

حوكمة المشاريع

أسم الطالبة: مها خليل فريد

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- 2025- 2026

جدول المحتويات

2.....	1 الفصل الأول الاطار العام للدراسة
	1:1 المقدمة
3.....	1:2 مشكلة الدراسة
4.....	1:3 أهمية الدراسة
4.....	1:4 أسئلة الدراسة
5.....	1:5 أهداف الدراسة
5.....	1:6 فرضيات الدراسة
5.....	1:7 نموذج الدراسة
6.....	1:8 منهجية الدراسة
7.....	1:9 الدراسة الميدانية
-7.....	8
-9.....	1:10 مخطط المشروع المقترح
	10
11.....	2 فصل الدراسات السابقة
	2:1 المقدمة
12.....	الدراسات السابقة
13.....	3 الإطار النظري للدراسة
14.....	3:1 حوكمة المشاريع
15.....	3:2 محددات الحوكمة
16.....	3:3 معايير الحوكمة
17.....	3:4 دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة
18.....	3:5 ماهي العوامل نجاح تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع
19.....	4 التوصيات
20.....	5 الخاتمة
21.....	6
22.....	المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

اصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الادارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي وكذلك أزمة شركة وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة.

بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها. يضاف الي ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة

1.2. مشكلة الدراسة

يتضح مما سبق أن انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها، كما أدى إلى فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والبيانات المالية لهذه الوحدات.

ولذلك أدانت المدير التنفيذي لشركة بإقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الأسهم مبالغ كبيرة، بارتكاب أخطاء مهنية جسيمة وإصدارها تقارير مراجعة مضللة وغير حقيقية مما أدى إلى تغريمها أيضاً بمبالغ كثيرة كعقوبة مدنيه عليها، وقد أدى هذا الواقع الى فقدان ثقة مستخدمي البيانات المالية في صحة المعلومات المحاسبية الواردة فيها اضافة الى بروز أزمة جديدة بينهم وبين مراجعي الحسابات عرفت باسم فجوة التوقعات

انطلاقاً من هذا الواقع كان الاهتمام بتطبيق الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات، وبذلك حاز على اهتمام مختلف الكتاب والباحثين في المجالات المحاسبية والاقتصادية والإدارية والقانونية المختلفة وغيرها، وأصبحت حقلاً خصبا للبحث والدراسة للاستفادة من مزاياها وإيجابياتها المتعددة.

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية البحث للتأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص

ومع بيان الاستفادة من الحوكمة في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير مهنة المراجعة، ستحقق جودة المعلومات المحاسبية وستنعكس على قرارات المستثمرين وحركة سوق الأوراق المالية، إضافة الى خدمة المهتمين بهذا الشأن من كتاب وباحثين.

1.4. أسئلة الدراسة

هل يوجد علاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية؟

هل هذه العلاقة تؤثر على القدرات الحكومية في جميع الوحدات .
الاقتصادية

هل يقتصر هذا التأثير على خصائص جودة المعلومات المحاسبية أم يفتح مجالات جديدة ومعايير ومحددات جديدة في الحكومة الشركات؟

1.5. أهداف الدراسة.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية

التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها

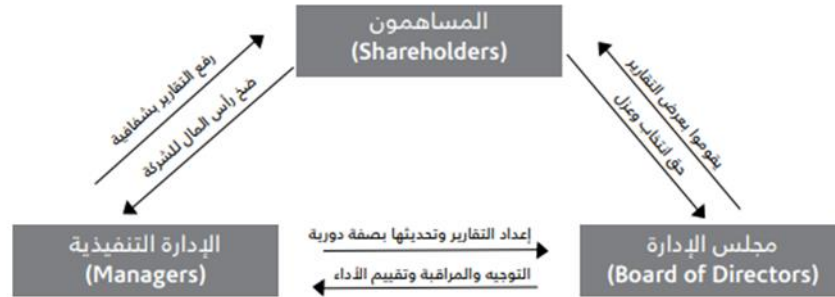
تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل .

3 تقديم ورقة عمل بحثية لمؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد.

1.6. فرضيات الدراسة

يتحدد المفهوم الشامل لجودة المعلومات المحاسبية في ظل الحوكمة استناداً الى مجموعة من المعايير .
والمحددات والمبادئ التي تحكم إعداد هذه المعلومات
هناك ارتباط معنوي بين جودة المعلومات المحاسبية للوحدات الاقتصادية التي تطبق الحوكمة وحركة التداول
في سوق الأوراق المالية وأسعار الأسهم لهذه الشركات
هناك ارتباط معنوي ذو ثقة بالبيانات المالية للوحدات الاقتصادية بين مستخدمي تلك البيانات وبين مراجعي
الحسابات لها والتي تطبق الحوكمة.

1.7. نموذج الدراسة



نموذج قوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف

رئيسية كما هو مبين في الشكل أعلاه

مجلس الإدارة .

الإدارة التنفيذية

المساهمون

إن الترابط بين أصحاب العلاقة السالف ذكرهم ترابط وثيق ومهم

فالمساهمون هم المالكون الفعليون للشركة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات سنذكرها لاحقاً. ويقوم المساهمون بتوكيل مجلس الإدارة المراقبة أداء الإدارة التنفيذية، الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية أيضاً لإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم، كما يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وذلك من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية. ويوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالشركة، وهم بالتالي معنيون بتطبيق الشركة لقواعد الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالشركة من جهة أخرى، ومن أبرز هذه الأطراف الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو الشركة، الخ. وفي المحصلة، فإن جميع هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح الشركة واستمرارها ولها حقوق يجب على الشركة المحافظة عليها وتوفيرها لهم.

1.8. منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يعتمد الباحث على المناهج العلمية التالية:

- المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
- المنهج المقارن: وذلك بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتصلة بموضوع البحث، للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وعلى كيفية الاستفادة منها في التغلب على إشكالية لبحث.
- المنهج الاستنباطي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية، واستنتاج معايير ومحددات للحوكمة.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة العثيم والبالغ عددهم أكثر من 20 ألف فرد ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الرابط الإلكتروني لاستمارة الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة 377 فرد لكي تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للقوانين الإحصائية التي تم استخدامها في حساب عدد أفراد عينة الدراسة وهي معادلة ستيفن سامبسون وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 384 وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان مما يوضح أن حجم العينة أكبر من الحجم الأمثل لحجم العينة مما يجعلها ممثلة تمثيلا صحيحا لأفراد مجتمع الدراسة

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات المصادر الثانوية وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث Google Forms تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على

أدوات الدراسة .

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما

القسم الأول وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة وتضمنت متغير حوكمة الشركات العائلية

بأبعاده الأربعة (المشاركة الشفافية، المساءلة، مسئولية مجلس الإدارة واشتمل على 20 عبارة ومتغير إدارة المشاريع واشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرث ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مشروع مؤشر حوكمة الشركات

مبادرة الهيئة العامة للاستثمار

أنت فكرة المشروع كأحد المشاريع (SAGA) يأتي هذا المشروع كمبادرة من قبل الهيئة العامة للاستثمار التي تهدف إلى تعزيز اقتصاد المملكة. العربية السعودية وتحفيز الاستثمار فيها سواء من المستثمرين المحليين أو المستثمر الأجنبي حيث أن هذا المشروع يساهم في التعزيز من قوة وحثالة اللغة في الشركات العاملة في المملكة.

التعاون مع جامعة الفيصل

نشأت فكرة مشروع مؤشر حوكمة الشركات من قبل الهيئة العامة للاستثمار قبل خمس سنوات حيث قام آنذاك محافظ الهيئة المهندس عبد اللطيف بن أحمد العثمان ووكيلة صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن خالد آل بترشيح جهة مستقلة تكون قادرة على العمل على (CMA) سعود بالاستعانة بهيئة السوق المالية السعودي المشروع وبعد دراسة هذا الطلب تصححت هيئة السوق المالية السعودي بجامعة الفيصل حيث تعد الجامعة مركزاً أكاديمياً رائداً في مجال التعليم والأبحاث مما يدعم المشروع ويعزز قيمته، كما أن كلية إدارة الأعمال بالجامعة تحدى بكفاءة عالية من ذوي الاختصاص

وبذلك بدأ التعاون في الثامن عشر من سبتم العام ٢٠١٤ م حين تم توقيع خطاب الترسية بين الطرفين الهيئة العامة للاستثمار وجامعة الفيصل متمثلاً بكلية إدارة الأعمال ليتم العمل على هذا المشروع لمدة سنة من

تاريخه تم دعم المشروع مادياً من قبل الهيئة وتنفيذه من قبل الجامعة. حيث أقيم خلال هذه السنة احتفال
تدشين المشروع وذلك في الخامس عشر من إبريل لعام ٢٠١٥ وبحضور معالي محافظ الهيئة العامة
للاستثمار المهندس عبد اللطيف العلمان و وكيله صاحب السمو الملكي الأمير سعود و معالي رئيس الجامعة
الدكتور محمد آل هازع وأصحاب العلاقة كما تم بن خالد آل سعود ومعالي وزير التجارة والاستثمار الدكتور
توفيق الربيعية نشر نتائج المؤشر حول أداء الشركات في تطبيق الحوكمة للسنة الحالية وذلك خلال مشاركة
والذي تم عقده في الأول والثاني من نوفمبر (GFCC) الفريق في مؤتمر الاتحاد العالمي للمجالس التنافسية
العام ٢٠٥ م في مدينة الملك عبد الله الاقتصادية شمالي مدينة جدة

بعد ذلك بدأ التفكير المشترك بين الهيئة والجامعة لإيجاد آلية مؤسسية الاستمرارية العمل على المشروع
حيث أصدرت الهيئة دعوة في إبريل ٢٠١٦ لتقديم العروض الإنشاء مثل هذه الآلية فدخلت جامعة الفيصل
متمثلة بكلية إدارة الأعمال بالمنافسة وتقديم عرض يوضح تصور ها لهذه الآلية وبناء على ذلك تم إرساء
العرض لجامعة الفيصل وتم تجديد التعاقد بين الهيئة العامة للاستثمار وجامعة الفيصل لمدة ثلاث سنوات
إضافية يتم فيها إصدار مؤشر سنوي لحوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية وذلك بدءاً من تاريخ
توقيع العقد في شهر أكتوبر لعام ٢٠١١ م وحتى شهر سبتمبر لعام ٢٠١٩ ولما يحظى به الطرفان من لغة
عالية فقد قام فريق العمل بجامعة الفيصل بالبدء في تنفيذ المشروع في شهر يونيو من عام ٢٠١٦ تم دعم
المشروع مادياً بشكل جزئي من قبل الهيئة العامة لنا للاستثمار ليقوم فريق العمل بجامعة الفيصل بالعمل على
تنفيذ مؤشر حوكمة الشركات بشكل سنوي ومستمر تقوم الهيئة بالمتابعة المتواصلة مع فريق العمل في جامعة
الفيصل للنهوض بهذا المشروع وتحقيق أهدافه المرجوة وعلى رأسها تأسيس مركز حوكمة الشركات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

على الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي اهتمت بحوكمة الشركات حسب مجالات استخدامها، سوف يركز الباحث هنا فقط على بعض الدراسات التي أظهرت العلاقة بين حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية وأثر دراسة Francis et al. ذلك على سوق الأوراق المالية، وكما يلي: عام 2001م

تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم والتقارير المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حركة أسواق المال. ام 2002م دراسة جود وسجو

احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك عبر تطبيقها على دعم دورة المحاسبين في ذلك، وقد احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين ولجان دعم في عملية المحاسبين وفي تحقيق جودة دعم المالية، واحتجت إلى دعم المحاسبين في ذلك.

دراسة درويش عام 2003م .

احتجت هذه الدراسة إلى دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك من خلال دعم دورة المحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في ذلك مع عرض بعض الدول

وقد احتجت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها وجود دورة فعالة لدعم المحاسبين والمحاسبين في تطبيق دورة المحاسبين في مصر، وذلك بشكل أساسي على البورصات وعلى تحسين أداء الشركات

:وفىضان هذه الدراسة يجب أن يكون الاشتراك إلى الاشتراك التالي

رعت معظم الدراسات التي تزودت الإثيوبية ولاته بأشتر وصعوده على المعلومات .

اشتر على رعت على رعت الإثيوبية والصحية وضرورة اشتراك خاص بناء، كما رعتا على اشتراك الملامة أي اشتراك مناسب في عرض المعلومات، والصحة اشتراك الوصفي اشتراك الإثيوبية اشتراك متعدد على اشتراك من رعت هذه الدراسة لم تشتت بشكل مباشر إلى نجاح اشتر .

على نجاح جودة المعلومات اشتراك مفصحة لها، أو من جانب من جانب من رعتا اشتراكات اشتراك لجودة المعلومات اشتراك أو من جانب من جانب رعتا اشتراك التي نجاح جودة هذه المعلومات

نتائج هذه الدراسة التي خضعت لعملية مراجعة في عملية اصطدام إما كانت مراجعة اصطدام أو مراجعة . اصطدام أو لجان مراجعة كانت اصطدام إلى تأكيد الاصطدام في المعلومات المصرفية مفيدة لها بشكل مباشر، وتأكيد الاصطدام بشكل غير مباشر نحو تحقيق جودة هذه المعلومات

يلتزم بتنفيذ سياسة الاصطدام ومعايير مراجعة الاصطدام .

النساء والرجال الذين يلتزمون بحماية حقوق الملكية الفكرية في أوقات الاصطدام، عند تطبيق حوكمة الشركات، بشكل مباشر على أوقات الاصطدام في سوق المالية، يمكن أن يلتزموا بتطبيق حوكمة الشركات لتأكيد تحقيق جودة المعلومات المصرفية، وتأكيد الاصطدام بحركة سوق المالية بشكل مباشر على أوقات الاصطدام العامة، وتأكيد الاصطدام بهارات الخاصة

تأكيد الدراسة على وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات معلومات مصرفية والترابط على حركة سوق المالية

3. الإطار النظري للدراسة..

3:1 حوكمة المشاريع..

هي الإطار التنظيمي والاستراتيجي الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المشروع، وتوزيع الأدوار، والمساءلة، وإدارة المخاطر. تضمن الحوكمة توافق مسار المشروع مع أهداف المنظمة، وتمنع تجاوز الميزانيات، وتحمي البيانات، مما يقلل من نسب تعثر المشاريع.

تطوير حوكمة ومنهجيات إدارة المشاريع

يتفاعل مكتب إدارة المشاريع مع العديد من أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة، ويحتاج هذا التفاعل إلى إدارته وحوكمته بشكل صحيح وذلك من خلال نموذج للحوكمة. يضمن نموذج أو إطار الحوكمة إضافة القيمة من خلال نهج منظم لتعريف أصحاب المصلحة وفهم مصالحهم وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

يضمن إطار الحوكمة المواءمة مع استراتيجية المنظمة من خلال منح الصلاحيات المناسبة وتفويض المسؤوليات ومراجعة الأداء وإصدار التقارير بشكل دوري، بالإضافة إلى تحديد عملية تصعيد واضحة. يبنى نموذج الحوكمة في العادة بشكل مختصر ويتم تفصيله في المنهجيات والأدلة لضمان اتباع نهج ثابت ومتكرر. تحتوي منهجية مكتب إدارة المشاريع عادةً على السياسات والعمليات ومؤشرات الأداء الرئيسية والنماذج ذات العلاقة.

تعزيز حوكمة المشاريع

تعريفات هذه السياسة، حيث يتم تعزيز كل نظام على تعزيز النظام الذي يتم تبنيهم به مقدم هذا التعريف، "فتعرف مؤسسة التمويل الدولية "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات في أعمالها

مجموعة من العلاقات بين المسؤولين على إدارة " OECD: وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .. الشركة ومجلس الإدارة وحملة تعزيز النظام من النظام

من تعرفها: "مجموعة من القواعد الإدارية التي تستخدم إدارة الشركة من الداخل، وتلبي مجلس الإدارة الذي يشرف عليها تعزيز النظام والحقوق المالية للمساهمين".

وعقد آخر، إذا كان أيون النظام العام، أي وجود نظم حوكمة العلاقات بين المسؤولين الذين في النظام، كما هو الحال مع مفوضية الحوكمة المؤسسية على تعزيز تعزيز النظام عن القواعد الإدارية غير المؤسسية، مع تحميل النظام.

3:2 محددات الحوكمة..

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين

المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي

المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي) مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

وذلك 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).

المحددات الداخلية -

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

تصميم هذا البرنامج لمساعدة الشركات في حل المشكلات التالية

مشكلات حوكمة المشاريع والاستراتيجية مثل: غياب نظام حوكمة واضحة للمشاريع وضعف ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة ومشكلة سوء اختيار المشاريع وتحديد أولوياتها

مشكلات تنفيذ المشاريع مثل: مشكلة تعثر أو توقف تنفيذ المشاريع رغم وجود خطط جيدة ومشكلات تأخر فعال أو ضعف دوره في المتابعة PMO المشاريع أو تجاوز الميزانية المحددة للمشروع ومشكلة غياب والتحكم

مشكلات الأداء والرقابة على المشاريع مثل: مشكلة ضعف متابعة الأداء وعدم وجود مؤشرات قياس واضحة ومشكلة ضعف التقارير وشفافية المعلومات للإدارة العليا

مشكلات تنظيمية وتشغيلية مثل: مشكلة تضارب الأدوار والمسؤوليات داخل المشاريع ومشكلة ضعف التنسيق بين الفرق وأصحاب المصلحة ومشكلة ضعف إدارة المخاطر والتغيير داخل المشاريع

3:3 معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه من هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية ، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي Basel ممثلا في لجنة بازل BIS

وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماماً كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وقد قدر لكل جهة بأن

تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام وتتمثل في

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ويشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3:4 دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك إتاحة مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والدائنين وحملة السندات والموردين والزبائن

الإفصاح والشفافية

ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين

فوائد تطبيق الحوكمة

تقليل احتمالية تعثر المشاريع وتجاوز الميزانيات

توفير هيكل تنظيمي يضمن الشفافية والمساءلة

التخصيص الأمثل للموارد

توافق مخرجات المشروع مع أهداف وتطلعات المنظمة

3:5 ماهي العوامل نجاح تطبيق حوكمة الهيكل التنظيمي للمشاريع..

إطار اداري يتكامل مع الهيكل المنظمين الحالي واستراتيجيتها وأهدافها بناء حكومي كفؤ ولديه القدرة على تقديم الاشراف والإرشاد القيادة المنفتحة، المرنة والمستجيبة لاحتياجات التغيير الخاص بالمنظمة رعاية والتزام مناسبين لتقديم الدعم والموارد تشجيع هيكل المنظمة لدعم كل مكونات إطار الحوكمة تمكين مدراء تحدد KPIs المحافظ والبرامج والمشاريع بالصلاحيات المناسبة لإزالة الحواجز والعقبات مؤشرات اداء وتقاس بشكل واضح لتخفيف المخاطر وزيادة الفرصة عمليات مناسبة للاختيار والمفاضلة بين البرامج والمشاريع هيكل مناسب من الاتصالات، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين المستمر اشراك كافة المعنيين لتطوير العمليات الإدارية ومساندة التغييرات المنظمة التحول المناسب لحجم التطوير والتحسين اللازمين لدعم الحوكمة

ويعني بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل من له دور في تفعيل تلك المساءلة، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسؤولياتهم كاملة

بالإضافة إلى ذلك فإن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر مما هو تنفيذي، ويقع على أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية القيام بتحقيق فعل على كافة الأعمال الإدارية والمالية، كما يجب على مجلس الإدارة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين من قبل هذا المجلس، وعقاب على أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين إذا لزم الأمر ذلك

4: التوصيات:

من خلال هذه الدراسة والدراسات السابقة نستنتج بعض النقاط التالية

الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة أصحاب المصالح والمجتمع

الحوكمة نموذج إداري جديد يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب الملكية

الحوكمة نظام إداري جيد يساعد على الضبط المالي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها

من النتائج الهامة للحوكمة أنها تؤمن الأبعاد المحاسبية.

5: الخاتمة

من هذا البحث يتضح مدى أهمية قواعد الحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية خاصة بعد أن أصبحت هذه القواعد ملزمة حيث سيصار التركيز على مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية في الالتزام بها ووضع الأسس والتعليمات الداخلية لتطبيقها على الشركة الأم والشركات التابعة. أمل بهذا أن أكون قد أوفيت هذا البحث حقه بما يساعد على فهم قواعد الحوكمة وتطبيقها. عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة ماء يتعين أخذ بيئة الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائلون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على الشركة أن تلتزم حرفياً بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن يتم تطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه القواعد الحد الأدنى من الالتزام في الحوكمة ويفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً.

بقي علينا أن نذكر أن ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الموضوعية من قبل هيئة الأوراق المالية والسلع. ونحن نشجع الشركات الخاصة وخصوصاً الاسترشاد بقواعد الحوكمة المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لحين صدور قواعد حوكمة تضبط عمل هذا النوع من الشركات

6: قائمة المراجع

- إبراهيم البسيوني، النتيجة في الحكومة المشاريع الصغيرة والكبيرة، دار الشروق، 2003.
- النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون، 2003.
- مارك سبيل، محرر، ممارسة الحكومة في المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات، 2001.
- مركز المشروعات الحكومة الخاصة، الإصلاح الحكومي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
- مركز، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس فؤاد شاكر، التحكم الجيد في الحكومة في الشركات حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى 2002. المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005: "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"