التقسيم الأول.¹

2- التشكيل التنظيمي :

أ- مدى اتفاق النهج المتبع في تكوين التقسيمات التنظيمية مع الأهداف وطبيعة ونوعية النشاط والإمكانات

المتاحة:

* علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المنوطة بالوحدة.

* تأثير اختيار تقسيم العمل في تحقيق الأهداف الفرعية.

ب- مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية:

* فصل تبعية التقسيمات الرقابية عن التقسيمات التي تعنى رقابتها .

¹ د/ أحمد المصري- دراسة عن الهياكل التنظيمية للمنظمات -منتدى الاخوة - 20/12/2010attp (//alososwah.ahlamontada)

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

ج- مدى ملائمة نطاق الإشراف:

* مدى تعدد المستويات الإشرافية.

* - مدى الأخذ بالتخصص كأساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الأدنى والتكامل بالمستويات الأعلى.

تمثل حجم العمل ومدى تناسبه مع إعداد التقسيمات التنظيمية المنوطة بهذه الأعمال.

د- مدى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة التخصصات.

هـ- مدى إجراء تعديلات تنظيمية على الهيكل التنظيمي المعتمد :

* - تقارب الفترات التي أجريت فيها تعديلات على الهيكل.

* - كثرة التعديلات على الهيكل.

3- العلاقات التنظيمية :

ا- مدى حاجة التنظيم إلى تكوين لجان والدور المسند إليها:²

* - مدى اشتغال الهيكل على لجان.

* - تحديد دور اللجنة (تنسيقية، تنفيذية، استشارية، تحكيمية)

* - نوعية اللجنة دائمة أو مؤقتة.

ب- مدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات التنظيمية الأفقية وخطوط الاتصال في مختلف

تقسيمات المنظمة:

* - الإشراف الكامل، الإشراف الفني، الإشراف الإداري فقط.

* - تجميع البيانات والمعلومات من خلال خطوط الاتصالات.

ج- مدى تنسيق بين التخصصات المختلفة:

² د/ أحمد المصري- دراسة عن الهياكل التنظيمية للمنظمات -منتدى الاخوة - 20/12/2010attp (//alosoah.ahlamontada)

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

*- مدى الأخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل التنظيمي في التقسيمات الرئيسية.

*- الأخذ بنظام ضبط الاتصالات من عدمه.

4- استخدام الخبرة الاستشارية :

ا- في شكل وظائف استشارية

ب- في شكل الاستعانة بخبراء من خارج الوحدة.

ج- ممارسة بعض التقسيمات التنفيذية لاختصاصات تقسيمات استشارية أو العكس.¹

2- أهداف تطوير الهياكل التنظيمية :²

1- القدرة على تحقيق الأهداف :

باعتبار الهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها وكما أشرنا إليه في العوامل المؤثرة في تقييم الهياكل التنظيمية أهداف المنظمة وإستراتيجيتها فإن عملية تطوير الهيكل التنظيمي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الأهداف والاستراتيجيات، فالمنظمة التي مهمتها بيع الملابس من المتوقع أن تكون أهم أنشطتها : المشتريات . المخزون والتوثيق وعليه فإن هيكلها التنظيمي يجب أن يبرز هذه الأنشطة في شكل أقسام رئيسية وإذا تغيرت هذه الأهداف (أو الإستراتيجيات) لكي تحتوي المنظمة على أنشطة جديدة فلا بد من التعبير عنها بوحدات جديدة ومدى قدرة هذه الوحدات على تحقيق الأهداف فعلا

2- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم :

يشير التناغم إلى وجود منطوق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها البعض ولكي تكون وحدة كبيرة والمنطق والتناغم قد يشير على هذه الفروع أو الأقسام والإدارات أو القطاعات تتشابه في— أنشطتها أو تتكامل فيما بينها أو تتابع في زمن الأداء.

3- سهولة العمل :

¹ د/ أحمد المصري- دراسة عن الهياكل التنظيمية للمنظمات -منتدى الاخوة - 20/12/2010attp

(//alososwah.ahlamontada

² د/ الطالب زاوي محمد-مرجع سابق - ص 72

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

إذا كان تطوير الهيكل التنظيمي للوحدات أو ككل يراعي تتابع العمل بشكل يسهل آداءه ويؤدي إلى تخفيض الضغوط ويزيد من سرعة الأداء فعلى المؤسسة أن تقرر بذلك.

4- الرقابة :

يشير ذلك إلى أن التنظيم السليم يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية التابعة لإحدى الإدارات، بالإضافة إلى عدم قيام الوحدة التنظيمية بعد من الأنشطة التنفيذية والرقابة في آن واحد . فلا يعقل من ينفذ أن يقوم بالرقابة على نفسه، لأن ذلك يؤدي إلى إغفال الإهمال والمشاكل و التقصير، وأحد قواعد التنظيم هي ضرورة فصل التنفيذ عن الرقابة لأحكام عمليات الانضباط بين الوحدات التنفيذية. فإدارة الإنتاج مثلا لا يجب ان تحتوي ضمن أقسامها على قسم للرقابة على الجودة وإلا أمكن لإدارة الإنتاج أن تخفي مشاكلها.¹

المطلب الخامس : أساليب وأسباب تطوير الهياكل التنظيمية

1) أساليب تطوير الهياكل التنظيمية :²

نتيجة لتطور المنظمات ظهرت وحدات ومستويات تنظيمية جديدة مثل وصف الاختصاصات التنظيمية ووصف الوظائف وتفيض السلطة وبناء الثقافة التنظيمية، وعلى هذا سوف نتطرق إلى مختلف الجوانب وهي كالتالي :

1- ظهور الوحدات التنظيمية :

¹ الطالب زاوي محمد -مرجع سابق -ص 73
² د/ عبد السلام أبو قحف -أساسيات التنظيم والإدارة -الدار الجامعية الجديدة -مصر -200-ص 384

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

بزيادة حجم المنظمة من حيث الأنشطة والمهام نتيجة توسع الطلب على منتجاتها أو خدماتها تظهر وحدات تنظيمية بحيث تقسم حسب التخصصات وبمزيد من التطور في حجم العمل تسعى المنظمة فتح فروع جديدة لها فتنشأ الحاجة إلى تقسيم هذه الوحدات التنظيمية وفق أسس تقسيم معينة

2- ظهور المستويات التنظيمية :

يمثل ظهور المستويات التنظيمية تطورا طبيعيا في حياة وتاريخ المنظمات، وتبدأ المستويات التنظيمية في الظهور بسبب تعرض المنظمة إلى مشاكل تمس كل من التنسيق والدافعية فالمنظمة يزيد حجمها وتحتاج للمزيد من التخصص وتقسيم العمل الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل في التنسيق بين الوحدات التي ظهرت كنتيجة لتقسيم العمل وأيضا كنتيجة لوحدة تمايزه ومتابعة عن بعضها

3- ظهور الوحدات الداعمة :

إن حتمية التطوير التي يخضع لها الهيكل التنظيمي نتيجة لزيادة حجم المنظمة وأنشطتها يؤدي إلى ظهور وحدات ومستويات تنظيمية متعددة ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط فتظهر وحدات داعمة، ويمكن تصنيفها إلى :

أ- الوحدات الداعمة الإدارية (الإستشارية) : هي وحدات تقع خارج خط السلطة التنفيذية تقدم النصائح والمشورة والمعلومة للوحدات التنفيذية، لتسهيل تنفيذ الأعمال وتمثل هذه الوحدات في- : السكرتارية، العلاقات العامة، الشؤون القانونية، الموارد البشرية.

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

ب- الوحدات الداعمة الفنية : هي وحدات إدارية مهمتها الأساسية تصميم السياسات ووضع الأنظمة ومعالجة المعلومات، وتقع هذه الوحدات خارج خط السلطة التنفيذية أهمها : البحث والتطوير، نظم المعلومات ودعم قرار التخطيط الاستراتيجي

4- ظهور الممارسات والأنظمة التنظيمية :

هي كل الممارسات التي تقوم بها المنظمة من حيث تحديد المهام والواجبات وإجراءات تنفيذها، إصدار الأوامر والتعليمات، اتخاذ القرارات، كل هذه الأنشطة تنظيمية خاصة بتنظيم العمل وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، أما أسباب هذا التطوير فتتضمن فيما يلي :

أ- الإغناء الوظيفي : يقصد بالإغناء الوظيفي أو إغناء العمل توفر الرغبة أو التحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسئولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته بالإضافة إلى توفير الحرية للموظف التي تمكنه من التفكير في البدائل والطرق الأفضل وجعل الوظيفة مصدر لمزيد من الخبرة والمهارة أي أن هناك تغذية عكسية بين الوظيفة والموظف كما يعرف أيضا بالإثراء الوظيفي بحيث يتم جعل الأفراد العاملين أكثر إستجابة للمتغيرات فالإثراء الوظيفي يشمل على إعادة تصميم مهام الموظفين كإضافة مهام إشرافية لعمل الموظفين وهذه الإضافات في التحديات والواجبات تزيد غالبا من دافعية الموظفين ويكون الموظفون أكثر إستجابة للتغيرات التي تصنع تحديات العمل

ب- توسيع العمل : وهو أسلوب آخر من أساليب تطوير الهياكل التنظيمية، لذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي الدافعية وإزالة الضجر أو الملل الناتج عن أداء مهام محددة.¹

والهدف من توسيع العمل هو زيادة أنشطة جديدة نتيجة التوسع في أنشطة المنظمة أو نتيجة لإدخال تقنيات جديدة تسهل من أداء المهام، ونتيجة لتوسع العمل تتعين حدود سلطة جديدة وإعادة رسم للعلاقات وفقا للوظيفة الجديدة.²

2- أسباب تطوير الهياكل التنظيمية :³

¹ د/عبد السلام أبووقحف -مرجع سابق -ص 385

² د/عبد السلام أبووقحف -مرجع سابق -ص 385

³ د/محمود سلمان العميان -السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال -دار وائل للنشر -الاردن ط 3 -2005 -ص 232

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

يمكن إجمال الأسباب الدافعة إلى تطوير الهياكل التنظيمية في قسمين : أسباب داخلية وأسباب خارجية

*أسباب داخلية : متمثلة في

أ- ضغوط نمو المنظمة : إن حجم المنظمة يؤدي بالضرورة إلى إعادة التنظيم بتطوير هيكلها التنظيمي من القمة إلى القاعدة إذ أن التوسع دون تطوير للهيكل التنظيمي يعني عادة تحميل الإداريين بأعباء متزايدة تعجز طاقاتهم ولذلك نجد القرارات التي يتخذونها تستغرق وقتا طويلا لأنهم أقل إتصالا بتقدم العمل.

فهيكال المنظمة عند نشأتها يكون بسيطا ثم بتوسيعها تنتقل المنظمة إلى مرحلة التخصص في إنتاج أو تسويق سلعة أو خدمة واحدة فإن الهيكل التنظيمي يتم بناءه على أساس العمليات أو الوظائف.

ومن ملامح ضغوط نمو المنظمة : ضغوط دورة حياة المنتج وزيادة الحجم وتوسع العمل بالإضافة إلى تغيير—
تركيبية الموارد البشرية

ب- التغيير في أهداف المنظمة : أهداف المنظمة تؤخذ كمحدد في عملية تصميم الهياكل التنظيمية ونتيجة تغيير أهداف المنظمة يؤدي على إجراء تغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب والإستراتيجيات الجديدة

ج- التعديل في الميول الإدارية : لا يوجد منظمة تقبل بأن توصف بالرجعية في تنظيمها ولذلك إذا أصبحت المركزية من الإتجاهات السائدة في المنظمة ومثال ذلك الشركات الصناعية التي تكون هياكلها التنظيمية مختلفة عن النماذج السائدة يحتمل أن تتخذ الخطوات اللازمة لتعديل تنظيماتهم بما يتفق معها

د- مؤشرات المشاكل الداخلية : تعرف المنظمة مشاكل داخلية تستدعي التدخل في إستخدام الطرق الجديدة للوصول إلى حلول لهذه المشاكل ومن بين هذه المشاكل :

- تدني الإنتاجية

- إنخفاض الأداء

- إهمال العاملين

فكل هذه مؤشرات تستدعي إعادة النظر في تنظيم المنظمة

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

هـ- التغيير في الإدارة العليا : تؤثر قمة الهرم على المنظمة فحين تعيين مدير جديد وخاصة إذا كان رئيساً إدارياً يقوم بتعديل التنظيم وفقاً لأسلوبه فيتخذ خطوات لإجراء التحسينات على مستوى الهيكل التنظيمي وهناك إتجاه آخر من المديرين الذين يرون ضرورة تحريك التنظيم من وقت لآخر حتى يجعل الإداريين متيقنين لمسئولياتهم ويمنع ركود الهيكل التنظيمي

* الأسباب الخارجية :

أ- التغيير في التكنولوجيا : بحيث كلما ارتفع المستوى التكنولوجي كلما انخفضت الحاجة إلى العنصر البشري، ففي المنظمات ذات التكنولوجيا العالية نجد أن عدد العاملين أقل من المنظمات التي لا تطبق التكنولوجيا في نشاطها وهذا يعني انخفاض عدد المستويات الإدارية وصغر نطاق الإشراف وارتفاع درجة المركزية في القرارات، ومن ثم فإن إتجاه المنظمة نحو التحديث التكنولوجي يترتب عليه ضرورة إعادة بناء وتكوين الوحدات التنظيمية وهيكل العلاقات بينها

ب- التغيير في البيئة السياسية والقانونية : تغيرت هذه البيئة إلى درجة التغيير في ملامح العمل الإقتصادي والمزيد من التدخل القانوني ومثال على ذلك تغيير أنظمة الدول التي تنشط فيها المنظمة كقوانين حماية المستهلك وتحديد المنافسة والرقابة على الشركات إضافة إلى قوانين الخصخصة فكل هذه المؤشرات تغير الطابع القانوني للمنظمة واتجاهها مما يؤدي إلى إجراء تغيير في تنظيمها الداخلي

ج- التغيير في ظروف المنظمة الاقتصادية : كأن تمر المنظمة بفترات انتعاش أو التراجع أو التغيير في الالتزامات نتيجة اضطراب الأسواق أو ظهور منافسة جديدة مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها¹

ومن العوامل الاقتصادية التي تستدعي تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة يمكن ذكرها وهي :

1- الدخول في أسواق أجنبية أو تدويل النشاط ففي هذه الحالة إعادة التنظيم تعتبر ضرورية حيث يزداد دعم النشاط وتنوع الأسواق فيتطور هيكل ترتيب القوى العاملة وتختلف سياسات التسويق وقنواته من سوق محلي إلى آخر دولي

¹ د/محمود سلمان العميان -مرجع سابق -ص 233/234

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

2- درجة المنافسة في الأسواق حيث تزداد هذه المنافسة كلما اخفضت القيود الجمركية على الواردات أو فتح الأسواق المحلية

3- خلق فرص جديدة للاستثمار والتوسع في النشاط والتنويع في السلع أو الخدمات.

د-التغير في البيئة الاجتماعية : التغير في العادات، التقاليد، الأذواق، وهيكل العلاقات الاجتماعية ومستوى التعليم...إلخ

هـ- الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة : لقد عمل التطور على تراجع الإدارة التقليدية مما أظهر الحاجة إلى قيم جديدة وعليه فقد ظهرت أفكار ومفاهيم جديدة تمنح المنظمة فرصة التأقلم مع المتغيرات ويمكن حصرها في ظهور قيم جديدة للعمل داخل المنظمة، الحاجة إلى نظريات حديثة، ارتقاء عمليات الإستثمارات والتدريب في النظريات الحديثة.²

خلاصة :

لقد تمت المحاولة من خلال هذا الفصل دراسة مشكلة لها وزنها في الاقتصاد الوطني وبالخصوص في حياة المؤسسات، حيث تكمن أهمية التنظيم في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها لذا فقد كان الفصل يهدف إلى إيضاح عملية التنظيم. بما في ذلك من هياكل تنظيمية التي تعتبر المهمة الأساسية لعملية التنظيم حيث يتم من خلالها تحديد الوظائف وإدارتها والهياكل التنظيمية أنواع ونماذج لكل نموذج خصائص تميزه وظروف تحتمه.

² د/ محمود سلمان العميان -مرجع سابق-ص 235

الفصل الأول : تطوير الهياكل التنظيمية

وبما أن المؤسسة تتواجد في بيئة تتميز بالتغيير فكان من التكيف معها باعتبار المؤسسة نظام مفتوح وذلك من خلال إحداث تطوير على مستوى الأفراد من أجل الرفع من الكفاءة وزيادة الفاعلية في الأداء، وكل هذه الأسباب دفعت بها إلى تطوير هيكلها التنظيمي من خلال أساليب تطويرية ومعايير معينة للتوصل إلى هيكل تنظيمي يخدم ظروف وواقع المؤسسة الجديد.



الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

تمهيد:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008.

ومن خلال هذا الفصل سيتم ايضاح ماهية حوكمة المؤسسات والدوافع التي ادت الى ظهورها ، كما سيتم ايضاح الدور المهم الذي لعبته في تطوير الهياكل التنظيمية

ومن خلال دراسة تطبيقية تضمنها هذا الفصل التي كان لا بد من تجسيد الجانب النظري فيها ، فللحوكمة اهميتها داخل المؤسسات وسنرى ذلك من خلال دورها في تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

المبحث الأول : الحوكمة وعلاقتها بتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الاول: النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في— البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

ومن النظريات التي مهدت لظهور حوكمة الشركات :

1- نظرية الوكالة :¹

يعود ظهور النظرية أولاً إلى الأمريكيين Berle & Means سنة 1932، اللذان لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة و الاشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة.

ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة : "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر العامل لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابتها في— السلطة".

¹ د/نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، 1991، ص 89

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه (شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصاً آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة) إتخاذ القرار للوكيل.

تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل آثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمردودية، وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول أن توضح تأثير بعض القرارات المتخذة التي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف.³

كما سبق يتبين أن مفهوم نظرية الوكالة ينتج عن علاقة توكيل تقع بين شخصين على الأقل، حيث يمكن تقديم أطراف الوكالة كالتالي:

الطرف الأول: يسمى الموكل "الأصيل".

الطرف الثاني: يسمى الوكيل "العون" الذي لديه التوكيل عن طريق الطرف الأول في إدارة شؤونه. كما فيها سلطة الرقابة و اتخاذ القرار.

ثانيا: فروض الوكالة¹

: تقوم نظرية الوكالة على ثلاثة فرضيات أساسية وهي :

- إن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين، تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الإثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى؛
- يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع إستراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق إستغلال نفوذه، عن طريق شبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة "خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل".
- لمواجهة هذا الإنحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشرط العقد الذي يربط المسير بالشركة، يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي للحفاظ على مصالحهم بإتخاذ تدابير تقويمية ورقابية، عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين وخارجية ممارسة من طرف الأسواق.

¹ شارلزهل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، -2008 ص 845
2، د/طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007-ص 70

ثالثاً: مشاكل الوكالة²

تنشأ مشاكل الوكالة إنطلاقاً من إختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات وإستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريجه الملاك "الموكلون"، وربما تتمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين.

كذلك مشكلة إنفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء، حيث إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن عملية الإنفصال سوف تتسبب في وجود صراعات مما يؤدي بأطراف هذا الصراع إلى تحمل تكاليف الوكالة، ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض تكاليفها، وفي حالة تعرض الموكل أو الأصيل إلى خسارة سببها أن الوكيل لم يول العناية الكافية لتعظيم العائد للموكل، مما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الموكل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن هذا الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلفي وتنشأ هذه المشكلة نتيجة الإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الموكل والوكيل، وتظهر في الحالات التي لا يمكن للموكل أن يلاحظ أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، حيث أنه في هذه الحالة لا يستطيع الموكل أن يحدد ما إذا كان الوكيل قد إختار البديل المناسب أم لا عند عملية إتخاذ القرارات المختلفة فيتضح أن مشكلة الوكالة تنشأ من خلال عدم قدرة الموكل على مراقبة عمل الوكيل، و عدم تماثل المعلومات لكلا طرفي التعاقد.

2- نظرية حقوق الملكية :¹

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة و قبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلى إهمال حقوق الملكية الفردية في البحوث الاقتصادية ، حيث لا نستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات، بل يتوجب الرجوع إلى— النظريات الفكرية التي تقف وراء ذلك الإهمال.

نلاحظ أن آدم سميث لم يهمل الملكية الفردية، فقد جاء في أول محاضرة ألقاها ضمن السلسلة الأولى— من محاضراته حول فقد القانون و قال ما يلي:

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

" إن الواجب الأول و الأساسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة : منع أعضاء المجتمع من أن يتعدى أي منهم على ممتلكات شخص آخر، أو الاستيلاء على ما هو ليس لهم إذن النظام هو إعطاء كل واحد التملك الآمن و السلمي لممتلكاته"

و كذلك المفكر "جيرمي بينثام" الذي كان موافقا حول قانون الملكية في قوله : " إن القانون الذي يحمي هو أنبل انتصار حققته البشرية على نفسها"

يعد Berle و Means من أهم الباحثين حيث قاما بدراسة الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، و مدى قدرتها على مراقبة المساهمين في ظل التغيرات الصناعية الضخمة التي شهدتها و كذلك نمو أسواقها المالية.

لقد تحدث Berle في سنة 1932 عن المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة في الكتب التي ألفها حيث ركز على الآثار المترتبة عن الطبيعة المتغيرة للملكية الشركات الكبيرة حيث لاحظ أن معظمها لم يعد يسيطر عليها أصحابها و كتب يقول:

إن قانون الملكية يوحي بأن يكون المديرين منضبطين و جميع الأرباح ينبغي أن تعود على المساهمين، كما أن الدور الأول و الأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة وهذا يظهر مدى فعاليتهم.

حسب Alchan و Demsetz فإن نظرية حقوق الملكية تنطلق من فكرة أن كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل و بالتالي فإن حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية.

وقد كتب Alchan عن أهمية نظام الملكية الفردية ليس فقط لإدارة الاقتصاد بكفاءة و إنما في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تمويل و تكوين حقوق الملكية الفردية قائلا: " وفق نظام حقوق الملكية فإنني أعني الطريقة التي تحول بموجبها للأفراد سلطة اختيار بضائع محددة و استخدامها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها، فحق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي."

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

إن حقوق الملكية يمكن تعريفها بصفة إجمالية على أنها :

"حق اجتماعي يتمثل في اختيار استعمال سلعة اقتصادية"، وهذه الوضعية تشير إلى أن امتلاك مؤسسة يعني— أن يقوم مختلف الموردين بإحضار الموارد و ذلك بموجب الشروط الموجودة في العقد.¹ كذلك الملكية تعني أن الأرباح المحققة من هذه العملية تكون نتيجة لوجود مختلف العناصر الثابتة في العقد. من جهة أخرى، تؤخذ القرارات و ذلك حسب كل منطقة من أجل الاستعمال الصحيح و الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المؤسسة لزيادة النشاط ، كما أن مختلف هذه القرارات يجب أن تكون موضحة في العقد.

3-نظرية تكاليف الصفقات :¹

في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coase تفسيراً مقترحاً لتواجد الشركة ، يقدمها بأنها تشكل تنظيمًا أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة، ثم جاء بعد ذلك Williamson حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي ، فمفهوم الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرفه وهو يبحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي التي تسمح بتدنية التكاليف. و الآن سأقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية.

*نظرة 1937 Ronald Coase :

يعد Coase من الاقتصاديين وهو حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991 ، طرح سؤال عن انه كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا و يشكلوا مؤسسة ؟ وتزامنا لما جاء من قبل في نظرية الوكالة ، و تحليل Coase الذي طور في مقال في مجلة Economica الصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان " طبيعة المنشأة " و قبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي :

—الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

—إذا كان هناك احتلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.

¹ Charreaux G et Pitol Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au conseil d'administration- Université de Dijon- 1985- p07

¹ Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme- édition Didact éco1999- p12.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

-إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي :
نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات ، تنفيذ و أداء الحسابات ، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

وتعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل Coase وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى — ثلاث فئات :

*تكاليف البحث والمعلومات :¹

مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض و التحرك بين مختلف المتعاملين، محاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت و التنقل:
*تكاليف التفاوض واتخاذ القرار :

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض و الطالب معقدة مثلا : الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية ، النوعية الجديدة و الثمن المطلوب ، الضمان المقترح ... و لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت و بالتالي تكلفة .

*تكاليف المراقبة :

إذا تم العقد يجب ضمان احترامه و تطبيقه و يرى Coase أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما السوق و المؤسسة ، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي . كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة، وهنا المؤسسة تصبح بديلا للسوق.

- إذا بقيت تكاليف الصفقات تكبر هل هذا يعني أن حجم المؤسسة له حدود؟ تكبر المؤسسة حتى تصل تكاليف التنظيم (التسيير) الداخلية أكبر من تكاليف الصفقات. كما أن تكاليف الصفقات في وقتنا الحالي هي : منخفضة بسبب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث تستطيع الحصول على المعلومات التي تريد و في— اقصر وقت.

*نظرة Oliver williamson 1985 :

¹ جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- التقرير السنوي لعام 2002 - فانكوفو-ص 6

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ، قام بتأليف 5 كتب و 169 مقال ولد في ولاية "يسكنسن" الأمريكية وهو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 ، حيث ركز على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة ل Simon و Coasse و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا ، ويركز Williamson على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها : " هي عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا". وقد اعتمد على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق.

كما جاء باضافة لما جاء به Coasse وهي تكاليف العقود.

*تكاليف العقود:¹

إن تكاليف العقد يمكن تقسيمها إلى قسمين وهما :

- تكاليف ما قبل العقد : حيث لا يمكن أن تتنبأ بكل التكاليف كما نلاحظ بأن العقود التي يبرمها الأفراد معا تحت فرضية الرشادة المحدودة هي بالضرورة غير مكتملة.

- و تكاليف ما بعد العقد : إن العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد، و من جهة أخرى بخصائص الصفقات.

وفيما يتعلق بالسلوك فان Williamson يعتبر أن الافراد يتصرفون برشادة محدودة وبانتهازية كاملة وفي المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول والتكرار وحالة عدم التأكد.

4-نظرية أصحاب المصلحة:²

مصطلح "أصحاب المصلحة" في أغلب الأحيان يترجم ب"الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق" ، أما وفقا ل Freeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد "ستانفورد" خلقه لهما نابع من التعامل مع مصطلح "stackholder" الذي يعني المساهمين لظهار أن للأطراف الأخرى مصلحة "حصّة" في المؤسسة. إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة . يشار إليها باسم « Stockholder Theory » الذي ينص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين.

¹ جيمس غوارتيني وروبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- التقرير السنوي لعام 2002 - فانكوفو-ص 7
² الشان ارم ايه - القوى الاقتصادية في العمل - مطبعة الحرية 1997 -ص 13

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

قبل استخدام هذا المصطلح ، يمكن أن نعتبر دود (1932) وبرنار (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم.

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان : الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 : أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

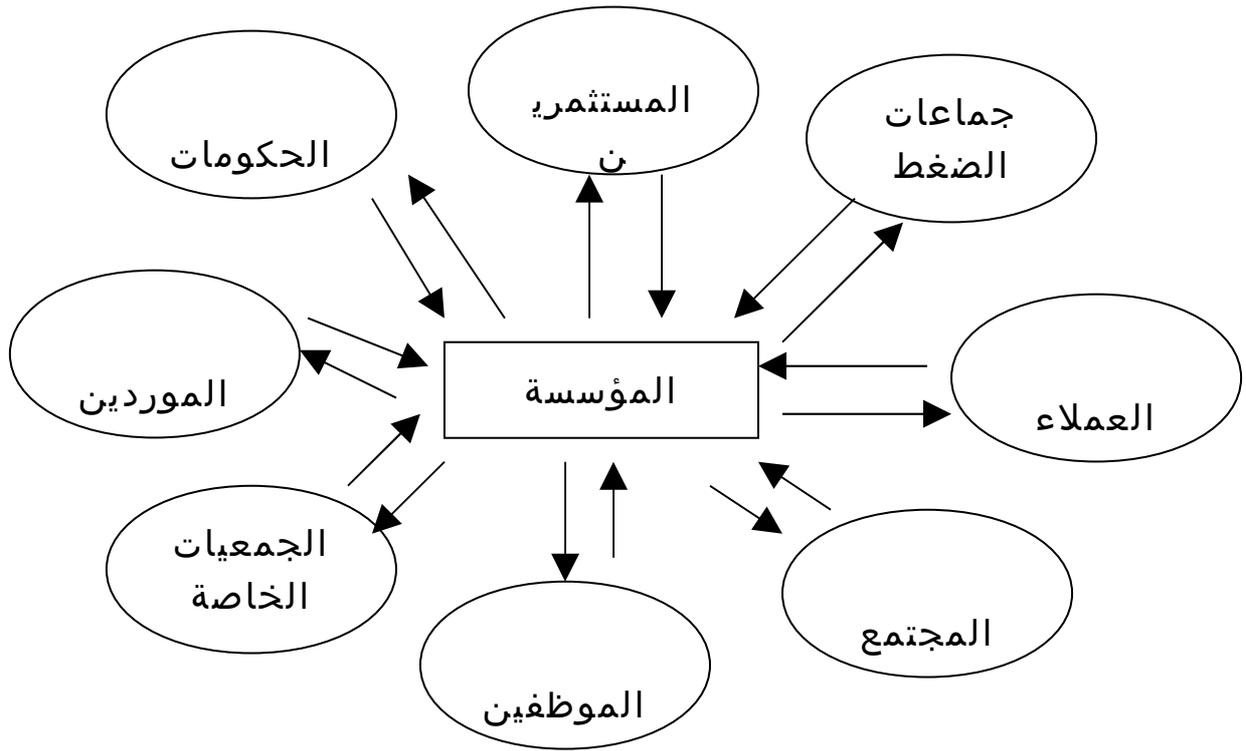
-تعريف اصحاب المصلحة :¹

في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) ، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة. هذا المعنى مشابه جدا لمفهوم Rhenman و Stymne حيث أن pp هو المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها.

والتعريف الأكثر شهرة والذي يعطي معنى مصطلح pp هو الذي اقترحه فريمان 1984 :

"أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية. في هذه الرؤية يعني: موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين، والمستثمرين والمجتمع، وما إلى ذلك

¹ احمد زكريا الصيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42-2009-ص 2



المصدر :

L'apport de la théorie des parties prenantes au management

Stratégique : une synthèse de la littérature (Samuel MERCIER) - p04

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الثاني : مفهوم وخصائص ومبادئ الحوكمة

1- مفهوم الحوكمة :

قبل التطرق الى مفهوم الحوكمة سنشير بالذكر الى اهم الاسباب التي ادت الى ظهور حوكمة الشركات :

أ- الازمة المالية سنة 1997:¹

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 ، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، وهذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة. و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة.

و لعل اهم مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية العنيفة هو انهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى، انهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، تراجع أداء الصادرات ، زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه المظاهر الاقتصادية السيئة تأثيراً على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على امتصاص آثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروته حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الاندونيسي. و سرعان ما انتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة علاقة كل دولة مع النور الآسيوية و عمقه من الناحية المالية و التجارية ، كما أن هذه الأزمة تأثير سلبي على سعر النفط عالمياً و على المنطقة العربية و نود أن نشير إلى أن دول النور الآسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، و قد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها وهي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، و بعضها يرجع إلى السياسات الاقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على اثر اضطراب أسواق الصرف المالية ، فبعد اندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين ومعظمهم من الأجنب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة

¹ Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

عملاتها ، ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نرحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى — انهيار أسعار الأوراق المالية ، و أيضا انهيار أسعار صرف عملات النمور الآسيوية .

لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النمور الآسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لاقتصادياتها ، حيث كل دولة نمت و طورت الفروع و الصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النمور الأخرى.

لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر ازداد سوءا حيث استنزفت البنوك المركزية احتياطياتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال تدخله ببرنامج عاجل يفرضه على الدول التي تقع في مأزق استدانتهما الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النمور الآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها "مهاتير محمد" الخضوع لتلك الشروط و لتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلاده.

ب- فضيحة شركة Enron¹:

أنشأ رجل الأعمال "كينيث لاي" شركة Enron للطاقة بمدينة "هيوستن" بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 سنة من إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم و قد نجحت في انشاء حوالي 37 الف ميل من خطوط الغاز الطبيعي ، و لقد ساهمت شركة Enron بشكل اساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة.

و كنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت هذه الشركة احد اكبر الشركات في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز 18 حسب تصنيف مجلة "فور تشن" المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية خلال عام 2002 و الجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل استراليا ، اليابان و بعض دول أمريكا الجنوبية و أوروبا.

أما الأسباب التي أدت إلى السقوط من القمة و انهيارها المالي هي أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد و التي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح و في بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة و ذلك

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007-ص 93

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

للحفاظ على ارتفاع سعر السهم بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة، كما قامت Enron بإنشاء العديد من الشركات المشتركة و التي تمتلك فيها حصص كبيرة و ذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاتها إلى دفاتر تلك الشركات، و على الرغم من قيام إدارة الشركة بالإفصاح إلا انه كان غير كافي لإيضاح تلك التلاعبات و لعل السبب الرئيسي لعدم الإفصاح بصورة كافية هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري Enron و لعل هناك سبب آخر يدل على عدم التزام إدارة الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة حيث أنها كانت معقدة بصورة كبيرة مما أدى إلى قيام المساهمين في Enron بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة وجود تضارب للمصالح. و لقد تسببت هذه الأحداث في إحداث صدى واسع لدى الكثير من المستثمرين على مستوى العالم و تطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في ذلك الوقت.

و نتيجة لذلك بدأ عقد بعض جلسات الاستماع في الكونغرس الأمريكي في عام 2001 للتحقيق في الأمر. بعد انهيار شركة Enron فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين اكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى اكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة. و يبقى السؤال الأساسي ماهو السبب الرئيسي و راء سقوط Enron؟ هل هي السياسات الداخلية الخاطئة و حدها أم النصائح غير السليمة للمستشارين؟.

ج- فضيحة شركة worldcom¹:

ومن بين الدوافع ايضا نجد أزمة شركة worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م. وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك علي خلاف الحقيقة. يضاف إلى ذلك وكما أشار البعض : بان من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعشوائية الصرف ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبداء الشفافية

¹ دليل تأسيس حوكمت الشركات في الأسواق الصاعدة - إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة- 2005 -ص 25

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير— سليمة التي بمحصلتها تؤدي إلى عدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها مما يوصلها إلى حالة الائتبار .

وقد ينتج عن حالة الائتبار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنه وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة .

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث اهتبار لكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ،وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة. ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولهذا اهتمت كثير من الشركات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبحث عن آلية تساعد على عدم تكرار تلك الأزمات المالية واهتبار المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات والمنظمات والمؤسسات

—تعريف الحوكمة :¹

إن لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة ، وهو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمات من معاني ، و للتعرف بصورة تقريبية على مفهوم حوكمة الشركات، تخيل دولة لا يوجد بها حكومة قوية ، فما الذي سوف يحدث، إن الإجابة بالطبع هي الفوضى و الانفلات في كل مجال سواء السياسي ، الاقتصادي أو غيره، و سوف تخرج الأمور عن السيطرة و لا شك أن هذه الفوضى سوف تؤدي إلى مشاكل صعبة على كل الأطراف، و بالتالي سيسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل عن طريق الانضباط و السيطرة على المجتمع.

و إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء:

—الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة

—الانضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة

¹ . محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص 11

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

-الانضباط في أعمال المراقبة و متابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات مثل: مجلس الإدارة و لجنة المدققين ورؤساء القطاعات و المشرفين

-الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و وضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو حتى عقابهم إذن تهدف الحوكمة في النهاية إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث الأخطاء أو الانحرافات أو الإهمال صعبة و ينشر ثقافة الانضباط و الأخلاقيات و الإبداع داخل المؤسسة، فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المديرين و مجلس الإدارة من اجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية و زيادة معدل النمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة ، و بالتالي تحقق الشركة مركز تنافسي مميز بالنسبة للشركات الأخرى ما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في الشركة.

كذلك يمكن تعريف الحوكمة : "بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات و نزاهة السلوكيات داخل الشركة ، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل الشركة أو خارجها". كما تعرف على أنها: الإطار العام الذي يجمع القواعد، العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، فيتبين أن حوكمة الشركات هي ¹:

القواعد: مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج
العلاقات: تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين، والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.

النظم والمعايير: مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة... وغيرها.

العمليات: للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

- المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات؛

- تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات.

¹ حسين مصطفى هلالى، من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة وإتتمتع والحكم الرشيد، بحث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 ، ص 91

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات بأنها : "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".

من التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي:

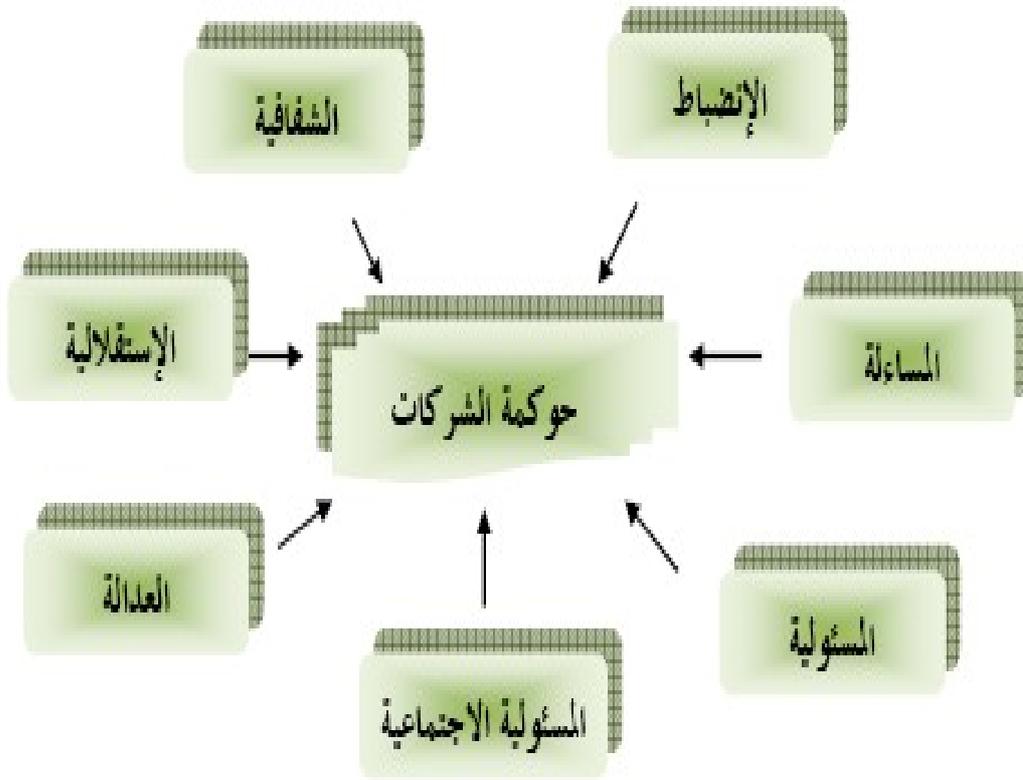
- الآلية والطريقة التي بموجبها يدير المديرون مسؤولياتهم تجاه المساهمين.
- نظام يجب إتباعه لصالح المساهمين و الأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- الممارسات والكيفية التي يتم بها رفع وضبط أداء الشركات.

2) خصائص حوكمة الشركات ¹:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم :

- 1- **الإنضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- 2- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- 3- **الإستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط
- 4- **المساءلة:** إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- 5- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة
- 6- **العدالة:** يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة
- 7- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007-ص 70



المصدر: من إعداد الباحث

والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات

3) مبادئ الحوكمة :

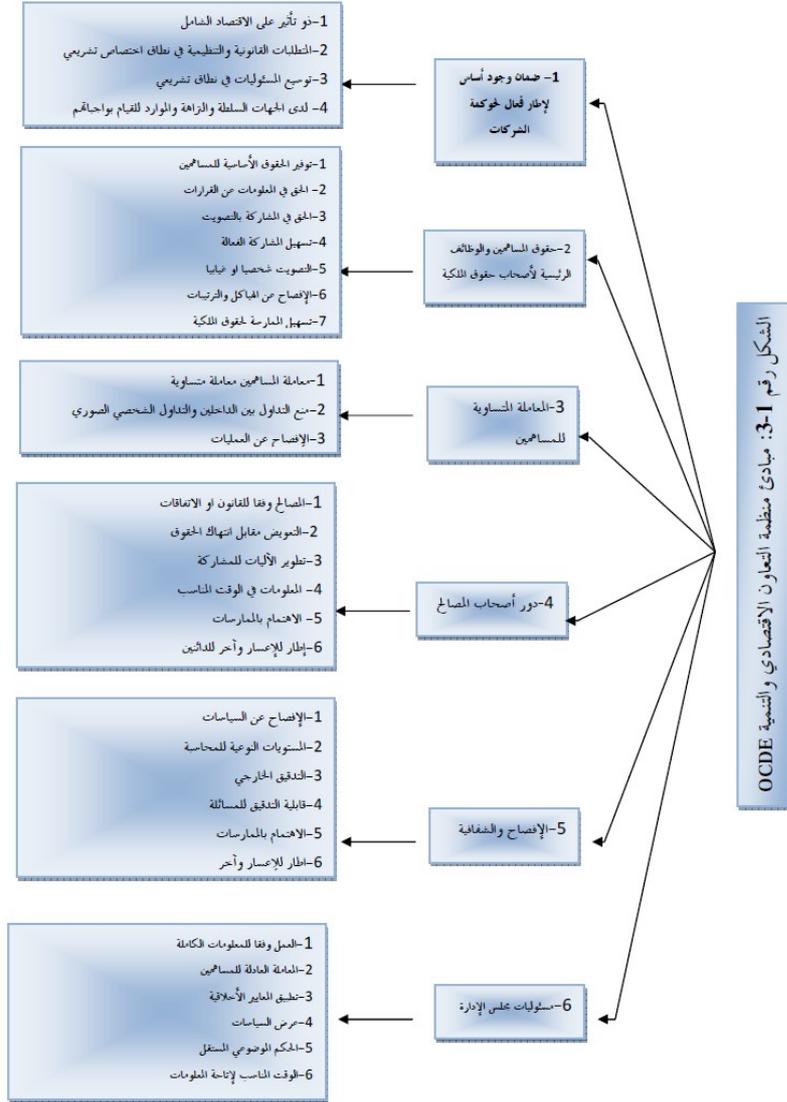
*مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية oecd¹:

¹ . حسين مصطفى هلالى، مرجع سبق ذكره، ص 90

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

- 1- حقوق المساهمين: وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.
- 2 - المعاملة المتساوية للمساهمين: ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- 3- دور أصحاب المصالح: ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- 4 - الإفصاح والشفافية: ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.
- 5- مسؤوليات مجلس الإدارة: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- 6- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات : يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري * دراسة مقارنة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص50.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

*مبادئ لجنة بازل :¹

وضعت لجنة بازل في عام 1999 م إرشادات خاصة بالحوكمة الخاصة في المؤسسات المصرفية وهي تركز على النقاط التالية :

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

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك

- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة

- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمدريين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية عناصر أخرى.

- تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء من الداخل أو الخارج

*مبادئ مؤسسة التمويل الدولية :

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 م موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة

كالتالي :

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد

¹Organisation For Economic Co-Operation And Development, OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004, P29

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

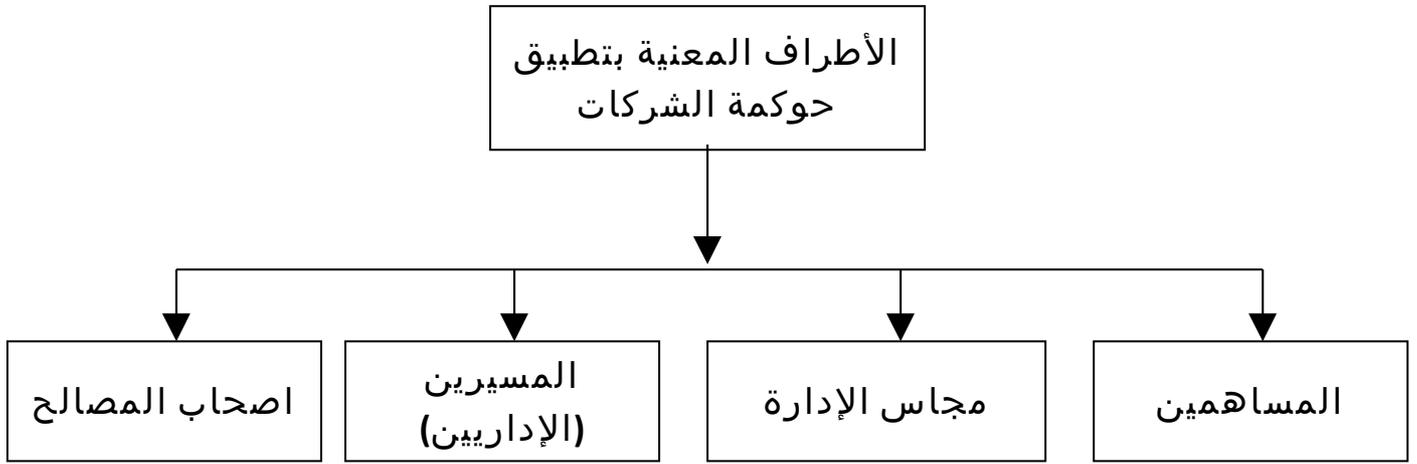
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا

- القيادة.

المطلب الثالث : الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ومحدداتها وآليات فعاليتها

1- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :¹



*المساهمون : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في —

¹ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، 2003، القاهرة، 55، ص 11

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

*مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء و عن عملية اختيارهم، و يجب أن يتوافر في العضو المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدة الشركة و أصحاب المصالح. كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، و يرسم السياسات العامة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم و قد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

واجب العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

واجب الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

ومساهمتها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.¹

*المسير :¹

يعتبر المسير الشخص المسئول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن المسير يكون مسئول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد إدارتها بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامه بواجباته، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائه ومقارنته بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

إن التحديد الواضح لسلطات و مسئوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات، و يمكن تحديد تلك السلطات كالتالي:

- إن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و أيضا الموضوعات التي أسندت إليه بصفة استثنائية و التي تقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة .

- للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامه و التوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة. كما أن المسير سوف يقوم بالعمل وفقا لمصالح الشركة و كذا الإشراف على أداء موظفي الشركة من خلال سلطاته، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين و المقرضين والسوق.

¹ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 55، القاهرة، 2003، ص 11
¹ OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

و في الأخير نذكر بان المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم والرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسئولية إدارتها بحكم منصبها الوظيفي، و تجدر الإشارة إلى — أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها : المدير، المشرف، الموجه و غيرها

*أصحاب المصالح :¹

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطأ التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونون أفراداً أو عائلات أو أي كتل متحالفة يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونوا أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة. و يلعب الدائنون دوراً هاماً في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادى العديد من الأطراف، البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق تلك المبادئ ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك و يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك و الشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها و على قدرة الشركات على تسديد ديونها، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب و بتكلفة مناسبة. كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة

¹ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، 2003، القاهرة، 55، ص 12

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

الشركات ويتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية و الثقافية السائدة

2- محددات الحوكمة¹:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات: الخارجية و تلك الداخلية و نعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- المحددات الخارجية :

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)

- كفاءة القطاع المالي، البنوك و سوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات).

- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

- و ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

¹ OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.

ب- المحددات الداخلية :¹

وهي تشمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو محددات خارجية فأثما تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنها مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية و التنظيمية داخل الشركة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

3) آليات فعالية الحوكمة :²

آليات مراقبة المسيرين للمؤسسة : هناك عدة مشاكل تنشأ في المؤسسة نتيجة تضارب مصالح مختلف الأطراف المكونة لها، و لحل هذه المشاكل يقوم أصحاب المؤسسة بإعداد آليات للرقابة هي:

1- مجلس الإدارة

2- الأسواق المالية

3- عقد النجاعة

4- سوق المسيرين

¹ OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.

² ابرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكمت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية- ص 2

و فيما يلي سنستعرض كل آلية على حدا:

1- مجلس الادارة:¹

هو من الآليات المستعملة من طرف المساهمين لمراقبة المسير، حيث هو الذي يحدد السياسات الإستراتيجية للمؤسسة مثل: القيام باستثمارات إضافية، تغييرات كبيرة فيما يخص الإنتاج، كذلك تسريح العمال، تحديث التكنولوجيا داخل المؤسسة... و يتم اختيار أعضائه بواسطة ممثلين عن أصحاب المؤسسة حيث يعملون لتحقيق مصالحهم و لذلك فان أعضائه يتحملون مسؤولية قانونية عن أعمال المؤسسة ، و نظرا لوجوده في قمة المؤسسة فان بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة و التأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.

و إذا شعر مجلس الإدارة بان إستراتيجية المؤسسة لا تتماشى مع الأفضل لأصحابها ، فان بإمكانه إنزال العقاب بإدارة المؤسسة مثل التصويت ضد مرشحي الإدارة لعضوية المجلس ، أو تقديم مرشحين بدلا من مرشحي الإدارة .

إن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المساهمين بمسائلة المسيرين ومحاسبة أعضائه عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق مصالح المساهمين، وهذا هو السبب في وجوب إعطاء مجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال تمكنه من مراقبة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب كما نلاحظ أن هناك معلومات غير متماثلة وهذا ما يحاول مجلس الإدارة مراقبته فيما يخص المعلومات المحاسبية فمثلا: جدول حسابات النتائج قد يطلبه مجلس الإدارة من اجل معرفة نتيجة آخر السنة، كما أن هذه المعلومات تقدم مع ختم المحافظ المحاسبي.

كما يمكنهم استشارة المدقق ، إن أصحاب المؤسسة يمكنهم استشارة المدقق الخارجي الداخلي و ذلك من اجل التأكد من أن البرامج و الأنشطة و المشروعات تسير بصورة مناسبة و يتكون مجلس الإدارة من :

- مسير المؤسسة و طاقمهم.

¹ - ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية -ص 2/3

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

-إداريين من خارج المؤسسة يستدعيهم مجلس الإدارة لخبرتهم حيث يكونون مديرين أو مسيرين لمؤسسات أخرى، كما أنهم يتغيرون كل 5 سنوات

- ممثلين عن العمال: و ذلك من اجل ضمان الدفاع عن مصالحهم.

- ممثلين عن أصحاب حملة الأسهم: و ذلك لحماية مصالح المساهمين سواء كانوا مساهمين بالأقلية أو الأكثرية.

- كذلك يمكن استدعاء خبير و يكون بصفة عضو دائم لدى مجلس الإدارة.

يقوم مجلس الإدارة بالانعقاد مرتين في السنة من اجل الإطلاع على سير الأمور في المؤسسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها.

عندما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة، فإنهم سيقومون بدورهم بانتخاب رئيس مجلس الإدارة و الذي سيقوم بالمهام التالية:

رسم السياسات المتعلقة بالمؤسسة من اجل عرضها على مجلس الإدارة لكي يقوموا بمراجعتها و اعتمادها.

كما يقوم بإعلام باقي أعضاء مجلس الإدارة بالتقدم الذي تحققه المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف التي تم وضعها، و ماهي الانحرافات الجوهرية التي تواجهها المؤسسة و التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

كما يجب أن نذكر انه من اجل أن يقوم مجلس الإدارة بمهامه على أكمل وجه فانه يقوم بتنصيب لجان على مستوى المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و فيما يلي سنستعرض هاتين اللجنتين على التوالي:

* لجنة التدقيق:¹

لقد بدا الحديث عن لجان التدقيق قبل ظهور المسائل المتعلقة بالحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن 19 م، و كان الهدف من ورائها فقط تسهيل العلاقة و التدقيق الخارجي ثم تطور دورها و أصبحت تقوم بفحص المعلومات المالية و رقابة مدى تطبيق القواعد و الأنظمة و الأخلاقيات داخل المؤسسة. و من أهم

¹ ابرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكت الشركات العالمي- البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية -ص 4

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

الأسباب التي ساهمت في تطورها، الكوارث التي وقعت خلال سنوات الثمانينات والتسعينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل استخدام هذه اللجان إلى أوروبا .

تنبثق لجنة التدقيق من مجلس الإدارة و من واجباتها الأساسية الإشراف على عملية إعداد البيانات المالية للشركة، و متابعة و تقييم نظام الرقابة الداخلية و متابعة عمل المدقق الخارجي، و عليه يجب أن يكون لهذه اللجنة قدر كاف من الاستقلالية و أن تتمتع بالخبرة اللازمة للقيام بمهامها و مسؤولياتها بفعالية و على الوجه المطلوب .

إن المساهمين و المستثمرين المحتملين يطلبون الحصول على معلومات منظمة و صادقة يعتمدون عليها مع قابليتها للمقارنة و ذات تفاصيل كافية يمكن من خلالها تقييم القيادة الإدارية و تمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة.

و لقد أصبح من المقبول و على نطاق واسع أن تقع مسؤولية الإشراف و الرقابة للبيانات و المعلومات على عاتق مجلس الإدارة الذي يقوم بفحص مدى كفاءة الإدارة في تحقيق أفضل النتائج و أحسن الاستخدامات للطاقات المتاحة لدى المؤسسة و بالتالي فان مسؤولية تأكيد أن المعلومات المفصح عليها التي تعكس الحالة الحقيقية للمؤسسة تقع على عاتقه، و لمساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بهذه المسؤولية فقد زاد الاتجاه للاعتماد على لجان التدقيق و المراجعة و التي هي عبارة عن مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض و فحص البيانات و نظام الرقابة الداخلية بصفة مستقلة و تعيين المدققين الخارجيين للمؤسسة و لهذا فان مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح عن تقارير الشركة و الذي يعتبر حجر الأساس في حوكمت الشركات و الأداة الأساسية لمحاسبة مجلس الإدارة أمام المساهمين

كما أن لجنة التدقيق يجب أن تتكون من الأعضاء الذين يثبتون مهارات و كفاءات عالية و لديهم الرغبة في— تخصيص الوقت اللازم لذلك مع ضمان استقلالية تامة لهم أي عدم وجود أية علاقة تربطهم بالشركة للقيام بالمهام الكبيرة و الخطيرة الملقاة على عاتقه والتي نذكر منها :

– ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة و المدققين الداخليين و الخارجيين تؤدي إلى تحسين فعلي لنوعية القوائم المعدة أي الإشراف و الرقابة من خلال النظر في ملاحظات المدققين الخارجيين و توصياتهم وإجابة الإدارة على ملاحظاتهم. ذكر منها ما يلي :

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

- تقييم المؤسسة من حيث أهداف إعداد تقارير المدققين الداخليين و الخارجيين و مدى الوفاء بتحقيق تلك الأهداف.

- استعراض القوائم الدورية في وقتها.

- تقييم المخاطر التي قد تنشأ من الضغوط على إدارة المؤسسة.¹

* لجنة المراجعة :²

تلعب لجنة المراجعة دورا هاما في حوكمة الشركات ،وهي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة و تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين و يحضر هذه اللجنة المراجعين الخارجيين إذا اقتضى الأمر و تفوض للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة بواسطة مجلس الإدارة و ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

كما يجب أن يكون لهذه اللجنة اتصال مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوي. و كل لجنة مراجعة في الشركات لا بد و أن يكون لها لائحة توضح ما يأتي :

1 - نطاق مسؤولية لجنة المراجعة و كيفية قيامها بها .

2 -المسؤولية النهائية للمراجع الخارجي أمام مجلس الإدارة و لجنة المراجعة.

3 -مسؤوليات لجنة المراجعة بشأن استقلال المراجع الخارجي.

إن المراجعة هي عملية تجميع و تقويم أدلة الإثبات و تحديد و إعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات و معايير محددة مقدما و يجب أن تتم عملية المراجعة بواسطة شخص فني مستقل محايد.

يقدم المراجع 3 أنواع من المراجعة وهي :³

¹ - ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكت الشركات العالمي- البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية -ص 5

² ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكت الشركات العالمي- البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية -ص 5

³ د/بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر-الطبعة الأولى 2009 -ص 196

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

أ-المراجعة التشغيلية : تنطوي على فحص أي مجموعة من الإجراءات و الطرق التشغيلية في مؤسسة ما بغرض تقويم كفاءة و فاعلية تطبيق هذه الإجراءات. و تتوقع إدارة المؤسسة الحصول على مقترحات لتحسين كفاءة و فاعلية عملياتها في نهاية عملية المراجعة التشغيلية

ب-المراجعة الإجرائية : تهدف إلى تحديد ما إذا كان الشخص أو المؤسسة محل المراجعة تلتزم بالإجراءات و القواعد و التعليمات الموضوعة بواسطة سلطة عليا(الإدارة العليا).

ج-مراجعة القوائم المالية : يتم إجراء مراجعة القوائم المالية للتحقق من أن القوائم المالية ككل (المعلومات التي يتم التحقق منها) تم إعدادها طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة، و يجب على المراجع أن يقوم مدى عدالة عرض القوائم المالية من وجهة نظر شمولية.

2-الأسواق المالية:¹

السوق هو المكان الذي تقوم فيه المبادلات ما بين البائعين والمشتريين، أما السوق المالي هو الذي تتداول فيه الأدوات المالية .

إن الأسواق هي الآلية التي يتم بواسطتها بيع و شراء و مبادلة السلع أو الخدمات أو الأصول المالية (الأسهم و السندات و ما شابهها).

و تتبع أهمية الأسواق المالية بشكل عام من الدور الأساسي الذي تلعبه في حياة الأفراد و جميع نواحي الحياة الاقتصادية في الاستثمار و الادخار و المدفوعات و السياسات النقدية بشكل خاص. فهي تساعد على نقل مدخرات الأفراد و المؤسسات إلى من يحتاجونها من المستثمرين

*أنواع الأسواق المالية :²

تنقسم الأسواق المالية إلى سوقين رئيسيين هما سوق رأس المال و سوق النقد و فيما يلي سنتعرف عليهما بصفة مختصرة كما يلي (انظر الشكل):

¹ د / 54 . د. محمد مصطفى سليمان- مرجع سابق -ص 150

² د. محمد مصطفى سليمان- مرجع سابق -ص 152

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

أ- سوق رأس المال : هو السوق الذي يتعامل في القروض متوسطة الأجل و طويلة الأجل و يتم إصدار السندات مثل سندات البنك العقاري و السندات التي تصدرها بعض الشركات المساهمة، و من أمثلة سوق المال طويلة الأجل ، كذلك إصدار أسهم الشركات المساهمة به و من خصائص سوق رأس المال انه يتميز بما يلي:

كبر حجم الصفقات المنفذة من قبل المتعاملين و المشاركين في السوق و لذلك نجد انه أكثر تنظيماً من سوق النقد، و تشكل الأسهم و السندات الأدوات الأكثر شيوعاً في هذا السوق هيكل سوق رأس المال يتكون من أنواعها : العادية، الممتازة...

- السوق الأولية: و توصف بأنها سوق الإصدارات الجديدة سواء للشركات في مرحلة التأسيس أو الشركات القائمة التي تقوم بزيادة رأس المال.

وهي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية عند إصدارها لأول مرة، و فيها يلتقي العرض بالطلب.

إن التعامل بالأسواق المالية يأخذ شكلين هما: التعامل المباشر والغير مباشر

التعامل المباشر : وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله الاتصال بالمستثمرين مباشرة ، وتلجأ المؤسسات لمثل هذا التعامل عندما يكون حجم الإصدار صغيراً .

التعامل الغير مباشر : في هذا الأسلوب تعتمد على الوسطاء الماليين ، وهنا يقوم الوسطاء بدورهم، بتولي مسؤولية الإصدار و تغطية الاكتتاب و تحمل مخاطر تقلب الأسعار .

- أما السوق الثانوية: فتوصف بأنها سوق التداول وهي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية بعد إصدارها، و بالتالي لا تضيف التبادلات الجارية في هذه الأسواق أي رأس مال إلى الشركة التي تعود إليها ، بل إن المسألة باختصار لا تتجاوز الاستثمار في أدوات خاضعة للتداول و اقتنائها من خلال شرائها و التخلي عنها عند ترك الاستثمار بسبب تفضيل السيولة النقدية . غير أن في المقابل إن للأسواق الثانوية دوراً هاماً و إن كان غير مباشر في حركة الاستثمارات للشركات المعنية لأن أي هبوط أو تدهور في نشاطات هذه الشركات و خاصة بالنسبة لحجم مبيعاتها أو لقيمة أرباحها الموزعة ينعكس على حركة تداول أدواتها و يؤدي ذلك غالباً إلى انخفاض قيم هذه الأدوات في السوق الثانوية.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

ب- سوق النقد :¹

ترتبط نشأة أسواق النقد بنشأة الودیعة و البنوك التجارية لذلك فهي تعد من أقدم أسواق المال و تمثل المؤسسات المالية و المصرفية الأطراف الأكثر تعاملًا في هذه الأسواق.

تعرف سوق النقد بأنها الإطار العام للمتاجرة بالأدوات المالية ذات الاستحقاقات قصيرة الأجل هيكلها المؤسسي يتمثل بمجموعة الأطراف المشاركة في السوق و المنتشرة جغرافيا .

ويرتكز عمل السوق النقدية على عوامل أساسية ، و من أبرزها و أهمها سعر الفائدة و الذي يمكن أن يتحدد بصيغ عديدة من بينها انه يتحدد وفقا للعرض و الطلب على الموارد النقدية التي يمكن أن تستخدم في عمليات التمويل قصيرة الأجل ، و لذلك فان المعرفة التامة بحالة السوق و العوامل المؤثرة عليها سواء كانت محلية أو خارجية ، توفر للمتعامل إمكانية معرفة حركة و اتجاهات أسعار الفائدة التي تحدد مدى التعامل في السوق النقدية

كفاءة الأسواق المالية :

لقد أثارت فكرة كفاءة أسواق المال خلافا بين المهتمين بتلك الأسواق . فوفقا لمفهوم الكفاءة يتوقع أن تستجيب الأسهم في السوق على وجه السرعة، لكل معلومة جديدة ترد إلى المتعاملين فيه، يكون من شأنها تغيير نظرتهم في المؤسسة المصدرة للسهم.

و حيث أن المعلومات تأتي إلى السوق في أي وقت و مستقلة عن بعضها البعض، فانه يصبح من المتوقع أن تكون حركة الأسعار عشوائية حيث تتجه صعودا مع الأنباء السارة و هبوطا مع الأنباء الغير السارة، التي تصل إلى السوق و بدون سابق إنذار، و في ظل المنافسة الشديدة المتوقعة بين المتعاملين للحصول على تلك المعلومات فلن يتمكن أي منهم من تحقيق السبق في الحصول على تلك المعلومات أو في تحليلها، و من ثم فلن تتاح له فرصة تحقيق أرباح غير عادية على حساب الآخرين

العلاقة بين السوق الأولية و السوق الثانوية:¹

¹ د. محمد مصطفى سليمان- مرجع سابق -ص 152

¹ <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>

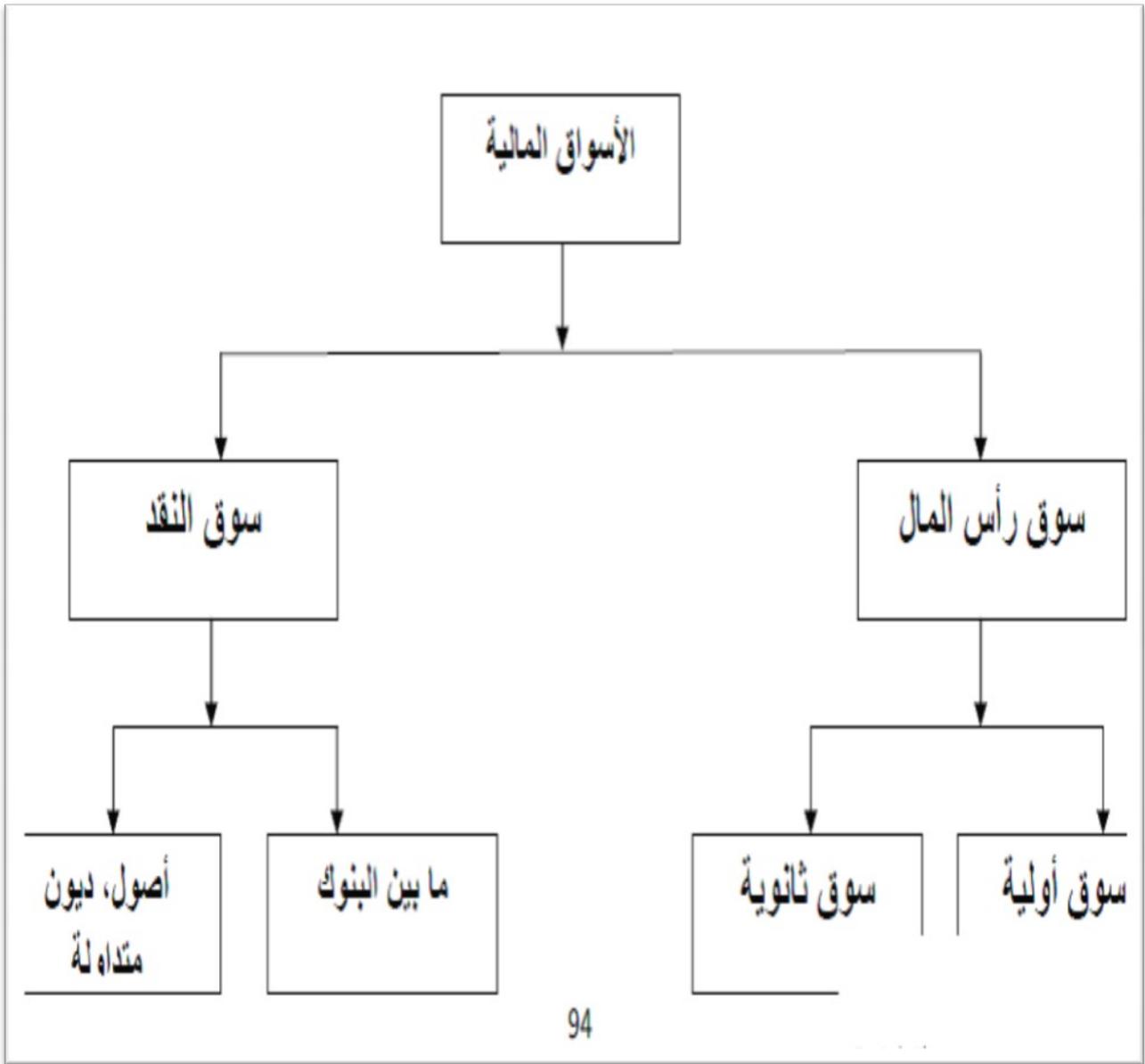
الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

كما سبق يتضح لنا أن كلا من السوق الأولي والسوق الثانوي مرتبطين ببعضهما ارتباطا وثيقا، فليس من المعقول أن يكون هناك سوق للتداول دون أن يكون هناك أصلا إصدارات واسعة من خلال السوق الأولي— وبالمثل لا يمكن أن تكون هناك سوق أولية (إصدار) ما لم يكن هناك سوقا ثانويا متقدما بل إن السوق الثانوي يعد بمثابة العمود الفقري للسوق الأولي لأنه:

* متاح لعدد كبير من المدخرين مقارنة بالسوق الأولي لأن عملية إعادة البيع تسمح لمدخرين آخرين باستثمار أموالهم في أي لحظة.

* يساعد على النشر المستمر طول العام للأوراق المالية، بينما الإصدارات في السوق الأولي تحدث في فترات قليلة ومختلفة على مدار السنة.

وفيما يلي شكل يوضح أنواع الاسواق المالية :



94

المصدر : <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>

3- عقد النجاعة :

وهنا نحاول الوصول دائما إلى ما هو أفضل للمؤسسة ، حيث نختار المسير الذي يمكنه أن يحسن من مردوديتها و تقوم المؤسسة بتوقيع عقد معه.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

بالإضافة إلى هذا العقد هناك شرط إضافي يسمى أي المضلات الذهبية وهذا الشرط يعتبر نقطة الأمان للمسير و يعني انه حتى و لو لم تحقق المؤسسة أرباح و خسرت فان المسير سيحصل على أموال كبيرة. بموجب هذا الشرط ، وهذا يعتبر حاليا نقطة اختلاف

4- سوق المسيرين:

وهو السوق الذي يضم جميع المسيرين و مختلف السير الذاتية لهم، و ذلك لمعرفة أيهم الشخص المناسب الذي يمكنه أن تضع المؤسسة ثققتها به و تسلمه قيادة مؤسستها.

5- الاستدانة :

تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها و ذلك لأنه توجد منافسة و ترغب في البقاء و هذا يفكرنا بالنظرية التطورية حيث أقوى المؤسسات هي التي تعيش في الأوساط التنافسية ، و من اجل القيام باستثماراتها تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد مالية و تأتي من :

- أصحاب المؤسسة و نعي هنا أن المساهمين يتخلون عن نسبة من الأرباح من اجل القيام بهذه الاستثمارات.

- الاستدانة في المدى المتوسط و الطويل (الديون) و تقوم المؤسسة بتسديدها على شكل أقساط سنوية¹

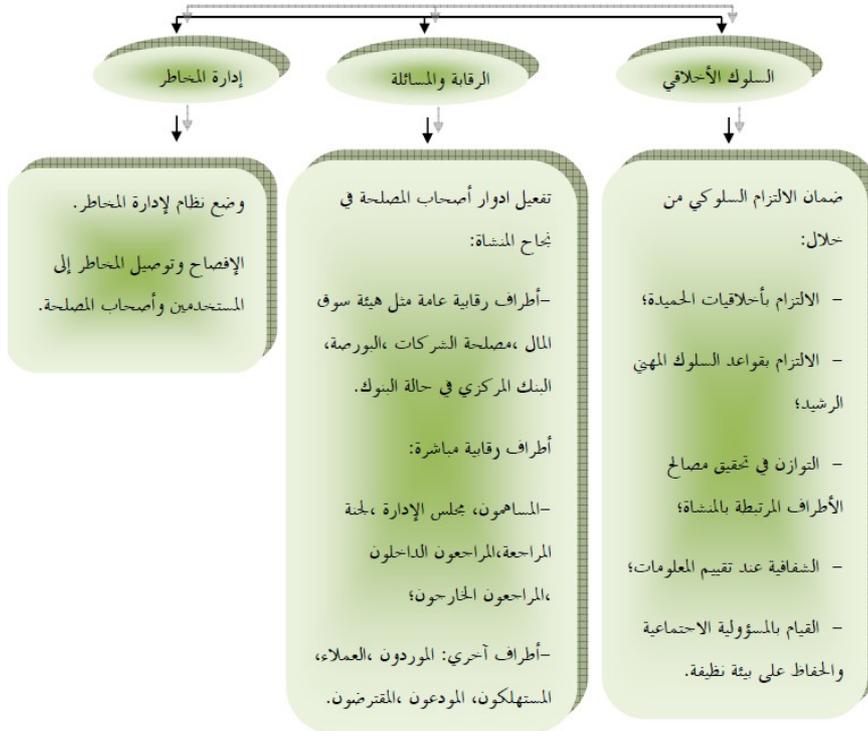
المطلب الرابع : ركائز حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها

1- ركائز حوكمة الشركات :

¹ ، معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ امجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص 10-20/02/2010

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

من خلال الشكل الموالي يتضح لنا أن للحوكمة ثلاث ركائز أساسية موضحة كآآتي



المصدر: طارق عبد العال حماد، 2007-2008، مرجع سبق ذكره، ص47.

2-أهمية حوكمة الشركات ¹:

¹ بريش عبد القادر، حمو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية 2009، ص 05 / والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية. و تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها و ضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني و اقتصادي سليم. و تظهر أهمية حوكمة الشركات في محاربة الفساد الداخلي و عدم السماح بوجوده و القضاء عليها نهائياً، و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين بالشركة من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى ادنى العاملين فيها، و تفادي وجود أية أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد و محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها و العمل على تقليل الأخطاء إلى ادنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

و تعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، و توفير معلومات عادلة و شفافة لكل الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة، و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات و محاسبتهم.

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم أهمية حوكمة الشركات إلى النواحي التالية :

*الأهمية من الناحية القانونية :

يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين، و لذا فان التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر و آليات حوكمة الشركات، فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق و لذا من الضروري أن تضع قوانين و لوائح حقوق الملكية معايير بسيطة و واضحة تحدد بدقة (من يمتلك ماذا؟)، كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق و تبادلها و أن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و بتكلفة معقولة، كما يجب أن تكون القوانين و اللوائح واضحة و مفهومة لدى الجمهور و أن يعرف الناس

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

كيفية امتلاك الأصول و استخدامها و تبادلها ، و من ناحية أخرى فان النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنح الشركات من تحقيق اللامركزية والتخصص و إبرام العقود مع شركات منافسة و تقديم أقساط تامين معقولة و جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية .

كما أن غياب القوانين و اللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى انخفاض كبير في صفقات الأعمال ، لذا من الواجب أن تضمن هذه المؤسسات (القوانين و اللوائح) حماية الموردين و الدائنين و العاملين وأصحاب الأعمال و غيرهم.

*الاهمية من الناحية الاجتماعية :¹

إن مفهوم الحوكمة في معناه الشامل و الذي لا يتضمن فقط الشركات الاقتصادية يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، و لذا فان المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية للشركات ، و لكنه يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و سلطة التحكم بوجه عام، حتى انه يمكننا أن نقول إذا صلحت الشركة صلح الاقتصاد ككل ، و إذا فسدت فان تأثيره بإمكانه أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع. و لذا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة او غير مباشرة بالشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة ، و لكنها تهتم كذلك بتدعيم و تطوير الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع ككل.

و من هذا المنطلق يتم التركيز و الاهتمام بحوكمة الشركات باعتبارها السبيل الأمثل لتقدم الأفراد و المؤسسات، فمن خلالها يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم و في نفس الوقت تعمل على ضمان قوة و سلامة أداء المؤسسات، و من ثم تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الاقتصاديات. و التي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، و التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال و تحدد طريقة النشاط الاقتصادي. كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الاستثمار. و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق و عدم عمله بكفاءة جيدة .

¹ بربش عبد القادر، حمو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية 2009 ، ص 05 / والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر اهم مشكل تعاني منه المؤسسات و ذلك لوجود علاقة وثيقة بي— التكاليف و المؤسسات.

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار و طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و مموليها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجهها الشركات.

3- أهداف الحوكمة¹:

تساعد الحوكمة الجيدة في دعم الأداء و زيادة القدرات التنافسية ، و جذب الاستثمارات للشركات، و تحسين الاقتصاد بشكل عام و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و عمليات الشركة، و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.

- تحسين و تطوير إدارة الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

- التعاون بين القطاعين العام و الخاص: لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى— تحسين الإدارة في— الشركات و المؤسسات بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.

- تحسين كفاءة و فاعلية الشركات و ضمان استمرارها و نموها في الأعمال.

- التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضاء.

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 150/151

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المسائلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.
- إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى ادنى حد ممكن.
- تشجيع ثقة المستثمرين: تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات ، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة ، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، وهياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدونه، و لجنة نشطة في الحسابات. ذلك انه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدراءها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم.
- و للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصاديات و المجتمعات اهتمت عدد من الدول المتقدمة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. فخلال عام 2002 ، قام عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمة الشركات بما.¹
- كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.
- اليابان: أعلنت بورصة طوكيو أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهدي بها المؤسسات اليابانية ، و ذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية و خاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في عام 2003.
- المفوضية الأوروبية: أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير و توحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح و حماية المستثمرين.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدربين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 -ص 152

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

- أمريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في 'سان باولو' للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.¹

ويمكن من خلال ما سبق وضع اطار متكامل لحوكمة الشركات نوضحه في الشكل التالي :

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدربين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 -ص 152

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الخامس : علاقة حوكمة الشركات بتطوير الهياكل التنظيمية

تمثلت علاقة حوكمة الشركات بتطوير الهياكل التنظيمية في المحددات الداخلية لحوكمة الشركات كما سبق لنا ذكره أن الحوكمة تشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

فالحوكمة تسعى الى خلق جو من الاستقرار الامني والوظيفي والمالي داخل المؤسسات واحد اهم الوسائل لتحقيق ذلك هو الهيكل التنظيمي فهي تسعى من خلاله الى الوصول به لكل مبادئها

المبحث الثاني : دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA

تمهيد :

لقد توجب علينا القيام بالعمل التطبيقي لإبراز ما مدى تطبيق الحوكمة في الميدان، بمعنى آخر ما فائدة استعمالها داخل المؤسسات الاقتصادية اختياري على التوجه إلى الميدان المصرفي (البنكي) ومن ثم فإن بنك الجزائر الخارجي كان محطتنا الأخيرة

فلما طرقتنا باهما كانت لنا الحوصلة التالية :

المطلب الاول : التعريف بالبنك

1- تقديم موجز للبنك :

الإسم : بنك الجزائر الخارجي

الصفة القانونية : شركة ذات أسهم (100% من الأسهم ملك للدولة)

الرئيس المدير العام : محمد لو كمال

رأس المال : 76 000 000 000 دج (76 مليار دينار)

المقر الإجتماعي 11 نهج عميروش - الجزائر

النشاط : الإنتاج البنكي والعمليات المصرفية

شبكة الوكالات : 102 وكالة

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن حياة البنك

لقد تم تأسيس بنك الجزائر الخارجي في 1 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 67204

بهدف مميز وهو تسهيل وتطوير التعاملات الإقتصادية والمالية للجزائر مع بقية العالم وكان رأسمالها آنذاك يساوي 24 مليون دينار مكون من حصة مالية للدولة عقب تأمين واستلام مهام وأشغال القرض الليوني وفي إطار إستكمال وإتمام مصادر التأميمات للقطاع المصرفي الجزائري ، بدأت تأخذ على انقها تدريجيا أشغال البنوك الخارجية التي كانت نشط في الجزائر مثلا الشركة العامة في 31/12/1967 ثم باركلي بنك ليميتد في 30 ابريل 1968 ثم البنك الصناعي للجزائر و البحر المتوسط

في 31 ماي 1968 فلم يتم ترسيم رأسمالها إلا ابتداءا من 01 جوان 1968 أخذت على عاتقها جميع العمليات البنكية المصرفية للشركات الصناعية الوطنية الكبرى

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي السابق للبنك

المطلب الرابع : تطور الهيكل التنظيمي للبنك وعلاقته بالحوكمة

مع الثمانيات شهدت الساحة السياسية منعرجات حاسمة في الجزائر تلتها تطورات إقتصادية تسمى بالانفتاح ودخول اقتصاد السوق، مما استوجب على الشركات الاقتصادية والبنوك وضع آليات جديدة تتماشى والمعطيات الاقتصادية الخاصة بالاقتصاد الحر وفي هذا الاطار ، فإن بنك الجزائر الخارجي استبدل إطاره القانوني وأصبح منذ 05 فيفري 1989 شركة ذات أسهم بموجب لقانون 10-88 المؤرخ في 17 يناير 1980 الخاص باستقلالية المؤسسات وقد شملت هذه التطورات دخول حوكمة الشركات وكان هذا من خلال ما يلي:

1- الاطار القانوني للشركة تعبر وانتقلت بموجبه المؤسسة المصرفية من مركزية القرار وتوجيه السياسة الاقتصادية إلى سياسة إقتصادية حرة تحكمها قوانين السوق

2- أن رأسمال الشركة وهو عبارة عن أسهم ملك للدولة

3- لاستكمال أنشطتها وللقيام بمهامها على أكمل وجه بتعيين عليها تغيير سياستها إتجاه محيطها التجاري سواء تعلق الأمر بتنويع خدماتها المصرفية أو تهيئة الظروف المادية لها

4- لقد فرضت القوانين الخاصة باستقلالية المؤسسات تعيين مفتش حسابات لكل شركة فأصبح من الضروري أن تتم العمليات المحاسبية كلها بالدقة والشفافية في الإعلان عنها وذلك بنشر واشهار نتائجها السرية

ومن هذه الفترة أصبح رأسمالها يتزايد كل سنة حسب الجمعية العامة غير العادية للمساهمين والتي كانت ملكا لصناديق المساهمة وهي صندوق المساهمة <<البنك>>

صندوق المساهمة <<الالكترونيات،الاتصال،والاعلام الآلي>>

صندوق المساهمة <<النقل والخدمات>>

صندوق المساهمة <<الكيمياء،الفيزو كيمياء،والصيدلة>>

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

المساهمة لتشجيع أكثر حرية القرار بالنسبة للشركات، ودخلت البنوك في مرحلة أخرى تتمثل في المنافسة ودخول بنوك أجنبية مما إستوجب عليها اتخاذ سياسة أكثر ليونة مع المقاييس العالمية وتوسيع نشاطاتها وابرار قدراتها الإئتمانية وطبعاً كان عليها إعادة النظر في تنظيمها الداخلي خاصة ما تعلق بالمجال التنظيمي (تغيير الهيكل)

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي الجديد للبنك

فأصبحت لقواعد الحوكمة الدور الفعال في ضبط أسس التسيير، حيث يلاحظ ما يلي:

- أن الأسهم في مجموعها ملك للدولة ممثلة في مجلس الإدارة الذي يتولى سلطة وضع السياسة الجديدة للمؤسسة وتحديد كيفية تقسيم الأرباح وتوزيعها وتخصيص المبلغ المخصص للإحتياجات وكذا مبلغ الأرباح التي ستوزع على العمال كمكافآت ورسم السياسة الجديدة للبنك وتمثل استقلاليته في تقسيم المهام بين— الرئيس المدير العام للشركة ووجود لجان متخصصة (المراقبة والتعيين وغيرهما)

إن شفافية المعلومات تقتضي بالضرورة شفافية المجلس بالنسبة للمساهمين (النسبة المالية- أشغال اللجان، أجور المسيرين، المراقبة الداخلية، الالتزامات، تسيير الأخطار، الاتفاقات القانونية)

إن إحترام المساهمين يرتكز على تسهيل الانتخاب والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كافة المعلومات ومعاملتهم بالتساوي في ذلك

ان مجلس الادارة هو المسئول على النظرة الاستراتيجية مع تحديد الهدف

من آثار الحوكمة داخل البنك هو دور أصحاب المصلحة والأطراف المرتبطة بها حيث يتم احترام حقوقهم القانونية والتعويض من أي إنتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة ونقصد بهم العاملين والزبائن وحملة المستندات والموردين والعملاء.

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بتطوير الهياكل التنظيمية

وتتناول الشفافية الإفصاح عن المعلومات الهامة (عمليات التجارة الخارجية – تبيض الأموال) وهذا لتسهيل الرقابة على تنقل رؤوس الأموال سواء من أو إلى خارج الوطن ومراقبة مصدرها ومآلها أو صحة العمليات عن طريق تقرير مراقب الحسابات في الوقت المناسب ودون تأخر.

حلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لحوكمة المؤسسات في هذا الفصل والدراسة الميدانية التي أجريناها بالبنك الجزائري الخارجي تبين لنا الالهمية الواضحة لحوكمة المؤسسات وخصوصا على ما اجرته من تعديلات على الهياكل التنظيمية مثلما تطرقنا له في الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي وما اجرته من تعديلات وتطويرات حين تطبيقها وهي بذلك تحقق اعلى مستوى للاداء الجيد



الختام

يمثل الهيكل التنظيمي العلاقة بين الوحدات التنظيمية داخل كيان العمل (الإدارات والأقسام والوحدات). كما أن الهيكل الوظيفي يمثل العلاقة بين شاغلي الوظائف (التسلسل الهرمي للإشراف). وتقدم الحوكمة هذه الخدمة لهيكل الشركات الجديدة أو إعادة هيكلة الشركات القائمة بالفعل. هذا وتعد تلك الخطوة هامة جداً في حياة الشركة لأن موائمة الاحتياجات مع قواعد حوكمة الشركات يؤدي بالشركة إلى الفشل في تحقيق أهدافها.

وتعتمد المستشارون العالميون على منهجيات عملية التي تجمع بين أفضل الممارسات العالمية وثقافة الأعمال في الدولة للحفاظ على:

التخصص الفني

سهولة صنع واتخاذ القرارات

الفصل بين الواجبات والصلاحيات وفقاً لأفضل الممارسات في المجال

تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة

وهذا ما توصلنا اليه من خلال بحثنا هذا وخاصة من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في البنك الجزائري الخارجي حيث انه بفضل الاصلاحات التي اجرتمها الحوكمة تم تطوير هيكلها التنظيمي وبالتالي سهولة انتقال المعلومات والسرعة في الاداء كما توسعت الوحدات الادارية بما يتناسب مع ازدياد العمال وليس هذا فحسب بل ادى ايضا الى الحد من الفساد وتحقيق الرقابة التلقائية وكل هذا يجعلها موقعا لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية الاقتصادية

المقترحات :

بالرغم من بلوغ بنك الجزائر الخارجي مرتبة مرموقة على المستوى الافريقي فانه لا يزال يحتاج الى توسيع في استعمال الحوكمة وذلك بدءا بفتح رأسماله للخواص حتى تكون صلاحيات المساهمين أكثر توسعا ومجلس الادارة أكثر قوة من حيث تنوع الاتجاهات والافكار لأعضائه
اضافة الى ذلك مع خلق ما يسمى بالتفتيش الذاتي



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1- د/ أحمد ماهر- التنظيم - الدار الجامعية الجديدة- الاسكندرية - مصر- 2007
- 2- د/ عبد الرزاق بن الحبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ط 3 ، 2006
- 3- د/ علي شريف ، مبادئ الادارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الادارية - الدار الجامعية - الاسكندرية - مصر 1996
- 4- د/ السالم م - نظرية المنظمة الهيكل والتقسيم - دار وائل للنشر- عمان- 2000- ط 1
- 5- د/ العميان م - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر- عمان- 2002- ط 1
- 6- د/ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والادارة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية - مصر 2000
- 7- د/ جميل محمد توفيق - إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية مصر- 2000
- 8- د/ كامل بربر - الادارة عملية ونظام -الدار الجامعية -القاهرة -2002
- 9- د/ طارق طه - السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت - الدار الجامعية الجديدة - مصر- 2007
- 10- د/ فؤاد القاضي - تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي - دار صفاء للنشر- القاهرة - مصر- 1998
- 11- د/ قنصوة م ، د/ رشيد أ - التنظيم الاداري وتحليل النظم - دار النهضة العربية - القاهرة - 1984 - ط 3
- 12- د/حمدي فؤاد علي -التنظيم والادارة الحديثة -دار النهضة العربية -بيروت 1981

13-د/عبد الغفار حنفي، د/عبد السلام أبو قحف -التنظيم وإدارة الأعمال -الدار الجامعية -الاسكندرية-
مصر 1996

14-د/مصطفى محمود أبو بكر-التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-الدار الجامعية للنشر- مصر
2002/2003

15-د/عبد الهادي مسلم، د/أيمن علي عمر -علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال-الدار الجامعية -مصر
2007

16-د/ حسين محمود حريم-تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي واجراءات العمل-دار الحامد الاردن-ط 3-
2006

17-د/السلمي علي- تطور الفكر التنظيمي - وكالة المطبوعات-الكويت-1980

18-د/الغمرى ابراهيم-الأفراد والتطور التنظيمي - مكتبة الانجلو المصرية-القاهرة-1984

19-د/محمد الصريفي- التطوير الإداري - الدار الجامعية-الاسكندرية -مصر-2003

20-د/صلاح الدين محمد عبد الباقي-السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر(-الدار الجامعية الجديدة-
مصر-2003

21-د/راوية حسن- السلوك في المنظمات - الدار الجامعية- مصر - 1999

22-د/زاوي محمد-التنظيم والتغيير التنظيمي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس-دفعه 2007/2008-
جامعة سيدي بلعباس.

23-د/أحمدى المصري-دراسة عن الهياكل التنظيمية للمنظمات-منتدى الأخوة-20/12/2010

24-د/محمود سلمان العميان-السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-دار وائل للنشر-الاردن ط 3-2005

25-د/نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة ودورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم
الإدارية، العدد الأول، 1991

26-د/ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007

27- جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- التقرير السنوي لعام 2002 - فانكوفو

28- احمد زكريا الصيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42-2009

29- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2007

30- دليل تأسيس حوكمت الشركات في الأسواق الصاعدة - إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة-
2005 31- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

32- ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي - منتدى حوكمت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية

33- د/بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر- الطبعة الأولى 2009

34- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، □ لد 55 ، القاهرة

35- معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ اجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية

36- بريش عبد القادر، محو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية 2009

37- Charreaux G et Pitol Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au

conseil d'administration- Université de Dijon- 1985

38Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme-
-édition Didact éco1999

Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- -39
principaux enseignementsbanque
.mondiale2001

OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques- -40
Juin 2002

مواقع الانترنت :

41- موقع الانترنت التالي : <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t->

[-1850042](#)

www.google.com-42