



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID EL TARF

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

اثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

تحت إشراف:

• د. ميرة محمد لمين

من إعداد الطلبة:

- ادريسي حسين
- هايف عبد القادر



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات ، ذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات وفي هذا الإطار يعتبر تقييم الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، ونجاح الحوكمة في المؤسسة ال يرتبط بوضع مجموعة من الإجراءات والقواعد الرقابية فحسب انما من الضروري تطبيقها بشكل سليم وفق خطوات لضمان تحقيق أهدافها وذلك من خلال تطبيق آليات الحوكمة بطريقة سليمة لما لها دور فعال في رفع كفاءة تقييم أداء المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسة وتحقيقها أهدافها والمنافسة في السوق ويكون ذلك من خلال تبني المؤسسة مفهوم الإفصاح والشفافية وقيام مجلس الإدارة بدور ه الرقابي والإشرافي في المؤسسات والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ووضع خطة لجذب الاستثمارات والعمل .على زيادة فرص الحصول على التمويل من مصادر داخلية وخارجية والاستخدام الأمثل للموارد .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، آليات الحوكمة، تقييم الأداء، أداء المؤسسة

Résumé

Cette étude visait à mettre en lumière l'impact de l'évaluation de la performance dans l'activation de la gouvernance d'entreprise, en présentant tous les concepts théoriques liés à la gouvernance d'entreprise. Elle est liée à l'environnement interne et à l'environnement externe de l'institution, et au succès de la gouvernance dans l'établissement n'est pas seulement liée à l'élaboration d'un ensemble de procédures et de règles de contrôle, mais il est nécessaire de les appliquer correctement selon des étapes pour assurer l'atteinte de ses objectifs, par l'application appropriée des mécanismes de gouvernance car de son rôle effectif dans l'augmentation de l'efficacité de l'évaluation de la performance de l'affaire, ce qui conduit à la continuité de l'institution et à la réalisation de ses objectifs et de la concurrence sur le marché, et ce grâce à l'adoption par l'institution du concept de divulgation et de transparence et le rôle de surveillance et de surveillance du conseil d'administration dans les institutions et travailler pour prendre en compte les droits des actionnaires et des parties prenantes et élaborer un plan pour attirer les investissements et travailler pour accroître l'accès au financement de sources internes et externes Et l'utilisation optimale des ressources.

Mots clés : gouvernance, mécanismes de gouvernance, évaluation de la performance, performance de l'institution

Abstract

This study aimed to shed light on the impact of performance appraisal in activating corporate governance, by presenting all theoretical concepts related to corporate governance. It is related to the internal environment and the external environment of the institution, and the success of governance in the institution is not only linked to the development of a set of control procedures and rules, but it is necessary to apply them properly according to steps to ensure the achievement of its objectives, through the application of governance mechanisms in a proper manner because of its effective role in raising the efficiency of evaluating the performance of the matter. Which leads to the continuity of the institution and its achievement of its objectives and competition in the market, and this is through the institution's adoption of the concept of disclosure and transparency and the board of directors's supervisory and supervisory role in the institutions and work to take into account the rights of shareholders and stakeholders and develop a plan to attract investments and work to increase access to financing from internal and external sources And the optimal use of resources.

Keywords: governance, governance mechanisms, performance evaluation, institution performance



شكر و عرفان

نحمد الله أولاً و دائماً و نشكره لتوفيقه لنا لما نحن عليه الآن.

الصلاة و السلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد أولاً و آخراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد العون خلال هذه الفترة "أساتذتي" **ميرة محمد**

لمين و "عائلتي"

الذين لم يدخروا جهداً في مساعدتنا و أشكركم على أرواحكم التي مكنتنا من إنجاز موضوعنا.



إهداء

مررت قاطرة البحث بكثير من العوائق و مع ذلك حاولت أن أتخطاها
من الله و منه إلى أبي و أمي و جميع أخواتي فلقد كانوا بمثابة
السند في استكمال المذاكرة لنيل شهادة الماستر و لا ينبغي أن
أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي و مدتي
بالمعلومات القيمة .

داعيا من المولى عز و جل إن يطيل في أعمارهم و يرزقكم بالخيرات





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
" و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "
(الآية 23 من سورة الإسراء)

أهدي ثمرة نجاحي إلى التي حملتني تسعا و أرضعتني حولين، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، و التي أطلقتني لنجاحي بنظرة الأمل إلى التي تحملت معي مشاق الطريق، و التي ممها قلبه في حقها أو قلبه لأجلها لن أوفيهما ما قدمت لي.

إلى " أمي الغالية " حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى من علمتني أن الحياة جد و عمل إلى من منحتني القوة، و عمل من أجل تربيته
إلى الذي وضع في طريقي منبع ماء كي لا أعرض طعم العطش
إلى " أبي الغالي " حفظه الله و رحمه.
إلى جميع أحواتي الأعماء و الكرام



الصفحة	المحتوى
I	ملخص
IV	شكر وعرافان
V	إهداء
VI	إهداء
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
19	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
27	المطلب الثاني: الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات
30	المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات
32	المبحث الثاني: الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات والنظريات المفسرة لمفهومها
32	المطلب الأول: الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات وآلياتها
40	المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لمفهوم حوكمة المؤسسات
43	المطلب الثالث: النظريات الحديثة (البديلة) لمفهوم حوكمة المؤسسات
46	المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية
46	المطلب الأول: نماذج حوكمة المؤسسات
49	المطلب الثاني: تجارب دولية في حوكمة الشركات
57	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في حوكمة الشركات
63	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم الأداء	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
66	المطلب الأول: مفهوم الأداء

73	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
83	المبحث الثاني: أهمية ومتطلبات تقييم الأداء
83	المطلب الأول: المراحل والقواعد الأساسية لتقييم الأداء
84	المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء
85	المطلب الثالث: أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء
87	المبحث الثالث: أثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات
87	المطلب الأول: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء
90	المطلب الثاني: تأثير الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسة
95	المطلب الثالث: تأثير المساءلة على أداء المؤسسة
100	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر	
102	تمهيد
103	المبحث الأول: ميثاق الحكم الارشد في الجزائر
103	المطلب الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الارشد للمؤسسة الجزائرية
104	المطلب الثاني: تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وآلياته ومركزاته
110	المطلب الثالث: مبادئ ميثاق الحكم الراشد والمؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق
111	المبحث الثاني: دراسة التجربة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر
111	المطلب الأول: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات
116	المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر
119	المطلب الثالث: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر و الدروس المستفادة من خلال تطبيقها
125	خلاصة الفصل
127	خاتمة
131	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	خصائص حوكمة لشركات	01
25	اهمية حوكمة الشركات	02
26	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	03
31	محددات حوكمة الشركات	04
70	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
72	العلاقة بين الانتاجية والأداء	06
77	العوامل المؤثرة في الأداء	07
87	علاقة الحوكمة بتحسين الاداء	08
88	مقياس حوكمة المعيب	09
91	مخطط يوضح جوهر الشفافية	10
94	أهمية الإفصاح والشفافية	11
106	مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية لسنتي 2007 و 2008	12
118	تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
106	الشفافية حسب تقرير الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007	01
107	مؤشر المشاركة وحقوق الانسان حسب تقرير البنك الإفريقي	02
108	مؤشر سيادة القانون حسب تقرير البنك الإفريقي للحكومة	03
117	مؤشر الفساد حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2006	04
118	مؤشر السيطرة على الفساد من سنة 2007 إلى غاية 2016	05

مقدمة

دخول الدراسة:

أدت المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم في العقد الجديد الثاني من الألفية الثالثة إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية ، والتي يحتاجها العديد من المستخدمين المعلومات المالية خاصة في ظل عولمة و تدويل سوق رأس المال ، وتزايد إحصاء المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين الشركات.

وفي خصم ذلك، وظهر مفهوم منظم الا وهو حوكمة المؤسسات حيث يمثل أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المختلفة والذي يبحث عن كيفية حماية الاطراف الفاعلة من المضاربين و المستخدمين والمديرين التنفيذيين داخل المؤسسات الاقتصادية وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين و ما قد يقوم به من تأثير على قرارات الإستثمار داخل الشركة وكما يؤدي هذا النظام في النهاية الى بلوغ الهدف الأسمى، وهو تحقيق الحوكمة بأهدافها و التي تصنع جو الاستغلال الامثل للموارد الاقتصادية و زيادة منسوب او مردودية النمر الاقتصادي و الثقة بين المستثمرين و المتعاملين في السوق المتداولة وبين المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها بما في ذلك الجزائرية منها.

فرعية الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي تحاول تبنى إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات تهدف من خلال هذا النظام إلى تطوير نظام الحوكمة ، من نظام يعتمد على أساليب تقليدية إلى نظام يتوافق ومتطلبات النظام الموجه إلى اسس ومعايير دولية تمكن من تحقيق الشفافية والمصداقية للمعلومات المحاسبية والمالية المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، والموجهة خاصة إلى الأطراف الخارجية (أسواق مالية ، بنوك . أصحاب المصالح كالمساهمين الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني).

إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية:

وإنطلاقا من الأهمية البالغة و المتزايدة التي يكتسبها الأداء في المؤسسة الاقتصادية والراجع إلى تداخل المتغيرات وتسارعها، لذا تسعى معظم المؤسسات لتحقيق النجاح وأبناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والإستمرارية. ولتحقيق ما سبق لجات المؤسسات إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف تحسين أدائها والرفع منه. ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات واصبحت من الركائز التي تقوم عليها

الوحدات الاقتصادية، نظرا لعناية اليات الحركية بوضع نسيج مترابط متسلسل الكيفية إدارة المؤسسة والتركيز على الشفافية والإفصاح لإعطاء صورة جيدة وبناء الثقة بين الإدارة والأطراف الفاعلة فيها.

وهذا يقودنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

• ما هو أثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات ؟

ينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية : هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتقييم أداء

المؤسسة ؟ ماهي علاقة الحوكمة بالأداء؟

فرضيات الدراسة الفرضية الأولى: الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتقييم أداء المؤسسة. الفرضية

الثانية: تقوم الحوكمة بتقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتمثل في العلاقة بين الحوكمة والأداء.

أهداف الدراسة تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تسليط الضوء على المفاهيم والمبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات. التعرف على أحدث

التعديلات في احكام و مبادئ حوكمة الشركات على المستوى الدولي و ذلك خلال العقد الثاني من الألفية

الثالثة تسليط الضوء على مفاهيم تقييم الأداء ومؤشرات قياسه. استعراض تجارب دولية المبادئ الحركية

بما فيها الجزائر دراسة واقع حوكمة الشركات في الجزائر

مصادر الدراسة

استخدمت الدراسة المراجع العلمية العربية و الاجنبية من كتب و أطروحات دكتوراه ومقالات وملتقيات.

مناهج الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتهدف الإمام بمختلف الوصفي، قصد وصف تقييم الأداء و

حوكمة الشركات

اسباب اختيار الموضوع: تتعلّى أسباب اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات خصوصا في ظل التطورات الحالية. محاولة إثراء المكتبة الجامعية لقلة الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء ودوره في تفعيل حركمة المؤسسات. محاولة إثراء المعلومات في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تحد الدراسة من خلال ما يلي:

مت واختبار مسمة الفرضيات، سيتم دراسة البحث وفق المنهج

- الحدود الموضوعية : تتطرق دراستنا إلى موضوع تأثير تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات، و ذلك بإبراز دور تقييم الأداء ر والياتة، ومعرفة واقع هوكمة الشركات في الجزائر
- الحدود الزمنية: تمتد دراستنا من نهاية امتحانات الفصل الأول، إلى غاية الانتهاء من انجاز هذه المذكرة بداية شهر جوان من سنة 2023

صعوبات الدراسة:

- قلة ومحدودية المراجع المتواجد في المكتبة المركزية بالجامعة كالمجالات والقدرات والمقالات.
- ضيق الوقت المحدد لإنجاز هذه المذكرة
- للإلمام بجوانب هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:
- الفصل الأول: تم فيه تناول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال عرض مفاهيم حول حوكمة المؤسسات و تطبيقاتها في بيئة الأعمال الدولية.
- الفصل الثاني: تم فيه تناول مفاهيم حول تقييم الأداء و أثره في تفعيل حركمة المؤسسات
- الفصل الثالث: وفيه تم التطرق إلى واقع حوكمة الشركات في الجزائر

الدراسات السابقة

- يعتبر هذا البحث تكملة وتعميقا لدراسات سبقته في بعض الجوانب المرتبطة بالحوكمة وتطبيقها في المؤسسات وأهميتها في الإدارة وتقييم وتحسين الأداء و من أهم هذه الدراسات التي كانت تصب في نفس السياق :

1- دراسة: مناد على دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية حالة الجزائر ،
مذكرة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر 2014

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبتي ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعي ولخصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة ، وبالتالي الحوكمة هي ضمان لاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف

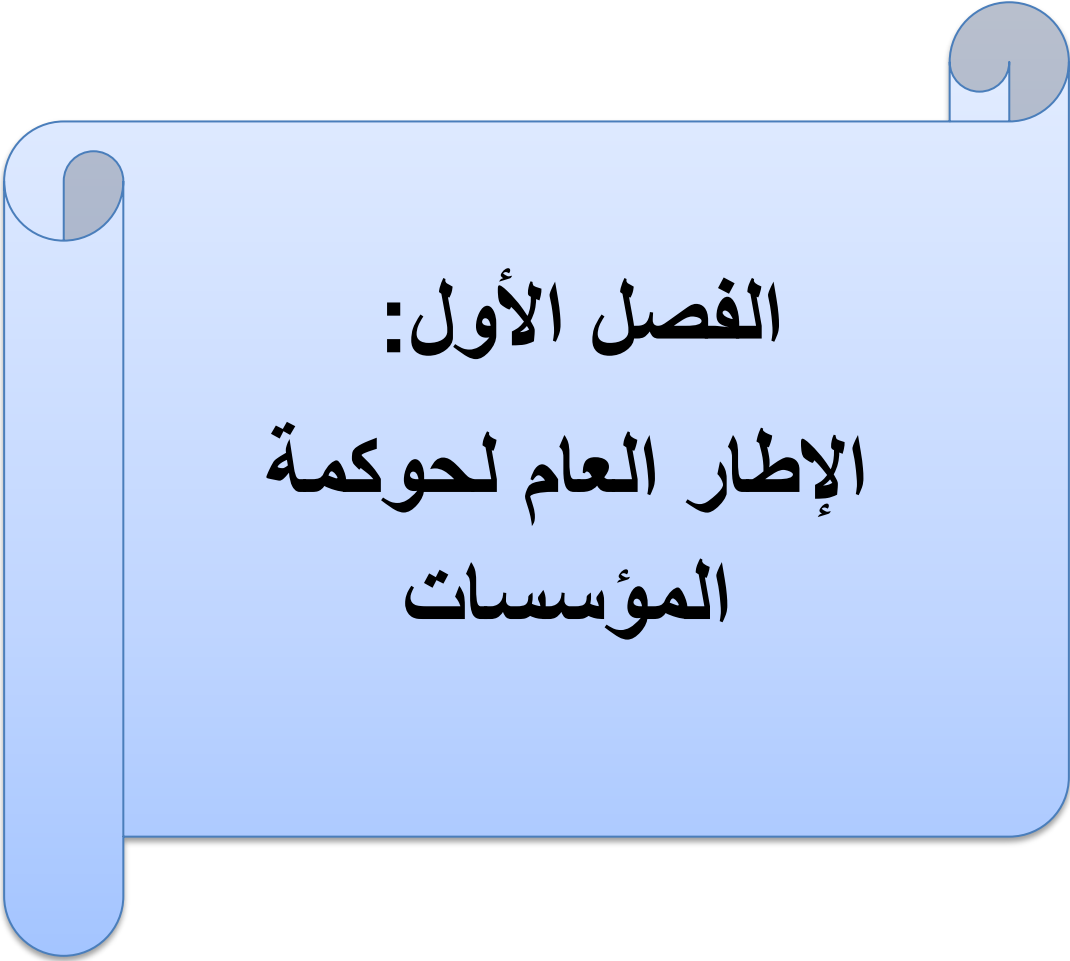
2- دراسة : بن عيسى ريم تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسة ، غير منشورة ،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2012

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر تطبيق آليات الحوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة (معدل العائد على الأصول معدل العائد على المبيعات ، معدل العائد على حقوق الملكية وبين الآليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الإدارة ، آليات لجنة المراجعة آليات المراجعة الداخلية ، آليات مكافأة التنفيذيون) ، كما تتأثر أيضا هذه المقاييس (مقاييس الأداء) إيجابا بالآليات الخارجية للحوكمة (آلية فعالية دور المساهمون ، آلية فعالية أصحاب المصالح، آلية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي)

3- دراسة : عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين الأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2008

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الشركات الفلسطينية للحوكمة . وعن أثر الممارسة السليمة للحوكمة على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وبين العائد على حق الملكية ، والعائد على الاستثمار ، وسعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.



الفصل الأول:
الإطار العام لحوكمة
المؤسسات

تمهيد

بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 وإفلاس شركة Worldcom و Enron في أمريكا وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة، وكذا اكتشاف لتلاعب الشركات في قوائمها المالية وعدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية، بالإضافة لإفتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحساب واتخاذ القرارات غير الرشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح. كلها أسباب دعت العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة التسيير في المؤسسات الذي ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات، فهي تعتبر المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هاته السبلات.

لذا سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال المفهوم والأبعاد التنظيمية التقييمية لحوكمة الشركات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات والنظريات المفسرة لمفهومها؛

المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من أهم ركائز الاقتصاد الحديث، فهي تمثل قواعد التسيير الجيدة وتحتل الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم. وفي هذا الصدد يتم الإحاطة بماهية الحوكمة من تعريف لغوي وإصلاحي وخصائصها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتناول نشأتها، والمطلب الثالث يتناول الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

تعددت المفاهيم الموضحة لحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة وهذا بسبب الأهمية التي يحتلها هذا المفهوم الذي بات مصب اهتمام الكثير من الباحثين في علم الاقتصاد وخصوصا بعد الأزمات العالمية المتكررة. وفي هذا الصدد يجب توضيح بعض المفاهيم الدالة لهذا المصطلح.

الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركات

سيتم في هذا الفرع إدراج المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الحوكمة.

1- لغة:

لقد اختزلت لفظة الحوكمة في ثناياها عدة مفاهيم ومعاني تمثلت فيما يلي:

- المنع: فيقال حكمت فلانا، بمعنى منعه، ومنها حكمة الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يرد لها راكلها أن تلتهمه.¹
- الحكم: من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم، ومن ذلك قوله تعالى: "وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا" سورة النساء الآية 35
- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد²

¹ - عبد المجيد الصالحين، "الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية"، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010، ص 04

² - توفيق خليل أبو أصعب، "موسوعة الطريق إلى مصطلحات التجارة الدولية: إنجليزي-عربي"، مطبعة النرجس التجارية، الرياض، المملكة السعودية، 2007، ص 17.

- **القضاء:** حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء لقوله تعالى: "فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ" سورة المائدة الآية 48 سورة، أي افضي بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة. وأيضا قوله تعالى: "وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْأَلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ" سورة البقرة الآية 188 والمعنى إلى القضاة.

وتعود جذور مصطلح الحوكمة إلى المصطلح الإنجليزي "Governance" هي الترجمة المتفق عليها إلى الفعل اليوناني "Kubernân" والذي استعمله أفلاطون لأول مرة بطريقة مجازية في حواراته الفلسفية¹ والتي تعني قيادة سفينة أو دبابه. وأيضا استعمل في اللغة اليونانية بكلمة "Gubernare" بنفس المعنى. وظهرت أيضا في اللغة الفرنسية بمصطلح "Gouvernement" والذي كان يقصد به فن أو طريقة. "Art ou manière de gouvernance" الحكم.²

أما عن ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية، فلقد تعددت المحاولات الهادفة إلى إيجاد مرادف لمصطلح "Gouvernance"، ورصدت عدة تراجم لهذا المصطلح وبالتالي عدة استخدامات، ومن بين هذه التراجم نجد: الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحاكمة، الحكامة، والمحكومية، وإدارة الحكم، والحكم الاشتراكي، والحكم الموسع، القواعد الحاكمة، ونظام الحكم والإدارة، وأسلوب الإدارة، والإدارة النزيهة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، وأساليب سلطات الإدارة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، والسلطة ومنظومة السلطات والسلطات، والإدارة في التمتع، وممارسة السلطة والحكم الراشد، والحكم الرشيد والحكم الصالح.³ ليطم الاتفاق على مصطلح "حوكمة" على وزن "فوعلة" لتكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة،⁴ وأصدر مجمع اللغة العربية اعتماد لفظ حوكمة الشركات في بيان له سنة 2003.⁵

¹ - Frédéric Georget, "It Governance", 3rd Edition, Dunod, Paris, France, 2009, P 04.

² - عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، 2011، ص 32.

³ - بلواضح عبد العزيز وسويسي طه عبد الرحمان، "الحوكمة: أسباب ظهور مفهومها والأطراف الفاعلة في عملياتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الثاني حول "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، 22-21 أكتوبر 2012، ص 02.

⁴ - عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، منشورات زين الحقوقية، الشياح، العراق، 2011، ص 23.

⁵ - محمد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 122.

2- اصطلاحا:

تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية بحيث تنوعت لتتداخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد نتيجة تداخلها في عدة نواحي، حيث عرفت من قبل:

- مؤسسة التمويل الدولية (IFC): "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.¹
- لجنة كادبوري (Cadbury) سنة 1992: "هي النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها.²
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى التي لها اهتمام للمؤسسة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح المؤسسة ومساهميها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول المؤسسات بكفاءة وفعالية".³
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): "ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية، والإدارية في إطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، فالحكومة تمثل الآليات، العمليات، العلاقات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزامهم وتسوية خلافاتهم.⁴

¹ - يوسف محمد طارق، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 04.

² - يحيى سعدي ولخضر أوصيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 05، الجزائر، 2012، ص 184.

³ - "Principles of Corporate Governance", Organisation for Economic Co-Operation and Development (OCED), 2004, p 05.

⁴ -Aboubacar Yenikoye Ismaël, "Comment analyser la gouvernance?", L'harmattan, Paris, France, 2007, p0 9.

- **بنك الدولي (WB) سنة 1992:** "الطريقة التي تمارس بها السلطة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية".¹
- **لجنة الحوكمة الدولية سنة 1995:** "مجموعة من الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة".²
- **صندوق النقد الدولي (FMI):** "مصطلح الحوكمة ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية، وضعف مناخ الحوكمة في أي بلد يحفز زيادة الفساد، وينعكس سلبا على النشاط الاقتصادي ومصصلحة المواطنين"³
- **حماد طارق عبد العال:** "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرافة".⁴
- **Parkinson في كتابه Corporate Governance عام 1994:** "الإجراء الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس المصدافية إدارة الشركة لمصالح الشركاء".⁵
- **Pastré سنة 1997:** "مجموعة قواعد التسيير والمراقبة المعتمدة في إطار المعلومات التاريخية والجغرافية لقيادة المؤسسة"⁶
- **عبد الوهاب علي وشحاته السيد:** "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط "Discipline" والشفافية "Transparency" والعدالة "Fairness"، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلق استغلال

¹ - "Governance and Developement", World Bank D.C, Washington, April 1992, p01.

² -Abdelkader Ben Henni, "la gestion de l'ordre international à la gouvernance de l'ordre mondial", revue Idara,Ecole Nationale d'Administration, Hydra, Vol 15, N°30, Alger, 2004-2005, p 59.

³ - عمر السايح، "حوكمة الشركات في القطاع المصرفي...سبيل الأمان"، المعهد المصرفي المصري، 2009، ص 06.

⁴ - حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 22.

⁵ - بلال خلف السكرانة، "أخلاقيات العمل"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009، ص 319.

⁶ -Amir Louizi, "les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprise française": étude empirique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Molin Lyon3, 2011, p 19.

الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل"¹

• **Gérard Charreaux et Peter Wirtz**: "مجموعة من الآليات التنظيمية التي تحدد

الواجبات وتؤثر على قرارات المديرين، بعبارة أخرى التي تحكم تصرفاتهم وتعرف فضاءهم الإدراكي"²

• أما في الجزائر فقد أطلق مصطلح الحكم الراشد على حوكمة الشركات وقد عرفه ميثاق الحكم

الراشد للمؤسسة في الجزائر: "يعتبر تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها"³.

استنادا إلى التعاريف السابقة، يمكن القول أن حوكمة الشركات هي تعميق دور الرقابة والإشراف ومتابعة الأداء في الشركة، فحوكمة الشركات تتضمن العديد من الجوانب أهمها كالأتي:

- وضع القوانين والمعايير التي تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور؛
- مجموعة العلاقات بين مجلس الإدارة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بشكل عادل.

الحوكمة تعني النظام العام بمعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من ألحق الضرر بالمصلحة العامة، أي أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار أساليب مناسبة وفعالة لتحقيق خطط وأهداف، أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع العام أو الخاص.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وتعمل على زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن

¹ - عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2006/2007، ص 17.

² - "Gerard Charreaux et Peter Wirtz, "Gouvernance des entreprises-Nouvelles perspectives", Economica, Paris, France, 2006, p 09.

³ - "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 11 مارس 2009، ص 14.

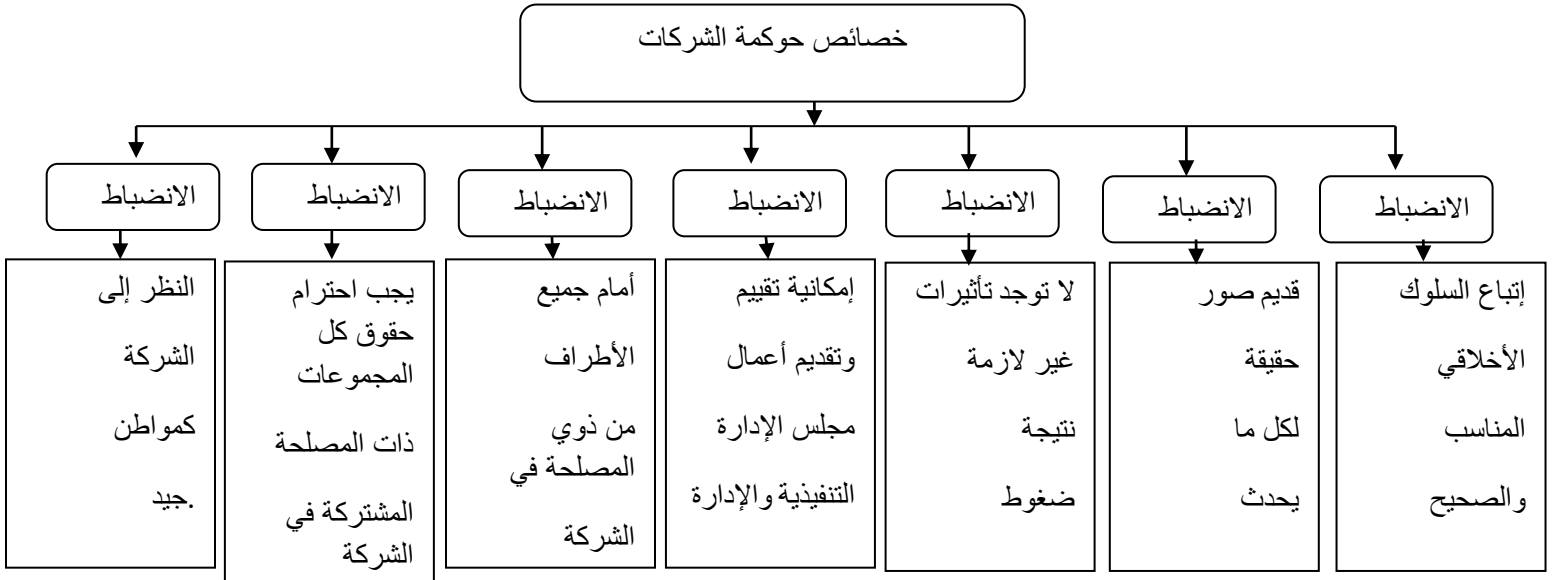
طريق تحسين أداء الشركات وترشيد اتخاذ القرارات السليمة فيها.

1- خصائص حوكمة الشركات

أكد رجل الباحثين في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة أن نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافق الخصائص التالية:¹

- مجلس الإدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة؛
- الرئيس التنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- لقرارات التي يتخذها الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- نموذج عمل يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته؛
- توفير محيط ملائم يتم الإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

الشكل رقم 01: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 2.2

¹ - كمال بوعظم وزايد عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، الملتقى العلمي الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي المختار عنابة، الجزائر، 19-18 نوفمبر 2009، ص 01.

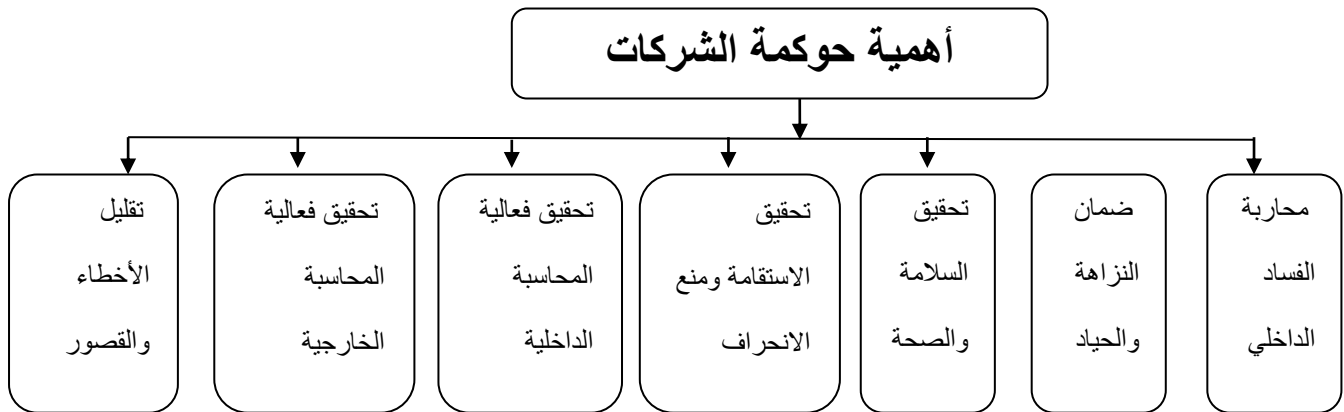
2- أهمية حوكمة الشركات:

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة على كافة المستويات، وأصبحت عنصراً هاماً من عناصر تكوين المنظمات بكافة أشكالها، لما لدور الحوكمة الفاعل في الشركات من تعزيز للاستثمار وتوفير فوائد متعددة للشركات ومساهمتها من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال فأهميتها تكمن فيما يلي:¹

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل؛
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرها؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة؛
- ضمان الحصول للمستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم؛
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم؛
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية؛
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية؛
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ودرء حدوث الانهيارات المصرفية.

ويمكن توضيح أهمية حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص 58.

¹ - أمال عياري وأبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06/07 ماي 2012، ص 05.

3- أهداف حوكمة الشركات:

تعمل مبادئ حوكمة الشركات إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:¹

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها؛
- تحسين عملية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
- تحسين خاصية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العمومية والمنظمات الجماهيرية؛
- إدخال اعتبارات القضاء البيئية والأخلاقية في منظور صنع القرار؛
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات عن الشركات؛
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى؛
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين؛
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.

وبالتالي تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وتوفير الحوافز المناسبة والسليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 22-23.

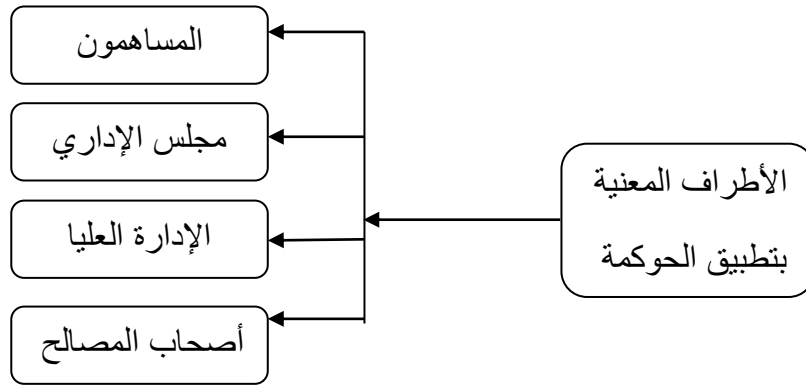
المطلب الثاني: الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات

لقد تم التطرق إلى أهمية ومدى تأثير حوكمة الشركات من قبل العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء في مختلف الجوانب الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل، وهذا ما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق تنمية شاملة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وهو الأمر الذي دعا إلى تعاظم الاهتمام بمعايير وتطبيقات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

والشكل الموالي يوضح الأطراف الأربعة المعنية بتطبيق الحوكمة

الشكل رقم 03: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: صلاح حسن، "البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال"، دار الكتاب الحديث، 2011، ص1

من الشكل هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي¹:

1- المساهمون

يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثمارهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهو من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

2- مجلس الإدارة

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 17 ص، 2006.

يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. يقوم المجلس باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

3- الإدارة العليا

مسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

4- أصحاب المصالح

مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الاستمرار.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

نظراً للاهتمام المتزايد بالحوكمة قامت العديد من المؤسسات والهيئات الدولية بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن هاته المؤسسات والهيئات الدولية نجد مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

1- المبادئ الصادرة عن مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

يتم تطبيق الحوكمة وفقاً لمعايير توصلت إليها OCDE في عام 1999، وأصدرت تعديلاً لها في عام 2004، كما تم إصدار نسخة معدلة ومنقحة في سبتمبر 2015 قدمت في شكل تقرير إلى منتدى مجموعة الدول العشرين (G20) وتمثل في: ¹

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يضيف بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

¹ - OCDE, "Principes de la Gouvernment d'Entreprise", 2004, p 17-25.

- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛
- **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؛
- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء؛
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من السهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

2- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة المصرفية والمالية، وأهم هاته التعليمات في النقاط التالية:¹

- وضع موثيق شرف بين الشركات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الشركات؛
- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها؛
- تحديد المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس؛
- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة؛
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا)؛

¹ - مناور حداد، "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ملية الاقتصاد، دمشق، أيام 15/16 أكتوبر، 2008، ص 06.

- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين والموظفين سواء كانت مادية أو ترقيات أو إدارية؛
- ضمان توفير المعلومات المناسبة.

3- مؤسسة التمويل الدولي

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومبادئ عامة تراها أساسية في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:¹

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً؛
- القيادة الجيدة.

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات

تتوقف نجاعة وفعالية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مجموعتين، هما كالتالي:²

1- المحددات الخارجية

- تمثل المناخ الذي تعمل فيه المؤسسات وقد يختلف من دولة إلى أخرى ويتمثل في:
- وضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الدولية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة لمؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات؛
 - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الاقتصادي.

¹ - فؤاد شاكر، "الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية"، المؤتمر المصرفي العربي معنون ب: الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005، ص 04.

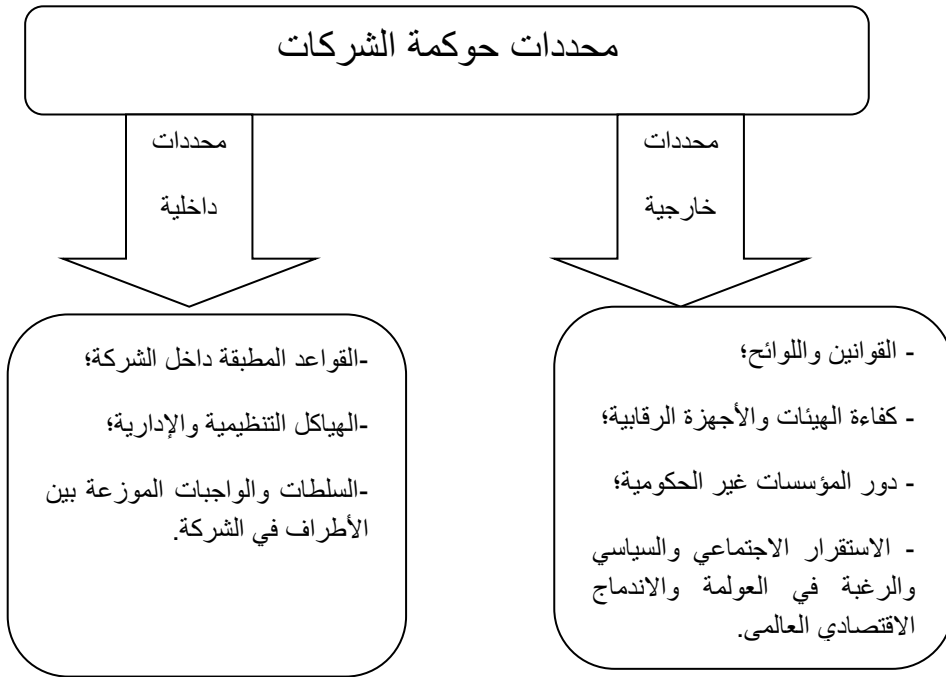
² - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2- المحددات الداخلية

تشير إلى أن القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى التقليل التعارض بين المصالح هذه الأطراف الثلاث، مثل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة التشريعات ولجنة الترشيحات والمكافآت.

ويمكن حصر محددات حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: محددات حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري" الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 19 ص، 2006

المبحث الثاني: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات والنظريات المفسرة لمفهومها

وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن أوليات وتركز أنظمة الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء المجلس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات وآلياتها في المطلب الأول، والمطلب الثاني سيتم التطرق إلى النظريات التأسيسية لمفهوم حوكمة الشركات، وفي المطلب الثالث النظريات الحديثة (البديلة) لمفهوم حوكمة الشركات.

المطلب الأول : الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات

تضمن الحوكمة الفعالة للشركة الأداء الجيد، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات من خلال إشراف ورقابة وسلوك أخلاقي وبعد استراتيجي، تزيد من استجابة الشركات للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات.

1- البعد الأخلاقي

أنت حوكمة الشركات بالتنظيمات والتشريعات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، ويعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، فقوانين وقرارات الحوكمة هدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء فهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ولا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وإنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشروعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية. فقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات وشيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة فإذا كانت الحوكمة الجيدة هدف إلى مقاومة أشكال الفساد الإداري والمالي، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف.¹ فلا قيمة لنظم الحوكمة بدون الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في عالم الأعمال من قبل جميع أعضاء مستويات الإدارة العليا في المؤسسة وجميع الموظفين.

¹ - الغنودي عيسى عبد الله عيسى، "إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 25، العدد 2009، ص 120.

2- البعد الإشرافي

يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين. ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وإلى القيام بوضع قوانين وضوابط وآليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.

كما أن التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، أشار في المبدأ الخامس الخاص بالمسؤوليات مجلس الإدارة بأن هذا الأخير هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها كما أنه المراقب للأعمال التي تتم، وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات، فيتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي (تفعيل الرقابة الداخلية) أو على المستوى الخارجي (يتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة).¹

3- البعد القانوني

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:²

الهيكل التنظيمي: ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية.... الخ؛

السلوك الأخلاقي: ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقييد بقواعد السلوك المهني.

¹ - محسن أحمد الخضير، "حوكمة الشركات" مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - حسين القاضي وكنان مالك ندة، "حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية"، مؤتمر وطني حول الأسواق المالية، سوريا، 20 ص

4- البعد الاقتصادي أو الاستثماري

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي¹ :

الإفصاح المالي: ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز؛

الرقابة الداخلية: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

5- البعد الإستراتيجي

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في الشركة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي من الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، كما هدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأفكار والمعايير ليقارن بها أداء الشركة وتنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك وبلغت الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.²

¹ - مها محمود رمزي ربحاوي، "الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العمانية -مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (د)لد 24، العدد 2008، 01، ص 99-98.

² - ماجد إسماعيل أبو حمام، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 32.

6- البعد البيئي

العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة¹.

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من آليات صنفتم إلى آليات داخلية وأخرى خارجية.

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف هاته الآليات على ما يلي:

1-1- مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجلس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت بأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل المجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة².

1-2- لجنة التدقيق

يرجع الاهتمام البالغ للجنة التدقيق من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه كأداة من

¹ - مها محمود رمزي رجاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

فعرفها ميخائيل أشرف بأنها: "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة".¹

وتقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف موجزة في ما يلي²:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

3-1- لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما أنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت

¹ - ميخائيل أشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص 32.

² - بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، "الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06/07 ماي 2012، ص 15.

أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن (Mintz) حدد تلك الواجبات بما يأتي:¹

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

1-4- لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي² :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار؛
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

¹ - عباس حميد التميمي، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، ص 14 على منشور ، www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc

² - بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات الخارجية لحوكمة الشركات التي يمارها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، وكذا الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بالموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن بين هاته الآليات ما يلي:

1-2- الاندماجات والاكنتسايات

وهي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.¹

2-2- التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمتعاملون بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditors) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل وفقا للنظم والضوابط التي يجب أن تعمل ضمنها كما ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات والعمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.²

¹ - فيصل محمود الشوارة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق لكلية الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2009، 02، ص 128.

² - بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

3-2- التثريع والقوانين

حيث تؤثر القوانين والتشريعات بشكل كبير في التزام الإدارات داخل الشركات باتباع خطوات وإجراءات هادفة إلى ضبط عملها الداخلي من جهة، والتزامها بتطبيق معايير الإفصاح الدائم عن المعلومات بالإضافة إلى تأطير التشريعات والقوانين لحالات الفساد المالي والإداري وربطها بعقوبات تمثل رادعا أمام تنامي هذه الظاهرة¹.

4-2- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهدب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا²

بالإضافة إلى أنه هناك آليات خارجية لحوكمة الشركات تؤثر على فاعلية تطبيق الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر (Cohen & al.) إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر) المنظمين والمحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية³. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية من خلال الدور الذي تلعبه في ممارسة ضغوط من أجل محاربة الفساد المالي في الدول، فمثلا تضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها، وهكذا فإنه يتضح الدور الذي يمكن أن تلعبه آليات الحوكمة المختلفة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري ومكافحة تفشيها.

¹ - رقية حساني ومروة كرامة وحزمة فاطمة، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-06 ماي 2012، ص 19.

² - بوقرة رابع وغانم هاجر، "الحوكمة المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-06 ماي 2012، ص 14.

³ - بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لمفهوم حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلاقي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وفي هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم النظريات التي أدت وجود وأهمية الحوكمة بالشركات.

الفرع الأول: نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين¹، فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة، والذي يقابله المصطلح الفني الإنجليزي، هذا النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة وفي نفس الإطار يدعى السثنائية الأصيل - الوكيل (P-A)².

حيث كانت نقطة انطلاق لنظرية الوكالة خلال النص المعلن في سنة 1976 من قبل Meckling Jensen في الجريدة المالية الاقتصادية حيث يعتبران أن عمل المؤسسة ونظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية، علاقة الوكالة تعني اعتماد شركة أو شخص في مصالحها على شخص في مصالحها على شخص آخر³.

الفرع الثاني: نظرية التجذر la théorie d'enracinement

المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرارات أي له ميزة التحكم في المعلومات ويقدر على إحداث عدم التماثل في المعلومات. يمكن أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين ويقوي مكانته الداخلية هذا يجعله متجذر في المؤسسة ولا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة.

جاء بنظرية التجذر كل من Shleifer et Vishny، يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية

¹ --Jérémy morvan, "La gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et des gérants de fonds socialement responsables", Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 /11/ 2005, p 29.

² أفيناش ديكسيت وتربعة نادر إدريس التل، "صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 25.

³ - بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر، ص 03.

المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة، ومفهوم التجذر (enracinement) يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية¹:

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط؛
- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية أو إستراتيجية الدفاع.

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة (المسيرين) يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة². كما تتركز هذه النظرية أيضا على فرضيتين أساسيتين هما³:

- أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المسيرين والملاك متطابقة، حيث يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه. وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح الشركة؛
- عدم المساواة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة ومحيطها، حيث أن المسير يحصل عليها قبل الملاك.

¹ - بليركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² - Hervé Alexandre et Mathieu Paquerot, "Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants", revue de Finance-contrôle-Stratégie, vol 03, N° 02, juin 2000, p 07.

³ - كرمية نسرين، دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة ميدانية"، طروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2015، ص 08.

الفرع الثالث: نظرية تكاليف التبادل

طرح (Ronald Coase) سنة 1937 مفهوم كفاءة الأسواق للتشكيك والتساؤل حول وجود المؤسسة الكبيرة في السوق، وذلك بغية الوصول إلى أن طبيعة التعاقدات المنجزة في المؤسسة هي التي تسمح لها بالتواجد بقوة فيه (أي السوق)، فحسبه تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا إذا كانت تكلفة التعاقدات المبرمة داخلها أقل من تكلفة التعاقدات المنجزة (أخرجة الأنشطة)، وذلك في ظل مجموعة من لشروط كعدم اليقين، تكرار التعاقدات...¹

قام بتطوير نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادي (Oliver Williamson) سنة 1985 معتمدا على التحليل المؤسسي المقارن أي البحث عن مؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن وقد ركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحددة، السلوكيات الانتهازية،...) وأخرى منظمانية (التكاليف الناتجة عن التصرفات 2 البيروقراطية، الرشوة،...). فأبي استعمال لنظرية تكاليف الصفقات يجب معرفة شيئين اثنين²:

- إن مضمونها هو إجراء الصفقات باعتبارها وحدة التحليل الأساسية؛

- إننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد الذي يسمح بتقليل تكاليف الصفقات إلى حد أدنى.

¹ - غضبان حسام الدين، "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 16.

² - مناد علي، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات حالة PMI/PME في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005-2006، ص 18.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة (البديلة) لمفهوم حوكمة الشركات

لا تعتبر النظريات الحديثة أو البديلة من النظريات التأسيسية لها، وهذا لكونها إما موسعة لنظرية موجودة سابقا، أو أنا أنت بمفاهيم جديدة بناء على ما فرضته الأبحاث الحديثة في مجال التسيير. للتسيير على حوكمة الشركات وهو ما يتضمنه هذا المطلب.

الفرع الأول: نظرية أصحاب المصالح (Théorie des parties prenantes)

في الأدبيات الإدارية في مختلف جوانبها مرت عملية الاهتمام بأصحاب المصالح بعد مراحل حيث ظهر مع بداية التخطيط الاستراتيجي مصطلح أصحاب المصالح عند (Igor Ansoff) في كتابه (Corporate Strategic) ويضم المساهمين، العملاء، الموردين، الممولين والمجتمع.¹ وفي سبعينيات القرن الماضي تنبأ (برنارد تايلر) بانخفاض أهمية المساهمين، وأكد أنه لكي تحقق الشركات عائدا ماليا يجب أن تكون لها مساهمة اجتماعية، وتعطي اهتماما لأصحاب المصالح.² وفي مرحلة ظهور نظريات النظم كانت هنالك مساهمة فعالة لأصحاب المصالح في تصميم النظم الفعالة، واعتبرت الشركة نظاما مفتوحا وجزءا من شبكات أكبر تؤثر بدورها على منظمات الأعمال الأخرى.³

• مفهوم نظرية أصحاب المصالح

نظرية أصحاب المصلحة تركز على المجموعات التي لها علاقة مباشرة بالشركة، ولها تأثير على أداء الشركة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات الشركة. وتضم هذه المجموعة المستثمرين والعملاء والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع كله.⁴

¹ - حمزة رملي وإسماعيل زحوط، "دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية"، المؤتمر الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص 05.

² - صديقي خضرة، "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، مشاركة في التأصيل النظري إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص 10.

³ - حمزة رملي وإسماعيل زحوط، "دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁴ - براق مجّد وقمان، "أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر، 2012، ص 07.

نظرية أصحاب المصالح هي: "عملية قيام الشركة بدورها الاجتماعي في البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارة الشركة العمل على تحديد أطراف المصالح، والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة..."¹

نظرية أصحاب المصالح تعني: "أن تدار المؤسسة بصورة يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصالح، وأن ترعى المؤسسة حقوق هذه المجموعات وتشركها في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بصورة ملموسة"².

يتضح أن أصحاب المصالح لهم علاقات مباشر أو غير مباشرة مع الشركة ولهم أيضا مطالب مالية أو غير مالية، ولهم تأثير كبير على عمليات الشركة وتحقيق أهدافها، لذلك على الشركة مراعاة علاقات أصحاب المصالح سواء أكانت محمية بالقانون أو حسب إدارة الشركة.

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية حيث يشير Amann أن الهدف من النظرية هو فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي، ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchain et Demetz سنة 1973، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها. المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة³.

حيث تصنف حقوق الملكية إلى⁴:

- حق الاستعمال (L'usus): تعني حق استعمال المواد؛

- حق الاستغلال (Fructus): هو حق جني الثمار (الربح الناتج عن استعمال الشيء)؛

¹ - مراد كواشي، "دور نماذج الإفصاح العمالية في تعزيز الحوكمة المحاسبية"، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2010، ص 04.

² - عمر أحمد عثمان المقلبي، "مبادئ الإدارة"، مطبعة السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص 157.

³ - Labelle.R, "Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers", Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, p 43.

⁴ - بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 02.

- حق الإفراط (Abusus): وتعني حق بيع الشيء.

أما فرضيات هذه النظرية تتمثل في ¹:

- تعظيم المنافع؛

- المعلومة غير كاملة وتكاليف ليست معدومة؛

- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص؛

- سلوك الأفراد تتأثر بالهياكل التي نشأت وتطورت فيها.

الفرع الثالث: نظرية المسؤولية الاجتماعية

ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في عام 1923 حيث أشار (شلدون) إلى أن مسؤولية أي مؤسسة هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وحتى تضمن المؤسسة الاستمرارية والنمو والبقاء، يجب عليها الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعرف المجلس العلمي للأعمال من أجل التنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي، وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، فضلا عن الاهتمام بالمجتمعات المحلية والمجتمع عامة".

وبحسب قول نجوى: "تمثل المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع والشامل الالتزام بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة لكنها مترابطة، تتمثل في مصالح كل المؤسسات الإنتاجية، والعاملين فيها، والبيئة الخارجية، والمجتمع. كما أن أنشطة المؤسسة من النوعية التي تصنف إلى: أنشطة لحماية البيئة والتفاعل مع المجتمع المحلي، وحماية المستهلك، والأنشطة المتعلقة بالعاملين".

يتضح أنه لا بد على الشركات عند القيام بعملها من مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية، وأن تبني علاقات جيدة مع أصحاب المصالح الأخرى، وتحترم القوانين والتشريعات التي تطالب بحقوق أصحاب المصالح في

¹ - جلاب مجّد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2009، ص 85.

عملية صنع القرار وممارسة النشاط، وعدم التركيز فقط على تنمية وتعظيم ثروة المساهمين، لأن ذلك يضمن استمرارية الشركة ونموها.

المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية

المطلب الأول: نماذج حوكمة الشركات

سيتم التطرق إلى أهم ثلاث نماذج أساسية لحوكمة الشركات كالآتي:

الفرع الأول: النموذج الأنجلوساكسوني **le système Anglo-saxon** (الموجه السوقي)¹

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا من الدول الأساسية المنتهجة لهذا النموذج الموجه السوقي، وأهم ما يميز هذا النموذج هو أنه "قلة المساهمين وكثرة المسيرين" ونظام التسيير أحادي (Monsite)، أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، بصيغة أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام 1 الإدارة ومهام الرقابة، والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين .

النموذج يقوم على افتراض أن حوكمة الشركات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً أو مستخدماً مؤسسياً، لذلك يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم و رغباتهم، والفئة الوحيدة التي لها القدرة على التأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم) ووظيفتها الأولى هي تعظيم حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح الشركة في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة. ويعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات حملة الأسهم مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبة تمتاز بالشفافية، معايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفؤ.²

أيضا هذا النموذج يعترف بالدور المركزي الذي يلعبه السوق المالي بمثابة المورد الأساسي لرأس المال للاقتصاد (التمويل المباشر) هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ضابط له أيضا، بالإضافة إلى الدور الأساسي

¹ --Housseem Rachid, "La Gouvernance Bancaire", laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia, p 05.

² - بهاء الدين سمير علام، "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات للأداء المالي على الشركات المصرية -دراسة تطبيقية- بحث مقدم لغرض الترقية، كلية التجارة، القاهرة، 2009، ص 12.

الذي يمنح للمساهمين أو لممثليهم (المسيرين)، حيث أن اتخاذ القرار والرضى بالنسبة لهم يعتمد على معيار خلق القيمة وسياسة الأرباح¹.

يتميز نموذج الأنجلوساكسوني بالخصائص التالية²:

- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة (السوق المالي)؛
- تشكل رأس مال الشركات من مساهمات مهمة تفرض ضرورة فصل الملكية عن الرقابة؛
- أسواق مالية جد متطورة وبها سيولة كبيرة؛
- قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات؛
- وجود بعض الإشتراكات والمساهمات المتقاطعة بين المؤسسات غير المالية فيما بينها من جهة، وبين البنوك والمؤسسات غير المالية من جهة الأخرى؛
- ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة؛
- رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين؛
- وضعية تعزز من سلطة الإدارة (pouvoir managérial)؛
- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين؛
- كثيرا ما تقطن السلطات في البورصة معايير شفافية المعلومات.

يمتاز هذا النموذج لحوكمة المؤسسات بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويعتبر السوق، كأحد آليات الرقابة على المؤسسات، آلية نشطة ذات تأثير في النموذج فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين، Anglo-Saxon الأنكلوساكسوني والتشريعات التي تسهل من ذلك. ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم³.

¹ - Bertrand Richard et Dominique Miellel, "La dynamique du gouvernement d'entreprise," Paris cedex 05, Edition d'organisation, 2003, p 02.

² - با دن عبد القادر، "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المصرفية والمالية"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ - بهاء الدين سمير علام، "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات للأداء المالي على الشركات المصرية -دراسة تطبيقية- مرجع سبق ذكره، ص 13.

الفرع الثاني: النموذج الألماني-الياباني le système Germano-nippon (الموجه الشبكي)

يدعى كذلك بنموذج البنوك (Block Holder)، تعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام بالإضافة إلى بعض الدول اللاتينية كذلك، أهم ما يميز هذا النظام هو كثرة المالكين المساهمين أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة، وقلة المساهمين أصحاب الأغلبية، ونظام تسيير الشركات ثنائي، أي يوجد مجلس إدارة ومجلس مراقبة، مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة، بالإضافة إلى أنه هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة¹.

يتميز هذا النموذج الموجه الشبكي بالخصائص التالية²:

- عدد الشركات المدرجة بالبورصة (السوق المالي) ضعيف مقارنة بالنموذج الأنجلوساكسوني؛
- أسواق رأس المال لها سيولة قليلة، ومنه فهي مواتية لعروض الشراء العامة؛
- عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محددة الفترات، لأن القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقييداً؛
- مساهمات متقاطعة بين المؤسسات غير المالية وروابط رأس مالية مهمة بين البنوك والمؤسسات غير المالية؛
- وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير؛
- التركيز القوي في حق الملكية وفي حق التصويت؛
- وضعية تعزز من سلطة المساهمين؛
- ضعف في حماية المساهمين ذو الأقلية في الحصص؛
- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأقلية ومساهمي الأغلبية؛
- سعي مجلس الإدارة في الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حد سواء؛

ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية والتضامن القوي، وخاصة بعد إنحزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتها.

¹ -Housseem Rachid, "La Gouvernance Bancaire", op cit, p 06.

² - بادن عبد القادر، "دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المصرفية والمالية-الإشارة إلى حالة الجزائر- مرجع سبق ذكره ص 38.

الفرع الثالث: النموذج الوسيط لحوكمة الشركات

يسمى أيضا النظام اللاتيني أو الفرنسي، وتعتبر فرنسا من أهم الدول التي تتبناه بالإضافة إلى إسبانيا، إيطاليا وبلغاريا وغيرها من الدول، وهو نموذج مختلط فهو يجمع مجموعة من الخصائص من النموذج لأنجلوساكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني- الياباني، نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه الشبكي) والسوق (النظام الموجه السوقية)، هذا النظام يركز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح)، بالنسبة للمؤسسة، خاصة المساهمين والعمال¹:

تمتاز الشركات التي تخضع للنموذج اللاتيني أن هناك شركات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي)، أما فيما يتعلق بهيكل ملكية الشركات فهو يتميز بوجود شركات تخضع لسيطرة الحوكمة، شركات تخضع للملكية، أي يمكن القول أنه يوجد نوع من تركيز الملكية في هذا النموذج اللاتيني. وتعتبر آليات السوق للرقابة على الشركات غير نشطة في حق النموذج وتستخدم بشكل ضئيل ونجد الدور الثانوي لهذه الآلية يرجع لوجود نسبة تركز في الملكية في الشركات التي تنتمي لهذا النموذج، وأسلوب ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء فهي محدودة الاستخدام في هذا النموذج².

النموذج المهجين يظهر برؤية أكثر ازدواجية لحوكمة الشركات من حيث أنه يعطي الأولوية لمصالح العمال إضافة إلى مصالح المساهمين.

المطلب الثاني: تجارب دولية في حوكمة الشركات

من منطلق الأهمية الكبرى لحوكمة الشركات كان هناك تزايد في الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات مما أدى إلى قيام العديد من التجارب الدولية في دول العالم، حيث تم إصدار تقارير وتوصيات تتعلق بتطبيق حوكمة الشركات، من خلال المؤسسات العلمية أو بورصات الأوراق المالية لتلك الدول، هذه التجارب التي تطبق لها الأثر الكبير في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك الدول، وفي هذا المطلب يتم استعراض بعض التجارب الدولية الغربية، الآسيوية والعربية.

¹ -Houssem Rachid, "La Gouvernance Bancaire", op cit, p 07.

² -Abdelwahed Omri, "Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes", revue française de gestion, 2003, N° 142, p 89.

الفرع الأول: تجارب دول غربية في حوكمة الشركات

أدرجت بعض الدول الغربية مبادئ حوكمة الشركات في تسيير مؤسساتها واقتصادياتها وهي كالتالي:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

ظهرت أول بوادر محاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على أثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة (Cal PERS) The California Public Employees Retirement System بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين¹.

وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية COSO بإصدار تقريرها المسمى Treadway commission والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام إدارة الشركات.

وفي سنة 1999 أصدر كل من NEW YRK STCK EXCHANGE NYSE و nasd تقريراً المعروف باسم blue ribbon report والذي أتهم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة وكذلك مسؤولية لجنة المراجعة².

اتجاه وظيفة المراجعة الداخلية. ولقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، وبناء عليها قامت الحكومة الأمريكية في سنة 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته Sarbanes-Oxley Act حيث تم إلزام المؤسسات

¹ - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة-، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² - سعود وسيلة، "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 41.

المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.¹ الذي ركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري.

تشمل مبادئ حوكمة الشركات الأساسية في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يلي²:

- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين؛
- يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة، بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين؛
- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛
- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة؛
- إنشاء لجان مجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة (المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم أعمال المجلس، تقييم أجور التنفيذيين والإدارة، التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات).

- 2- تجربة فرنسا

لعل أول التقارير الصادر بشأن حوكمة الشركات في فرنسا هي صدور تقرير Vienot الذي نشر سنة 1995 والمتعلق بمجلس إدارة الشركات واستقلاليتها³، وقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يرق بإدخال تغييرات جوهرية على الممارسة الدارجة آنذاك إضافة إلى أنه تأخر في تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضاً لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات. تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات أهمها⁴:

¹ - ظاهر القشي وحازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2006، ص 87.

² - حسين عبد الجليل آل غزاوي، "حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ -Fédéric Peltier, "La corporate Gouvernance au secours des conseils d'administration", Dunond, Paris, 2004, p 19.

⁴ - محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع"، رسالة دكتوراه في لوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008/2013-ورقلة، الجزائر، 2017-2016، ص 69.

- في كل مجلس يجب أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛
- امتلاك المديرين عددا من السهم يكون معقولا ومناسبا في الشركة أو في المؤسسة؛
- يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المؤسسة؛
- على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من شركات أو مؤسسات؛
- أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، حيث تتكون من كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويشترط أن يكون أحدهم مستقلا؛
- يجب على المجلس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وكذلك يجب على الشركات أو المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات، وترتب عن هذه الدراسة صدور تقرير ماريني **Marini** الذي اشتمل على مقترحات باحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بموضوع حوكمة الشركات¹.

قد شمل تقرير ماريني على تشريعات هامة متعلقة بحوكمة الشركات وهذا كما يلي²:

- يجب أن يتيح القانون لجان مستقلة عن مجلس الإدارة؛
- يجب على الشركات أن تفصح عن القوائم المالية التفصيلية لملاكها إلى جميع المستثمرين؛
- يجب على الشركة أن تصدر إيضاحات شهرية عن اجتماعات المساهمين؛
- المساهمون الذين يفضلون عدم التصويت بأنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توكيل من ينوب عنهم إلى هيئة مستقلة عن مجلس الإدارة.

¹ - مُجّد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² - مُجّد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 70.

3- تجربة المملكة المتحدة

تعتبر المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة الشركات، نتيجة عشر العديد من شركاتها في عقد الثمانينات بسبب المشاكل المترتبة عن إخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، وبالتالي سوء في تطبيقات حوكمة الشركات، مما دفع المملكة المتحدة لقيادة حملة إصلاحية في هذا المجال. كما أن المملكة المتحدة أول دولة من بين دول الاتحاد الأوروبي التي أصدرت 1 تشريع يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات الرشيدة لإدارة الشركات¹. وفي سنة 1992م تم نشر تقرير Cadbury تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على أفضل الممارسات وذلك بعد فشل الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة، ويعد تقرير Cadbury من أهم التشريعات والإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات، والذي أصبح فيما بعد أساساً للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات والذي ركز على مجموعة المحددات التالية²:

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة وتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم الأداء المؤسسي الكلي والجزئي؛
- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة؛
- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية؛
- العلاقة بين المساهمين وبين مجلس الإدارة والمساهمين؛

وفي سنة 1993 صدر تقرير روتمان (Ruttemain Report) الذي أوصى أن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها، وفي سنة 1995 ظهر تقرير جرينبري (GreenburyReport) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل

¹ - صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص.83

² - عطا الله وارد خليل ومُجد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 38.

عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وفي سنة 1998 أصدرت لجنة Hampel مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة¹.

وفي سنة 1999 صدر تقرير Trunbull والخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها، وفي سنة 2001 صدر Combined code لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات والذي ركز على تقرير Cadbury، وفي عام 2003 أعلنت الحكومة إدخال صلاحيات على مجلس الإفصاح المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة الشركات، وفي سنة 2004 بدأ مجلس الإفصاح المالي الجديد يمارس أعماله وكان هدف مجلس الإفصاح المالي الجديد هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإفصاح وحوكمة الشركات².

4- التجربة البولندية

تعد بولندا من الدول التي قامت بجهود ملموسة في مجال حوكمة الشركات حيث قامت الشركات البولندية بجهود واضحة لتأسيس هيكل تنظيمي وإداري قوي. كما ساندت الحكومة البولندية قرار بورصة وارسو WSE (Warso Stock Exchange) الصادر في ديسمبر 2002 والذي يقضي بتطبيق أفضل المبادئ والإجراءات العملية في الشركات العامة، أو ما يعرف بمعيار بورصة وارسو. وقد قام معهد دانيس البولندي لاقتصاديات السوق بمحاولة لإيجاد معيار منافس لمعيار بورصة وارسو يركز على تشخيص نقاط الضعف في نظام حوكمة الشركات في بولندا، لإيجاد حلول لمشاكل هيكل الملكية، ويعتمد هذا المعيار على ضرورة توافر النقاط التالية³:

- وجود مجلس رقابي قوي جنباً إلى جنب مع نظام إداري وهيكل ملكية مناسب؛
- توافر عنصر الشفافية والإفصاح؛
- زيادة درجة الثقة عند القيام بإجراءات دفاعية مضادة لعمليات الاستحواذ؛
- وضع قيود عند اتخاذ إجراءات دفاعية مضادة لعمليات الاستحواذ.

¹ - كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008/2013 - مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ - عبد الناصر محمود درويش، "الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات - دراسة تحليلية ميدانية -، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 02، مصر، جوان 2003، ص 437.

على الرغم من تعدد نقاط الضعف في التجربة البولندية لحوكمة الشركات إلا أنها تسير على هدي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. فالملاحظ أن التجربة البولندية ركزت على دور المراجعة الخارجية ومجلس الإدارة نظرا لأهميتها في تحسين حوكمة الشركات.

الفرع الثاني: تجارب الدول الآسيوية

في هذا الفرع سنتناول بعض تجارب الدول الآسيوية في مجال حوكمة الشركات منها:

1- تجربة ماليزيا

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية خاصة أنها ذات بعد تجريبي منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات، وأوضح تقرير لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا معنى حوكمة الشركات "هي عبارة عن عمليات وهياكل تستخدم لتوجيه وإدارة شؤون شركات لتحسين وزيادة ازدهار الأعمال ومسؤولية الشركات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم"، وقد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمساءلة والمساهمين والتدقيق¹.

بالإضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي وأوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة والمنافسة والنظام المالي المتحرك آليات تساهم إيجابيا في النمو الاقتصادي والتوجه نحو التكنولوجيا وتتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم والمستهلك بأنشطة الشركة الذي يهدف إلى زيادة الوعي والممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا ويكرس جهوده لتسهيل الأعمال وتطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين وتحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات، وفي ماليزيا يمكن النظر إلى نوعين من آليات الحوكمة، آليات داخلية متمثلة في مجلس الإدارة والملكية، الاشتراك والتحالف الاستراتيجي مع المنشآت المحلية أو الأجنبية، ويقدم ذلك للمنشأة منافع كبيرة حيث أن هذه الاندماجيات والاتحادات تتم في الشركات أو المؤسسات المالية مثل البنوك وشركات إنتاجية، أو المؤسسات والشركات الصناعية².

¹ - حمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 46، العدد 01، جانفي 2009، ص 07.

² - عبد الوهاب نصر علي، "موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الجزء الثالث، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 734.

2- تجربة اليابان

لحوكمة الشركات في اليابان أبعادها الخاصة بها نظرا لطبيعة بيئة الأعمال اليابانية من جهة وفلسفة الاقتصاد الياباني وحالة نظام الدولة المالي، وثقافة الشعب ووضع المهنة في هذا البلد من جهة أخرى. وفقا لمنتدى الحوكمة الياباني المكون من ممثلي المستثمرين والسياسيين والأكاديميين وضع تقريرا يبرز تطبيق الحوكمة جاء بعدة إصلاحات منها¹:

- انتقال سريع على تطبيق معايير المحاسبة الدولية لتحسين الإفصاح وتصحيح المعلومات الجوهرية للمستثمرين أولا؛
- وجود أعضاء مستقلين غير تنفيذيين ليست لهم مصالح مباشرة في الشركات؛
- مسؤوليات واضحة منفصلة بالنسبة للمجلس والإدارة التنفيذية؛
- مراجعين أكثر استقلالاً عن مجلس الإدارة بتعريف آخر للاستقلال؛
- حوار دائم بين الإدارة والمساهمين في اجتماع الجمعية العمومية السنوية؛
- تتكون مجالس الإدارة من أغلبية المستقلين عن المديرين التنفيذيين؛
- وجود لجان خاصة مستقلة من مجلس الإدارة للتعينات، التوصيات، المراجعة والتأكد من الالتزام بتطبيق المعايير.

بالإضافة إلى نظام **Kereitsu** وهو عبارة عن مجموعة من الشركات الصناعية اليابانية تراقب الشركات من خلال حقوق التصويت لأنها تستطيع مراقبة الشركات من خلال مراقبة كل مدير على حدى للتأكد بأنه لا يتصرف بانتهازية وبالتالي تعتبر آلية للمراقبة على الشركات وعلى الإدارة التنفيذية العليا².

¹ - وليد سمير، "الجهود والتجارب الدولية لوضع الإطار الفكري لحكومة الشركات وتجربة مصر في تطبيق حوكمة الشركات"، مقال منشور الموقع على http://walidsamir7.blogspot.com/2016/02/blog-post_14.html

² - عبد الوهاب نصر علي، "موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، مرجع سبق ذكره، ص 707.

3- تجربة كوريا الجنوبية

في أواخر سنة 1999 تبنت الحكومة الكورية مبادرة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية وغير المالية، حيث بادرت وزارة المالية والاقتصاد بإنشاء لجنة القطاع الخاص لتحسين الكود الكوري الخاص بالحوكمة، وقد أجريت عدة تشريعات على القانون التجاري الكوري لتنظيم بعض الأمور المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الشركات الكورية، ومن هذه الأمور¹ :

- يجب أن يكون ضمن مجلس الإدارة أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، وإذا كانت الشركة مجموعة كبيرة من المساهمين ويتعدى رأس مالها تريليون فيجب أن يكون نصف الأعضاء على الأقل مستقلين؛
- إعداد القوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية؛
- تعديل إجراءات المراجعين الخارجيين والزامهم بإجراء المراجعة التحليلية؛
- تعزيز استقلالية المراجع الخارجي عن طريق نظام التسجيل لدى بورصة الأوراق المالي؛
- الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية عليها أن تقدم تقارير ربع سنوية بالإضافة إلى التقارير السنوية والنصف سنوية؛
- يجوز للمساهمين اقتراح أمور لأخذها في الاعتبار عند انعقاد الجمعية العمومية؛
- معايير المحاسبة المطبقة في الشركات الكورية يتم تعديلها بواسطة لجنة المعايير ولجنة الأوراق المالية.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في حوكمة الشركات

لقد اهتمت العديد من الدول العربية بممارسات حوكمة المؤسسات في الاقتصاديات العربية، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية، وتناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة المؤسسات، في هذا الفرع سنتناول بعض تجارب الدول العربية في مجال حوكمة الشركات نذكر منها:

1- التجربة التونسية

في سنة 2005 صدر قانون سلامة المعاملات المالية حيث سعى وبشكل رئيسي إلى²:

¹ - وليد سمير، "الجهود والتجارب الدولية لوضع الإطار الفكري لحومة الشركات وتجربة مصر في تطبيق حوكمة الشركات"، مقال منشور الموقع على

http://walidsamir7.blogspot.com/2016/02/blog-post_14.html

² - صبري بوبكر ومجدي حسن، "حوكمة الشركات في تونس إطار تشريعي قوي وواقع متضامن"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص03.

- زيادة مسؤولية المديرين، تعزيز الرقابة الداخلية، تقليل مصادر تضارب المصالح؛
- تعزيز مصداقية المعلومات التي تطرحها الشركات؛
- الاهتمام بحقوق المساهمين، حيث نص على وجوب إعلام هيئة سوق المال بالقرارات التي يتخذها مجلس إدارة الشركة؛
- إنشاء لجنة مراجعة دائمة بالنسبة للشركات التي لا يحق فيها لرئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير العام أن يشاركوا في عضوية هذه اللجنة؛

- اطلاع الجمعية العمومية على المعلومات المالية؛

- تكليف مراقبي الحسابات بالاضطلاع بأدوار الرقابة، التنظيم، التنبيه وتحاشي الأخطاء.

في أبريل 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة في تونس بالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحفيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة الشركات ودور الصحفيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في الحوكمة تحت قيادة مُجد لفويري أستاذ التسيير بجامعة تونس وكمال صادق رئيس تحرير صحيفة الأخبار¹.

منشور البنك المركزي في سنة 2011 الذي استعرض مهام وصلاحيات مجالس إدارات مؤسسات الائتمان، فالمجلس يضع إستراتيجية التطوير، وسياسات التدخل، ويكفل الإشراف الفعال لجهاز الإدارة، وله الحكم على القرارات المتخذة في إطار ممارسة المؤسسة لنشاطها الإداري، وذلك فيما يتعلق بعائدات المؤسسة وصلابة وضعها المالي، وتطبيق آليات الحوكمة. وفيما يتعلق بالحوكمة، تحديدا، يتعين على المجلس أن يضع لائحة للحوكمة، وعليه أن يضرب المثل على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بممارساته، وذلك عن طريق²:

- تكوين لجان على مستوى المجلس لضمان أداء المجلس لعمله على نحو فعال وكفاء؛

- الإفصاح عن اللوائح والقواعد المنظمة الداخلية للمؤسسة؛

¹ -Centre International pour l'entreprise privée, "IPE Bulletin en Français", N° 03, Juin 2008, p04.

² - صبري بوبكر ومجدي حسن، "حوكمة الشركات في تونس إطار تشريعي قوي وواقع متضامن"، مرجع سبق ذكره، ص 05-06.

- إجراء تقييم دوري على مستوى المجلس لأداء المجلس ككل وأداء كل عضو على حدة؛
- عدم استخدام مرافق المؤسسة وأصولها في أغراض شخصية، وإبلاغ مجلس الإدارة عن الحالات التي قد ينجم عنها تضارب مصالح؛
- تحديد دور مختلف اللجان (للجنة التنفيذية للائتمان، لجنة المخاطر، اللجنة الدائمة للمراجعة الداخلية)، فتلك اللجان عليها ضمان حسن سير العمل في مؤسسات الائتمان؛
- انتهاج وسائل رقابة أفضل والتزام متابعة أكثر رصانة للمخاطر وذلك لإرساء إدارة سليمة ودقيقة للمؤسسات؛
- ضمان أكبر قدر من الشفافية في الإدارة والحكمة في إدارة المخاطر والمصادقية في أنظمة الرقابة التي تنتهجها المؤسسات.

2- تجربة مصر

- بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في مصر عام 2001، بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، حيث وجد أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأ في مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي، يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وقد أعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سول المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة، والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقرير¹:
- إن القواعد المنظمة لإدارة الشركات المطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات التي استخدمها فريق العمل الدولي؛
 - لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة الشركات في السوق المصري بشكل عملي وقد يرجع إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير، كذلك لا تتماشى هذه القواعد مع سبعة مبادئ من إجمالي 48 مبدأ وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائياً في السوق المصرية.

¹ - إنتصار حسين علي عبد الله، "لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على حوكمة الشركات المالية - دراسة ميدانية على ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الراسط الوطني، السودان، 2016، "المصارف السودانية-ص81.

وفي سنة 2005 قامت إدارة حوكمة الشركات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، حيث يعتبر مكمل لعدد من القوانين ولوائحها التنفيذية ومن أهمها قانون سوق رأس المال 95/1992 وقانون 159/1981 وقانون الاستثمار 08/1997 وقانون قطاع الأعمال 203/1991 وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 ودخلت حيز التنفيذ اعتبارا من جانفي 2007.¹

حيث أنه في أوائل 2008 تم عقد المؤتمر السنوي لمعهد المديرين المصري تحت عنوان "دور مجلس الإدارة واستدامة الأعمال" والذي نظم تحت رعاية وزير الاستثمار بمصر بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد حضره ما يزيد عن 500 مشارك، حيث أكد هذا المؤتمر على أن حوكمة الشركات القوية تعتمد على التوازن بين ثلاثة أطراف رئيسية والمتمثلة في الإدارة، مجلس الإدارة وحملة الأسهم وفي أفضل بيئة عمل للشركات، حيث يقوم مجلس الإدارة القوي المتكون من الأعضاء المستقلين بوضع الإستراتيجية وتوفير الإشراف على إدارة الشركة.²

في سنة 2011 قام المركز المديرين المصري بتحديث دليل حوكمة الشركات المقيدة لها في أوراق مالية بالبورصة، حيث أن القواعد المشار إليها في دليل حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية لسنة 2011 لا تمثل نصوصا قانونية آمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا لأفضل الممارسات العالمية بما يحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة. لذلك فإن القواعد المشار إليها في دليل 2011 قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الاسترشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحا وافيا دون التقييد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة.³

¹ - هيئة سوق المال المصرية، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية العربية المصرية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، أكتوبر 2005، ص 04.

² - Randa Al Zogbbi, "Protecting Minority Shareholders in Egypt", the Center for International Private Enterprise, Corporate Governance TRENDS, Special Publication for the Middle East and North Africa, N° 14, Cairo, 2008, p 01.

³ - مركز المديرين المصري، "دليل قواعد حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، وزارة الاستثمار، فيفري 2011، ص 02.

وفي سنة 2016 تم إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات في نسخة محدثة أي أنه يعد أول تحديث متكامل منذ سنة 2005، يستهدف أن يقدم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإدارة الرشيدة بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة التي تطبقه.

فمركز المديرين المصري عمل على تطوير وتحديث الأدلة السابقة ودمجها جميعا في هذا الدليل تحت عنوان "الدليل المصري لحوكمة الشركات" وفيما يلي عرض لما تم تحديثه وتطويره في هذا الإصدار¹:

- إرساء منهجية عامة في تقديم دليل الحوكمة، توضح ضرورة وجود دليل متطور لحوكمة الشركات في مصر وأهمية دور الدولة وحكومتها ومؤسساتها في دعم فكر وتطبيقات الحوكمة؛

- إيضاح أهمية الحوكمة بشكل متفرد وتأكيد المزايا التي تعود على الشركات من تطبيقها؛

- التحديد بشكل واضح لنطاق تطبيق تلك القواعد ودرجة تماشيها مع طبيعة وحجم كل شركة؛

- إيلاء أهمية خاصة لقاعدة "الالتزام أو التفسير" كقاعدة جوهرية تمهد لفرض القواعد بشكل إلزامي؛

- التوسيع في التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل بما يعزز من زيادة استيعاب المستخدمين لمحتوياته؛

- التأكيد على دور الجمعية العامة للمساهمين في اختيار مجلس إدارة كفاء لتحقيق أهداف الشركة؛

- إفراد أهمية خاصة لمراقبي الحسابات في ضوء ما يقومون به من دور هام؛

- إفراد أهمية أكبر لدور مجلس الإدارة باعتباره أهم عنصر من عناصر إدارة وتوجيه الشركة، فضلا عن مسؤولياته الرئيسية في تطبيق الحوكمة، فتعرض الدليل إلى المزيج الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة من حيث نوعية الأعضاء ومسؤولياتهم، وكذلك استعرض مختلف أنواع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمعاونته في أداء عمله؛

- تناول دور أمين سر مجلس الإدارة ومسؤولياته داخل الشركة بشكل وافي وطبقا لأفضل الممارسات الدولية؛

- إلقاء المزيد من الضوء على دور نشاط علاقات المستثمرين داخل الشركات المقيدة لها أوراق

مالية بالبورصة؛

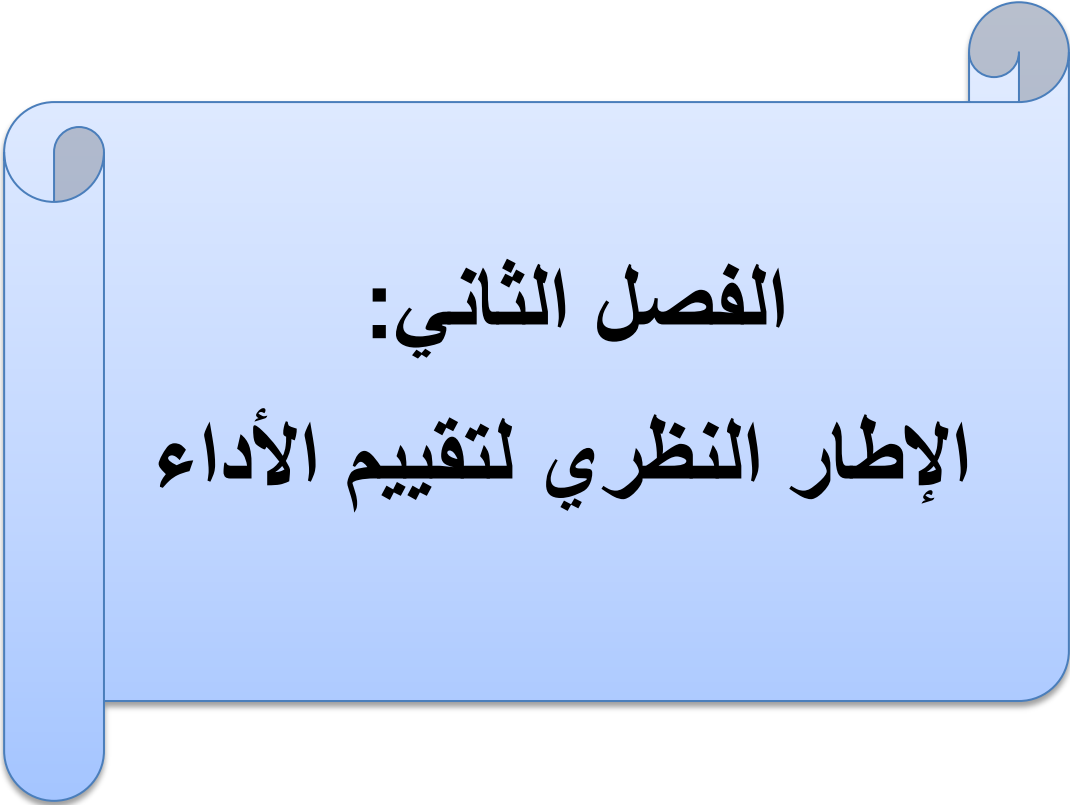
¹ - مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، الإصدار الثالث، أوت 2017، ص 06-07.

- التركيز بشكل أكبر على مكونات البيئة الرقابية وما لها من أهمية كبيرة داخل أي شركة بداية من نظام الرقابة الداخلية مروراً بإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والتوصية بوجود إدارة لحوكمة الشركات داخل كل شركة؛
- تناول سبل وأدوات الإفصاح المختلفة، وعزز من أهمية الإفصاح غير المالي موضحاً المعلومات الجوهرية الواجب الإفصاح عنها عبر التقارير الدورية المختلفة؛
- وأخيراً استعراض كافة السياسات والمواثيق والأدلة الواجب على كل شركة صياغتها وتطبيقها لتنظيم عملها الداخلي فيما يخص الحوكمة.

خلاصة الفصل:

الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات جاء نتيجة الرغبة في التقليل من المخاطر وتفادي الانهيارات والفضائح المالية التي ألت بالاققتصاد العالمي بما احتوت عليه من فساد إداري ومالي وتواطؤ مؤسسات المحاسبة والمراجعة مع كبار الإداريين خلال السنوات القليلة الماضية، وكذلك الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين الإدارة من جهة، والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، حيث لحوكمة الشركات أهمية خاصة وهذا لما تحققه من إضفاء الثقة والشفافية والمصادقية على المعلومات الواردة في القوائم المالية وكذا ضمان تدقيق الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والتدقيق وما لذلك من منفعة تعود على الشركة والاقتصاد الوطني ككل، وذلك من جراء التطبيق الجيد والسليم لقواعد ومبادئ الحوكمة التي تنوعت جهات إصدارها من منظمات دولية وهيئات أسواق المال والبورصات وكذلك المجاميع المهنية وكلها تهدف إلى التطبيق الجيد والفعال لحوكمة الشركات.

وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم حوكمة الشركات على الصعيدين المهني والأكاديمي، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم ويرجع السبب في ذلك إلى تداخله في العديد من الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والمحاسبية والمالية والبيئية للمؤسسات، ونلاحظ توجه الجزائر نحو تطبيق حوكمة الشركات كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال الدولية وأصدرت ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في مارس 2009.



الفصل الثاني:
الإطار النظري لتقييم الأداء

تمهيد:

إن المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطريق بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد وكذلك استخدام هذه الخطط لمتابعة نتائج أعمال المؤسسة من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر محورا أساسيا لها، فالرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة يتطلب تحليلا شاملا لأوجه النشاط لكي يتخذ أساسا لتقييم الكلي للمؤسسة.

ويكتسي موضوع تقييم الأداء اهتماما كبيرا من طرف المفكرين وأصحاب المؤسسات خاصة في عصرنا الحالي حيث تشعبت فيه عملية تفسير آثار المعلومة (مالية، محاسبية، اقتصادية) على أداء المؤسسة إجمالا، وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة، وسيتم معالجة. الفصل الأول في ثلاث مباحث رئيسية هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

المبحث الثاني: أهمية وتطلبات تقييم الأداء

المبحث الثالث: أثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

يعد مصطلح قياس وتقييم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال فعملية قياس وتقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

كما أن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تحدث في بيئتها أثناء عملية القياس والتقييم في حد ذاتها كعملية ولكن مدى نجاعة أدوات ووسائل القياس وتفاعلها مع كل المتغيرات، وبناء على ما سبق سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء وكل ما يتعلق به من أدوات وأساليب وأنظمة إدارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

إن التطرق للأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء أين سيتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم عرض مختلف المصطلحات التي لها علاقة بهذا المفهوم.

1. مفهوم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة: تسهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي العديد من المتغيرات والتطورات السريعة وازدياد حدة المنافسة في الأسواق وتطبيق أساليب مراقبة التسيير الحديثة، الأمر الذي يترك بصمته على نظام قياس وتقييم الأداء وبين المتغيرات البيئية الحديثة وما ظهر من ضعف وعدم ملائمة الأنظمة الحالية لقياس وتقييم الأداء في ظل متغيرات مؤثرة على عملية التقييم في كافة مراحلها وأبعادها ونطاقها.¹

إن هذا الضعف ناتج عن عدم وجود مؤشرات أداء ملائمة لطبيعة وظروف البيئة الحديثة إضافة إلى التغيير الواضح في أولويات أهداف الإدارة الاستراتيجية الذي كان لا بد أن يواكبه تغيير مواز في أنظمة تقييم الأداء لتعبر عن مستوى تحقيق تلك الأهداف، ويظهر تأثير البيئة المحيطة على نظام قياس وتقييم الأداء كما يلي:²

¹ -abdellatif khemakhem, la dynamique du contole de gestion, dunod, 2eme edition, paris, 1976 , p310 .

² - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير. كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011، ص 2.

تتأثر القرارات الإدارية وأهدافها بالبيئة الداخلية والخارجية مما سينعكس على وظيفة مراقبة التسيير بما يخدم الإدارة لتحقيق أهدافها؛

- ✓ تعمل مراقبة التسيير كنظام للمعلومات متأثرة في مدخلاتها ومخرجاتها بالبيئة الداخلية والخارجية وأهداف الإدارة وقراراتها لتحقيق الموازنة والتكامل في عمل الوحدات الاقتصادية؛
- ✓ يتأثر نظام قياس وتقييم الأداء في كافة مراحلها بالبيئة الداخلية والخارجية واستراتيجيات الإدارة وكل المعلومات الموجهة لهذا النظام؛
- ✓ تتكامل الأنظمة الداخلية وكذلك نظام قياس وتقييم الأداء من خلال التفاعل والتناغم بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والأهداف الاستراتيجية محققة بذلك انطلاقاً شاملاً لقياس وتقييم الأداء ويساعد في التطوير والتحسين المستمر لتحقيق الهدف الأساسي في الاستمرار والبقاء.

1.1 تعريف الأداء: يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقوق المعرفة الإدارية بما، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناول الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمر المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية منها.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق تم تعريف الأداء على أنه: "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها"، وفي إطار تحديد مفهوم الأداء نجد جملة من المفاهيم سنتطرق فيما يلي إلى بعضها منها:

- **الأداء لغويًا:**¹ مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية « toperform » والذي يعني أنجز ضحماً، قام بوظيفة أو مهمة معينة، أدى واجبا، عملاً، تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى.

¹ -dictionary EL- MOUNGED, english – Arabic, libraries Oriental, second edition, Beirut, 1997, p 619 .

كما يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء.

يرى chevalier وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق وبين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

2. تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه: إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينهما وبين الأداء اختلاف، ولعل أهمها ارتباطه بالفعالية والكفاءة والإنتاجية، وستتطرق فيما يلي إلى تحديد مفهوم الفعالية والكفاءة والإنتاجية مع تحديد العلاقة بينهما وبين الأداء كما يلي:

2.1 مفهوم الكفاءة: إن الكفاءة تعني النسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، أي النسبة بين المخرجات والمدخلات.¹

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وعرفت كذلك بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.

2.2 مفهوم الفعالية: تعرف الفعالية كنظام بأنها مدى استعداد المؤسسة على البقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف الطويلة الأجل، الأهداف المتوسطة الأجل والأهداف القصيرة الأجل.²

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعمولة والمنافسة، الطبعة الأولى، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 318ز

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 319.

كما تعرف الفعالية كـميا بأنها النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقا، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:¹

الفعالية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يـحصر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية.

فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة.

ومنهم من يرى بأنه الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط. فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة. ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فـعرف بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي وكذلك هناك من يرى أن " الأداء مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها.

ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في بن واحد، الكفاءة والفعالية.²

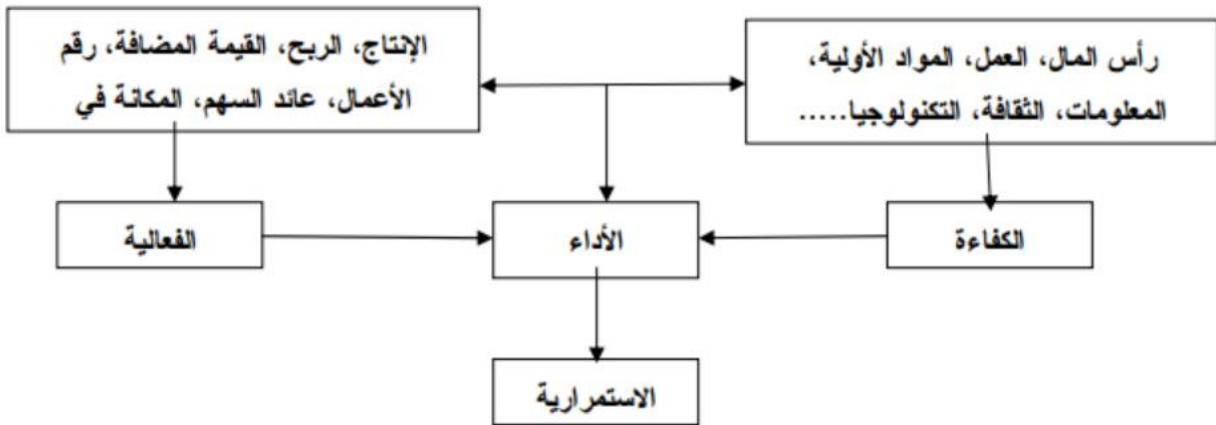
¹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابع، 2009، ص 127.

² - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 114

العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة: ينظر العديد من الباحثين إلى الأداء على أنه سلوك بشري، إلا أن البعض الآخر يركز على ربطه بالفعالية والكفاءة، فمن نجد أحمد خماس الذي يشير إلى أن أداء مركز مسؤولية يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها" كما يعرف البعض الآخر الأداء بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات.¹

فالأداء يشل الفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جديدة من الأداء إذا كان ذلك قد يكلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة. ومنه يمكن القول بأن يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول - على اختلاف طبيعة مال، وقت إلى غير ذلك-، ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم 05: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة خيضر بسكرة الجزائر، نوفمبر 2001، ص 88.

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 88.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الأداء يشمل الكفاءة والفعالية في آن واحد، وعلى هذا الأساس يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين معا، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعمل على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين معا (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسس وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

3.2 مفهوم الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية بين النتائج عن تلك العملية ومن ثم فإنه يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

إن الإنتاجية تركز على المفاهيم الآتي:

- ➡ إن الإنتاجية في حقيقتها ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل (رغم أهميته)، ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج؛
- ➡ إن تقييم كفاءة وفعالية المؤسسة لا يتحقق بمجرد التعرف على الإنتاج بل لا بد أن نتعرف أيضا على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، فقد يزيد الإنتاج دون أن ترتفع الإنتاجية، كما يجب الحذر وأخذ تغير الأسعار في الاعتبار عند تقييم الناتج، فقد تكون زيادة الإنتاج ظاهرية وتعود إلى ارتفاع الأسعار؛
- ➡ من جانب آخر فإن مجرد تحقيق الأرباح في المؤسسة لا يعني أن الإنتاجية مرتفعة فقد تحصل المؤسسة على أرباح رغم أن مستوى الإنتاجية منخفض، وبالتالي يمكن القول أن الأرباح ليست دليلا على الإنتاجية، ولكن الإنتاجية المرتفعة تؤدي إلى تحقيق الأرباح؛

¹ - زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير. كلية علوم تجارية، جامعة الجزائر -3، 2010،

يرتبط مفهوم الإنتاجية بثلاث أبعاد هي: الكمية، القيمة والجودة كما يرتبط مفهوم الإنتاجية بالوقت المستغرق، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية.

العلاقة بين الإنتاجية والأداء: يمكن توضيح علاقة الإنتاجية في الشكل التالية:

الشكل رقم.06: العلاقة بين الإنتاجية والأداء

عالية	إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد.	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد.
الفعالية	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد.	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن هناك استعمال أمثل للموارد
منخفضة	منخفضة	عالية
	الكفاءة	

المصدر: الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004، ص 134.

باعتبار أن كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء فإن الإنتاجية تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء وهذا لارتباط الإنتاجية بكل من الفعالية والكفاءة، فمن خلال الشكل أعلاه نجد أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض في حالة ما إذا كانت كل من الكفاءة والفعالية منخفضتان، وتكون الإنتاجية متوسطة في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب ارتفاع كل من الكفاءة والفعالية معا أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداري، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى بعض أنواع الأداء حسب المعايير المستخدمة في التصنيف والعوامل المؤثرة فيه.

1. أنواع الأداء:¹ إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، ومعيار المصدر، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1.1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، وموارد مادية.

2.1 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي كما يلي:

2.1 الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد.

2.2 الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه

بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به.

¹-الصالح حليج، مرجع سبق ذكره، ص 135.

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة والتي يمكن حصرها في المؤسسة إلى خمسة وظائف: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق والتمويل.

4. حسب معيار الطبيعة: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، إدارية.¹

1.4. الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية.

2.4. الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3.4. الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية... الخ.

2. العوامل المؤثرة في الأداء: من خلال تطرقنا له في المطلب السابق فإن الأداء يتم تصنيفه بالاعتماد على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة.

تمثل العوامل الخارجية وهي أهم العوامل محيط المؤسسة وكل ما هو خارج المنظمة.² وهي غير خاضعة لتحكم المؤسسة وتمثل فرص قد تؤدي إلى تحسين الأداء إذا استغلت وقد تعكس كذلك سلبا على أداء المؤسسة ونذكر منها:

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009، ص 116، 117.

² - شيكاوي سهام، مرجع سبق ذكره، ص 56، 58.

1. العوامل الخارجية: وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواحدة أن تتنبه لما حولها من المتغيرات، ايجابية كانت أو سلبية، وتتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل:

1.1. البيئة السياسية: والتي تعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

2.1. البيئة القانونية: وهي تتمثل أساساً في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة. والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة.

3.1. البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساساً في:

- طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدول؛
- الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم؛
- النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الأسواق؛
- ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

4.1. البيئة الاجتماعية والثقافة: وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

5.1. البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على التغيرات البيئية، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

2. العوامل الداخلية: وهي تمثل مجموع العوامل التي تخضع الإدارة وسيطرة المؤسسة وهي متعددة ومتنوعة أهمها:

1.2. المورد البشري: وهو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العام الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة كمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف وهو الذي يحققها.

انطلاقاً من هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي توليه الإدارة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم للعمل وتوحيد مساعيهم.

2.2 الإدارة: للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعند أساساً على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة، والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية يكون سبباً في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

3.2 التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إذ أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة.

ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمغيرات، وجبت المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الطارئة.

4.2 بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ. كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.

5.2 طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرض النمو والترقية المتاحة لشاغليها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتالي للإنتاجية والأداء.¹

6.2 العوامل الفنية: للآلات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء.

¹ - حليلة بومعزة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 58، 59.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عوامل عدة تؤثر على الأداء في المؤسسة وهذا مهما اختلفت أنواعه، إلا أنه وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أداؤها بفاعلية وكفاءة فإنه يشترط عليها أن تحقق التالية:

- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل؛
- الإحساس بثقل المهمة وإدراك المؤسسة لما عليها من أهداف؛
- القدرة على تحصيل الحقائق؛
- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: العوامل المؤثرة في الأداء

العوامل المؤثرة في الأداء

<u>العوامل الداخلية:</u>	<u>العوامل الخارجية:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● الموارد البشرية؛ ● الإدارة؛ ● التنظيم؛ ● طبيعة وبيئة العمل؛ ● العوامل الفنية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● البيئة السياسية؛ ● البيئة القانونية؛ ● البيئة الاقتصادية؛ ● البيئة الاجتماعية والثقافية؛ ● البيئة التكنولوجية.

المصدر: سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير

المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006، ص 56.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء ومؤشرات قياسه وأهميته

بعد تناول أداء المؤسسة فيما سبق وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم

الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، مروراً بمؤشرات قياسه.

1. **تعريف تقييم الأداء:** يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً.

كذلك نذكر جملة من التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء:

✚ **التعريف الأول:** هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم

الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.¹

✚ **التعريف الثاني:** هو مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام

المعلومات المتجمعة حول العاملين بهدف تحسين أداؤهم في العمل.²

✚ **التعريف الثالث:** هو عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذاً في الاعتبار

فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها.

✚ **التعريف الرابع:** هو قياس أداء أنشطة الموظف/ العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة

المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه

واقترح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

وفي ضوء ما سبق لا بد من التمييز بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال هي كالتالي:

✓ **متابعة الأداء (performance following up):** هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد

من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته، بمعنى أن هدف متابعة الأداء

التأكد من أن الأداء الحالي/ الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000، ص 125.

² - سيد محمد جاد، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.

✓ **تقييم الأداء (performance appraisal or assesment):** لغويا يشير مصطلح

التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/ الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة.

✓ **تقويم الأداء (performance evaluation):** يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم

الأداء. وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي/ الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي/ الفعلي.

وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة.¹

2. **مؤشرات قياس الأداء:** عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف فمدلول

القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، وفي حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون ان كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف، ويعرف مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة."²

واستنادا إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية:

- سهولة الفهم، القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم استعمالها وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها؛
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتفاق القرارات؛
- بما ان كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم؛
- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم او عندما يتغير الهدف لفي حد ذاته؛
- إمكانية وضرة مقارنتها بالنسبة لعيار أو هدف محدد؛

¹ - مرجع سابق، ص 126-137.

² - Ecosip, gestion industrielle et mesure economique, economica, paris, 1990, p276 .

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصدقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف.

يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة (وهي المؤشرات التقليدية)، ومنها يركز على المعلومة المالية الخارجية (مثلا أسعار الأسهم) ومنها ما يستند إلى المعلومة الغير مالية الداخلية (كآجال التصنيع) والخارجية (كرضا الزبائن)، وعند التقييم للمؤسسة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المؤسسات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى بطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة ووفقا لهذا المنظور تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، نذكر البعض منها فيما يلي:

1.2 مؤشرات الأداء المالية: تعد المؤشرات الآلية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادية.

1.1.2 . معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد الاستثمار} = \text{النتيجة} / \text{الأموال المستثمرة}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما انه يعكس المردودية لرقم الأعمال والاموال المستثمرة.

2.1.2. القيمة المضافة الاقتصادي: يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي sterm stewart في الثمانينات، وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة التسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول)} - \text{تكلفة رأس المال}$$

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد لفي آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيمكن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم، فحسب مبتكرة يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول.

كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة ليست بالمسألة الهينة. ولقد بين تحقيق أجري على 153 مؤسسة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع المؤسسات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها، وبين أحد الكتاب أنه كان EVA هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن المؤشر الأداء المثالي، كما أنه وسيلة تحديد الأهداف أكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختبارات الإستراتيجية المثلى.¹

3.1.2. معدل هامش الربح: كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل هامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد (منذ عهد المصريين والسومريين والفينيقيين) غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها:

- أنها معطيات مجردة، لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية ملموسة للعمل؛
- تتعلق بالماضي حيث غالباً ما تعلن عن مشاكل قديمة وتترجمها بتراجع في الأداء المالي لا تسمح بتوقع المستقبل؛
- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه؛

¹ -M . jensen et W . Meckling, divisional performance measurement : foundation organization strategy, Harvard university press, usa, 1998, p 354.

- تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعرقل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي النمو المستقبلي، على أساس أن ذلك سيؤدي إلى تراجع هذه المؤشرات في المدى القصير والتي على أساسها يتم التقييم؛
- بصفة عامة توجد صعوبات في ترجمة وتبرير مشاريع البحث والتنمية والإبداع التكنولوجي للمدى البعيد بواسطة المؤشرات المالية، كما أن هناك بعض النشاطات (كالإشهار، الاتصال) لا يمكن تبريرها بواسطة هذه المؤشرات بالرغم من أن المؤسسات في حالة المنافسة تعلم جيد ضرورة هذه النشاطات للمدى المتوسط. وكنتيجة لذلك ولتفادي هذه النقائص ولمواجهة تزايد عد اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير مؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير وتتجه نحو العمل.

2.2 مؤشرات الأداء الغير مالية:¹ جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها.

ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

1.2.2 وجه داخلي: يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن، والجودة.

2.2.2 وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الاستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح، إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم، للموردين مقابل توريدا تم للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة، ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها.

¹ - أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في شركات التأمين، مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012، ص 59.

المبحث الثاني: أهمية ومتطلبات تقييم الأداء

يكتسي موضوع تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، خاصة في الفترة الحالية التي يشهد فيها العالم انهيار وإفلاس الكثير من المؤسسات والتي كان من أهم أسباب انهيارها أو إفلاسها التناقض والاختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عن هذه المؤسسات وأدائها الحقيقي، ونظرا لتزايد هذه الأهمية ارتأينا إلى دراسة أهمية تقييم الأداء، أهدافه ومراحله.

المطلب الأول: المراحل والقواعد الأساسية لتقييم الأداء

يرتكز مصطلح تقييم الأداء على مجموعة من القواعد حتى يكون فعال للمؤسسة، وتمر عملية تقييم الأداء في المؤسسة بمراحل عدة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1. القواعد الأساسية لتقييم الأداء: تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تحديد؛
- وضع الخطة الإنتاجية؛
- تحديد مراكز المسؤولية؛
- تحديد معايير تقييم الأداء، حيث يجب على كل وحدة أو مركز مسؤولية أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند اختيار المعايير الخاصة بها؛
- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة؛
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في قدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة النسب المختارة وسبل معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أن أهداف كل مؤسسة أو وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

2. مراحل عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نلخصها في الآتي:²

- جمع المعلومات والبيانات الإحصائية؛
- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية؛

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص ص 37، 38.

² - المرجع السابق، ص 39.

- إجراء عملية التقييم؛

- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم؛

- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛

- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛

- أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين بطبيعة نشاط المؤسسة ومتمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛

- أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، المجلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED، مجلة سداسية، العدد الأول، الجزائر، جوان، 2007، ص ص، 184، 185.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف قياس وتقييم الأداء:

سنحاول من خلال ما سيتم ذكره تبان أهمية قياس وتقييم الأداء، والأهداف المرجو تحقيقها.

1. أهمية قياس وتقييم الأداء: بالنسبة لأهمية عملية قياس وتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

- تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما ان القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملها، فالأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الانشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة؛

- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛

- يمكن لقياس الاداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال غحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية؛

- إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛

- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور؛

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد ؛

- التأكد من درجة كفاءة الأداء، حيث يتطلب التأكد من درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أن يتم تحديد الموارد التي استنفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف، حيث أنه ليس من ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد في ظل مشكلة ندرتها أن تكون الموارد المستخدمة لإنجاز الهدف تمثل تكلفة أكبر من العائد المتوقع الحصول عليه من وراء تحقيق هذا الهدف؛

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 37-38.

- بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.
- 2- أهداف قياس وتقييم الأداء: يهدف من عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:¹
- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة مع الأهداف والخطط؛
 - الكشف عن مواطن الخلل والضعف في الوحدة الاقتصادية، مع إجراء تحليل شامل لها لتبيان الأسباب ووضع الحلول اللازمة للوصول إلى الهدف؛
 - تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن أو القصور وذلك من خلال تحديد انجازاته سلبيًا وإيجابيًا، الأمر الذي من شأنه ان يدفع بالمنافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛
 - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
 - تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الذاتي لكل مشروع.

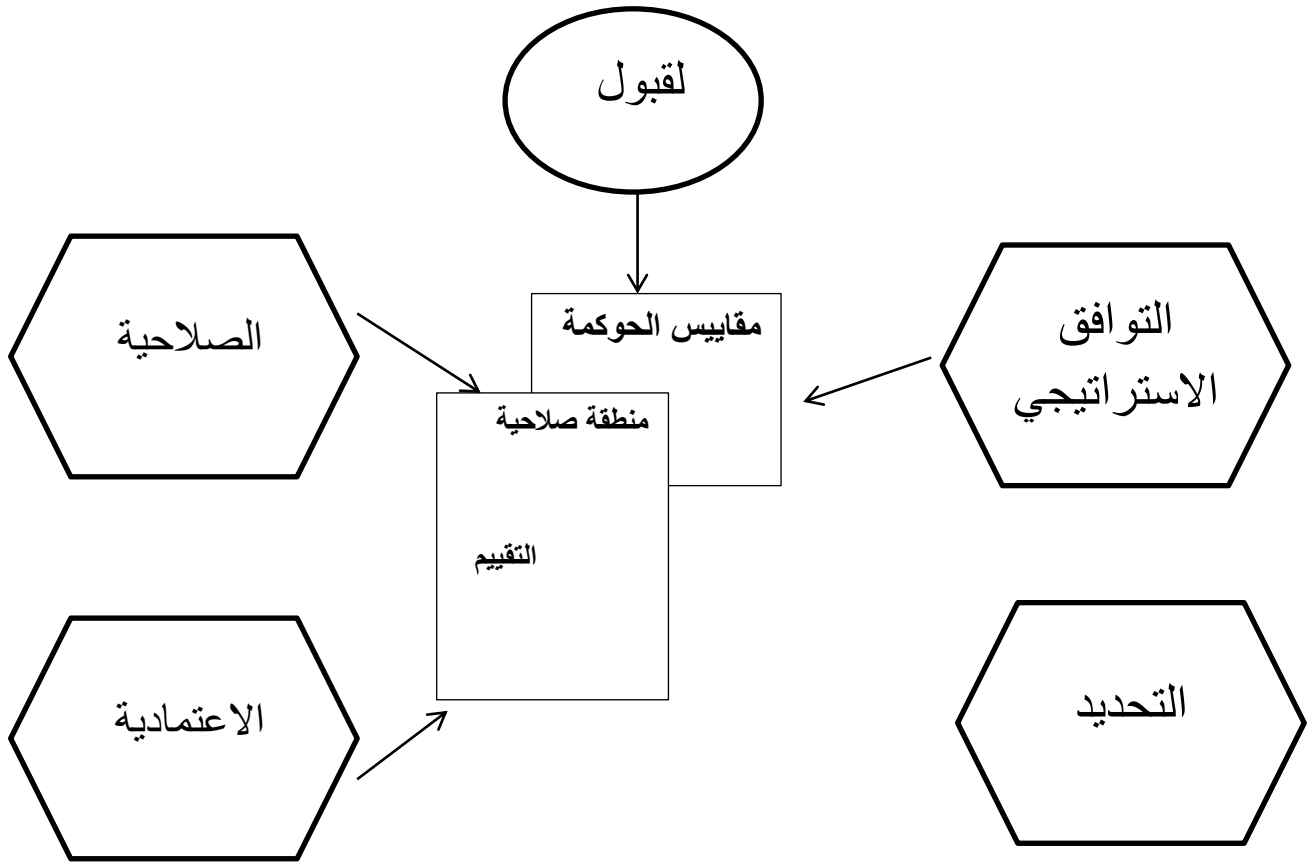
¹ - مجّد أحمد مجّد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

المبحث الثالث: أثر تقييم الأداء في تفعيل حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال لقياس ذلك الاداء والشكل الموالي يوضح بعض من مقاييس إدارة الأداء:

الشكل رقم 08: علاقة الحوكمة بتحسين الاداء



المصدر : محمد عمده حاط عامة للقوى العملة - الطبعة الأولى ، دار قمر النشر والتوزيع

الإسكندرية ص 24

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء إلا أنه يوحد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي "التوافق الاستراتيجي الصلاحية الاعتمادية والقبول والتحديد أو التميز وسنقدم شرحاً مبسطاً لهذه المعايير فيما يلي:

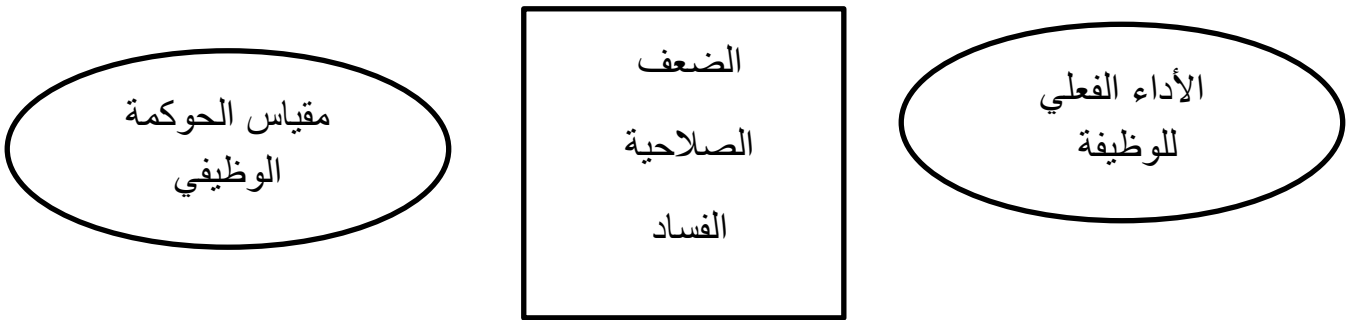
1- التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع إستراتيجيات وغايات الأهداف وثقافة المنظمة , على سبيل المثال اذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها و استراتيجياتها على خدمة العملاء, فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين خدمة العملاء

2- الصلاحية

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الحديدي للوظيفة, ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمنع مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً أن بعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، من ناحية أخرى، يجب على المنظمات استخدام بعض المقاييس الأداء، مثل تقسيمات المشرفين والتي تحتوي مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة، أن الصلاحية تهتم بتعظيم التداخل أو التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفي، وذلك كما يظهر من الشكل التالي :

الشكل رقم 09 :مقياس حوكمة المعيب



المصدر : مُجد عبده حافظ , حوكمة القوى العاملة " مرجع سبق ذكره ص 56.

ويعتبر القياس معييا وضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء وهو ما يظهر في الجزء الأكبر من الدائرة الأولى في الشكل السابق ومثال ذلك استخدام إحدى الجامعات مقياس لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند أساسا على الجهود البحثية وليس التعليمية ومن ثم فإنه يتجاهل أحد أبعاد الحاكمة او الرئيسية . اما مقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليس لها علاقة بالأداء او بالوظيفة ذاتها، وهو ما تمثله الدائرة الثانية في الشكل السابق ، وللعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام غير ممكن من الناحية العملية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم اخرام اداء مندوب البيع في قطاعات جغرافية مختلفة

3- الاعتمادية :

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء . ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين , وتحقق الاعتمادية هذا المنظور اذا ما تمكن إثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل الى نفس التقييم او قريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية, والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس . تعتبر هامة

4- القبول :

ويتعلق هذا الشرط او المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقناعهم به المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزاء ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

5- التحديد :

ويقصد به المدة المدى يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة لعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، فغنه يصبح عليه من الصعب تحقيق هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في آداءه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف ان يصحح اداءه.

ب- دور المسير في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من المنتظر ان يقوم المسير بتسطير إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام حوكمة الذي يعمل فيه المسير، فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول ان توضح وتبرز الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي:¹

- من جهة إرضاء كل أصحاب المصالح، إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة
- دور القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة والأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

المطلب الثاني: تأثير الشفافية والإفصاح على اداء المؤسسة

يعتبر مبدا الشفافية والإفصاح من اهم ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات فالإدارة غير الشفافة هي إدارة فاسدة، ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الاقتصادي إذ أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أية معلومات عن مساهميها مهما كانت سيئة، فالشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمرون.²

الفرع الاول: مفهوم الإفصاح والشفافية

الإفصاح هو اتصال الشركة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة لكشف المعلومات الهامة للمستثمرين والمساهمين وسوق المال وغيرهم من أصحاب المصالح المختلفة بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة الشركة على الأرباح وسداد التزاماتها، والإفصاح في الشركات وسوق المال يعني:³

- إشهار كافة الحقائق عن المؤسسة
- إظهار جميع البيانات والمعلومات
- توفير كافة المعلومات سواء الدورية او غير الدورية، وكذلك المالية وغير المالية لجميع الاطراف وسوق المال.

¹ -gerard charreux , « la gouvernance des pnnne – pmi »op,cic, p4.

² - بلمادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010، ص 3.

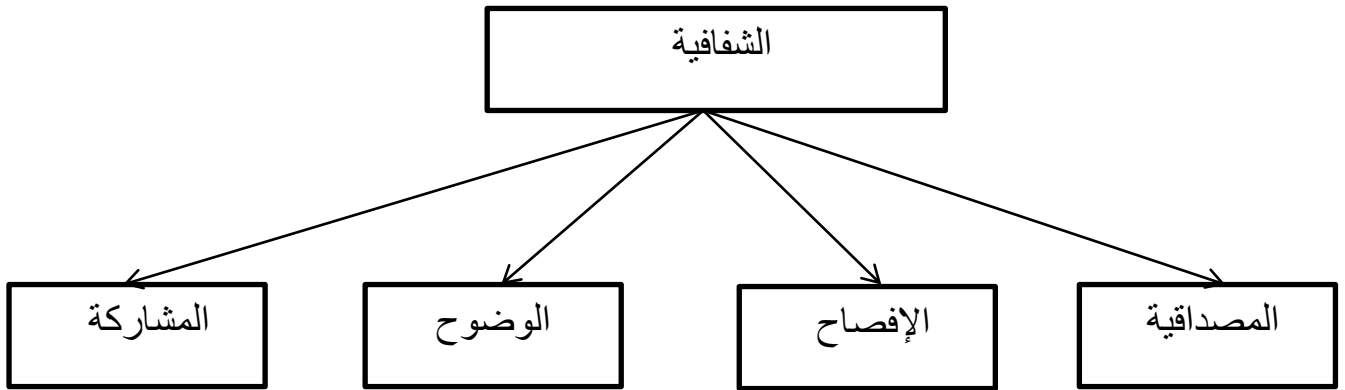
³ - أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 52.

أما الشفافية فتعني توفير المؤسسة للبيانات المالية وغير المالية بصورة حقيقية عن المركز المالي للمؤسسة وكذلك العمليات الأخرى بالمؤسسة حتى يمكن توقع النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، فالشفافية تعني:¹

- عدم حجب المعلومات
- توصيل المعلومات للكافة وبدقة وفي الوقت المناسب

كما تفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الغش، أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل، فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، ويمكن القول أن جميع تعريفات الشفافية تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، الإفصاح، الوضوح والمشاركة.²

الشكل رقم 10: مخطط يوضح جوهر الشفافية



المصدر: نعيمة مُجدَّ حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 11.

¹ - احمد علي خضر، مرجع سابق، ص 53.

² - نعيمة مُجدَّ حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 11.

الفرع الثاني: شروط الشفافية

هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها:¹

1/ أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث ان الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها احيانا فقد لاستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهر أو سنوات بعد صدورها.

2/ ان تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.

3/ أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة، فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات او تفصيل البنود، على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

4/ أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانوني المنظمة لذلك.

الفرع الثالث: أهمية الإفصاح والشفافية بالنسبة لأداء المؤسسة

سعى العالم إلى ترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية وأخذ علماء الإدارة ينادوا إلى تطبيقه كأحد اهم وسائل مكافحة الفساد والانحراف الإداري، حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم بعضا إلا أنها تبدو ضرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل والسياسية فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضا من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في

¹ - بلمادي عمار، مرجع سابق، ص 08.

توجهاتها ولا تعرف اهدافها بالنسبة للمعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، إفصاح المعلومات والشفافية تعزز الولاء والالتزام لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشحذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حقاً لهم.¹

كما أنها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يردي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة و الحفاظ عليها.²

والإفصاح الملائم عن المعلومات ذات الأثر على أسعار الأسهم للشركات المدرجة في السوق ضرورية وحيوية ليست فقط للمستثمرين وإنما أيضاً للشركات نفسها وللسوق وللاقتصاد الوطني برتمته، فالإفصاح الملائم للكفاءة والعدالة في التسعير، ولحماية المستثمرين وخصوصاً الصغار منهم، ولمنع الاتجار استناداً إلى معلومات خاصة بالمطلعين دون غيرهم ولتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار، ولتعميق السوق وزيادة سيولته، ولتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية.³

علاقة طردية بين الإفصاح وقوة السهم او تدنيه، فكلما زادت درجة الإفصاح كلما اعتبر السهم قويا ولا يتأثر بالمعلومات السلبية.⁴

وتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يمكن أن يكون من اهم الحلول الفعالة للعلاج، لكي يضمن المساهم والاطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة او الدولة تقوم بالعمل من اجلهم، ويطلعون بشفافية على الكيفية التي

¹ - محمد فوزي عبد العزيز، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أمانيا، ص 1، الموقع الإلكتروني: phedu.minia.edu/STAFF/ABO.../default.aspx، تاريخ الإطلاع: 2023/04/12.

² - رشا نابل جامد الطروانة، علي محمد عضابلية، أثر تطبيق على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجامعة الأردنية، ص 08.

³ - نصر عبد الكريم، تقييم تجربة الإدراج والإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد عشر سنوات على تأسيسه، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007، ص 10.

⁴ - احمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 6.

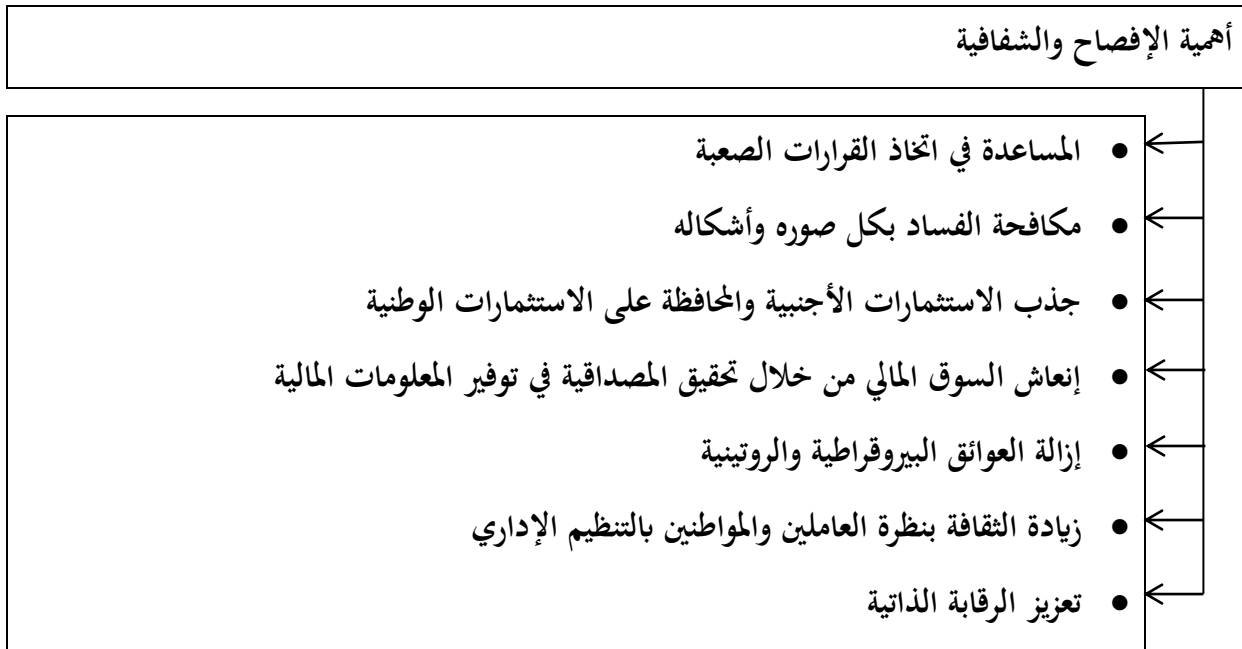
تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم والأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة، وهو ما يؤثر بالقطع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة.¹

كما يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، وعلى العكس من ذلك فإن غياب الشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل، أي عدم ترشيدها.²

كما أن الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح والشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة.³

ويمكن تلخيص أهمية الإفصاح والشفافية في المخطط التالي:

الشكل رقم 11: أهمية الإفصاح والشفافية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جملة من المراجع

¹ - نفس المرجع، ص 193.

² - علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009، ص 7.

³ - سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 18.

المطلب الثالث: تأثير المساءلة على أداء المؤسسة

تعتبر المساءلة بعد من أبعاد حوكمة الشركات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وأيضا محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقييمهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

الفرع الأول: مفهوم المساءلة

ترجع تسمية المساءلة **accountability** إلى لفظ الحساب **account**، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسئول أمام الآخرين، أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة.¹

وقد عرف الدارسون لعلم الإدارة المساءلة من عدة مناظير فكان هناك اختلاف في التعريف تبعا لاختلاف الأطر المرجعية من فكرية وعملية لتحديده، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات حول المساءلة.²

وعرف **leseley** المساءلة بأنها: قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستويات المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم.

وعرفها **gronlund** بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الشناء والتقدير عن النجاح والانجاز وتشمل شرحا وتفسيرا للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف.

وعرفت أيضا بأنها: التزام الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعتها ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات.

أو هي: منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام.

¹ - رشا نايل حامد الطراونة، علي حمد عمر العضاليلية، مرجع سابق، ص 68.

² - حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 10.

وكذلك تعني المساءلة: قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء. وعليه فالمساءلة في الإدارة وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة له.

وعرف برنامج الأمم المتحد الإنمائي المساءلة على أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.¹

الفرع الثاني: انواع المساءلة ومبادئها

اولا: انواع المساءلة

لم يتفق الباحثون على تصنيف واحد يشمل جميع أنواع المساءلة فهناك تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة، ويمكن توضيح انواعها على النحو التالي:²

1/- المساءلة السياسية: تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، وتؤكد على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع.

2/ المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ والقوانين .

3/ المساءلة القانونية: تتضمن المساءلة القانونية من من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية ومن أمثلة المساءلة القانونية التدقيق المالي السنوي.

4/ المساءلة المهنية: وتؤكد على مسؤولية الأفراد امام المسئول عن ممارستهم في الوظيفة انطلاقا من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.

5/ المساءلة الاجتماعية (العامة): وتشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإجراءات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب

¹ - سعيد علي الراشدي، مرجع سابق، ص ص، 21، 20.

² - نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص 44.

التفاعل المستمر بين القطاعيين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون.

6/ المساءلة الهيكلية: وهي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنويا او نصف سنويا حيث يقوم المسئول بمراجعة وتقييم اداء المرؤوسين.

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلي:¹

1/ وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

2/ مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى بتجلبه العامل مستقبلا، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

3/ عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

4/ المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملا المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.

5/ مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

الفرع الثالث: أهمية المساءلة بالنسبة لأداء المؤسسة

تعتبر المساءلة وسيئة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال المسؤولين في إساءة استخدام الموارد، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع

¹ - نفس المرجع، ص 42.

الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة، فالمساءلة هي إحدى آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.¹

كما تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام، وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، حيث وجودها ما يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون، ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس على الأداء والإنتاجية.²

فالمساءلة مهمة بالنسبة لأي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين، كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم بها عند تقييم الأداء.³

وكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب الرقابة يعرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوية مع الخطط المرسومة.

ووجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل فوجود المساءلة وشيوع ثقافتنا بسبب زيادة الالتزام و المراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.⁴

كما ان المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية، ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح العملية الإدارية، نظرا إلى احتواءهم، وشعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقق تحسين وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل، وتعزز الشورى بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

¹ - فارس بن علوش بن بادي البيعي، دور الثقافة والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 42.

² - نفس المرجع، ص 49.

³ - رشا نايل حامد الطروانة، علي مجد عمر العضايلة، مرجع سابق، ص 69.

⁴ - نعيمة مجد حرب، مرجع سابق، ص 43.

وتساعد أيضا على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك، وهو ما يمكن ربطه مع حب تحقيق الذات لدى العامل اعتمادا على أن الموظف أو عامل الغدارة يسعى لتحقيق المسؤولية.

وتساهم أيضا في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة، ويوصف وظيفي لكل وظيف إدارية يراعي قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نام الجدارة في التعيين، وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.

خلاصة الفصل:

يلعب قياس وتقييم الأداء دورا هاما في المؤسسات حيث تتجلى أهميته في عدة عناصر منها اتخاذ القرار، مراقبة التسيير، التكوين والإبداع، وتوفير المعلومات إلى الأطراف ذات المصلحة والمساهمين في المؤسسة، لذا فهذا الفصل هدف إلى عرض وإبراز بعض أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تقوم بقياس وتقييم الأداء باستخدام هذه الأخيرة التي تساعد المؤسسات على الحفاظ على توازنها واستدامتها بتحقيق أهدافها المشتركة بينها وبين أصحاب المصالح، وصولا في الأخير إلى مزايا بعض من أدوات مراقبة التسيير ومعوقات تطبيقها.

الفصل الثالث:
واقع حوكمة الشركات في
الجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها في المحيط الخاص بيها.

ان تعمد الفساد وظهارة تفشيته داخل الحيز المؤسساتي وانتشار الممارسات السلبية للإدارة ومحاولتها في تحقيق الأغراض الشخصية وذلك على حساب المصالح المساهمة وغيرها من الأطراف التي تتعامل مع الشركة من خلال الاداء المالي الغير مشروع وتقديم بيانات مغلوبة والتي تتصف بالوضوح والشفافية زادة من حدة انهيار الضبط واخلاقيات عمل كل المؤسسات عبر كل التراب الجزائري، فعلى هذا الأساس قامت الجزائر وعلى غرار الدول التي كان لها السبق في توظيف مفهوم حوكمة الشركات ، اجرت تعديل سواء كان تنظيمي او قانوني يسير الشركات، في هذ الفصل سنتطرق إلى دراسة تجربة الجزائر وتوظيفها لمفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية والشركات.

المبحث الأول: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية حوكمة الشركات في ترشيد سياساتها لتحقيق والذي يعتبر أداة إرشادية ، قامت بإصدار ميثاق الحكم الارشد للمؤسسة الجزائرية ، التنمية و تحسين أدائها كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها ،تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات من خلال ضمان حماية أكبر لها.

المطلب الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح و إشكالية حوكمة من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز ،الشركات تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال الفعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.

حيث قامت جمعيات واتحادات الاعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الاعمال، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وبرنامج ميدان لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسمي فريق العمل هذا ب: فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر 2008 (GOAL08).

كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، واعلنت كل من جمعية (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري.¹

¹ - علي عبد الصمد عمر، اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر: مجلة الباحث، 2013، ص 41 .

وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستناد على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

الفرع الثاني: مضامين ميثاق الحكم الراشد

ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت الى أن يصبح الحكم الارشد للمؤسسة ضروريا في الجزائر كما أنه لاسيما المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الاخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون، وغيرهم بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس ادوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق.²

المطلب الثاني: تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وآلياته ومرتكزاته

الفرع الاول: تقييم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

كل مبادرة حديثة لها إيجابيات تعرضها والتي لا بد من تعزيزها ولها نقائص تحد من تحقيق الهدف المنشود، ولذا لا بد من تداركها في المستقبل ومعالجتها، ونذكر من بين الايجابيات وواجه قصور ميثاق الحكم الراشد فيما يلي:

- إيجابيات ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: يمكن إن نعدد أهم إيجابيات ميثاق الحكم الراشد والتي تعد بمثابة نقاط قوة من الواجب الاعتراف بها فيما يلي:
- يعتبر اصدار الميثاق حدثا في حد ذاته، لأنه عالج موضوع مهم وجدير بالدراسة.

² - حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية، الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية و ادارية، 2012، ص 83،84..

- يقدم الميثاق فرصة للعمل به دون تكلف عناء البحث والدراسة لإنجاز ميثاق مماثل.
- حاول هذا الميثاق عرض وتغطية أكبر قدر ممكن من المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.
- يمثل إصدار هذا الميثاق خطوة هامة كون إن الاقتصاديات عملت على إنجاز موثيق مماثلة.
- اعتماد الميثاق على المبادئ العامة والمعترف بها دوليا في مجال الحوكمة.
- **جوانب قصور ميثاق الراشد للمؤسسة في الجزائر:** هنالك مجموعة من أوجه القصور في ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، والتي يجب تداركها ومعالجتها مستقبلا، ويمكن حصرها فيما يلي:
- إن العمل بهذا الميثاق اختياري وليس اجباري، وهذا ما يحول دون تطبيقه خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الراغبة في التغيير.
- بقاء هذا الميثاق حكر على بعض الهيئات الصناعية، وعدم وصوله إلى الهيئات الأكاديمية والبحثية.
- تركيز الميثاق على القطاع الخاص والذي تعرف أهميته، ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسات العمومية.
- الاعتماد على بعض المفاهيم الحديثة في هذا الميثاق، والتي من الأحسن تبسيطها ليتم استيعابها أكثر.

الفرع الثاني: آليات ومرتكزات الحكم الراشد

تتباين آليات الحكم الراشد او مرتكزاته بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز على ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي، في حين غن برنامج الامم المتحدة الإنمائي يركز على الانفتاح السياسي، لكن في العموم يمكن تحديد ابرازها كالآتي:

- **الشفافية:** وهي من اهم خصائص الحكم الراشد وتعني اتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بان تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الاطراف المعنية، وإن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وإن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وآدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها.

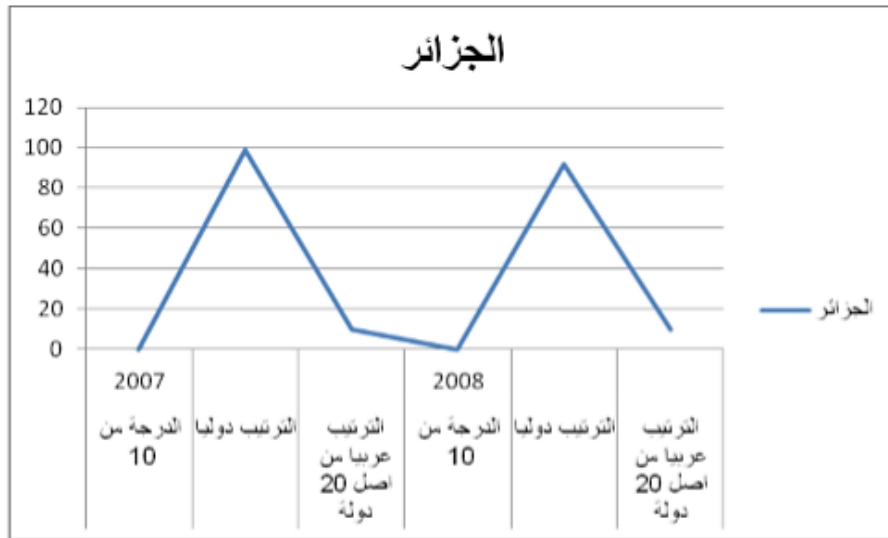
الجدول رقم 01: يبين الشفافية حسب تقرير الشفافية لدولية لسنتي 2008/2007

2008			2007			السنوات
الترتيب عربيا	الترتيب دوليا	الدرجة من	الترتيب عربيا	الترتيب دوليا	الدرجة من	
من أصل 20		10	من أصل 20		10	
دوليا			دوليا			
10	92	3.2	10	99	3.0	الجزائر

المصدر: تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007

بناء على هذه المؤشرات نلاحظ أن الجزائر تحتل مراتب متأخرة عالميا، فيما يخص مؤشر الشفافية وذلك نتيجة لقلّة الشفافية فيما يتعلق بسياساتها الاقتصادية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدم الإفصاح عن المعلومات والبيانات في المواقع الالكترونية من طرف بعض المؤسسات العامة او الخاصة منها، الامر الذي أثر على التصنيف الجزائري في مراتب متأخرة عالميا حسب التقارير الدولية.

الشكل رقم 12 : مؤشر الشفافية حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007



المصدر: تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنتي 2008/2007

-المشاركة: تضمن لجميع أفراد المجتمع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الانسان، كما يرتبط مبدا المشاركة بمفهوم الشفافية، فمعرفة المعلومات وحدها لأي في الغرض،

بل إن تكون هناك آليات يكون الشعب قادر على اتخاذها ليؤثر في صنع القرار وإن يضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية والمحاسبة.

قصد تحليل مبدأ المشاركة في الجزائر سنستعين بالمؤشرات الواردة في التقرير السابق وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم 02: مؤشر المشاركة وحقوق الانسان حسب تقرير البنك الافريقي

مجموعة النقاط من 100 الترتيب من أصل 54 دولة

السنوات المؤشر	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	من 2014 إلى غاية 2015	التغيرات من 2007 إلى غاية 2015
مؤشر المشاركة وحقوق الانسان	41.6	34.5	36.7	38.5	38.2	41.2	45.9	45.6	+6.9
مؤشر المشاركة	32.2	21.5	27.9	29.4	29.4	32.2	51.6	30.7	+1.3
مؤشر الحقوق	49.8	37.0	38.1	38.2	38.2	38.2	38.6	52.2	+5.9
مؤشر الجنس	42.6	45.0	44.1	47.9	47.1	53.1	47.4	53.8	+13.4

المصدر: Ibrahim index of afrisan governanse data report 2007/2016

أما فيما يخص مؤشرات المشاركة وحقوق الإنسان التي تضم كل من المؤشرات الفرعية المتمثلة في مؤشر المشاركة، الحقوق والجنس فنلاحظ ان مقدار التغير من 2006 إلى غاية 2015 قدر بـ +6.9 وهي نقطة جيدة؛

–حكم القانون (سيادة القانون): يعني إن الجميع، حكاما ومسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، ويجب إن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وإن توافق هذه القوانين معايير حقوق الانسان وتكون ضامنة لها ولحريات الانسان الطبيعية.

تشير الاحصائيات الصادرة عن تقرير البنك الافريقي للحكومة عن مجموعة معتبرة من مبادئ الحكم الراشد في الجزائر، أما نحن بدورنا سنحاول تحليل كل من المؤشرات على حدة ومن إبراز هذه المؤشرات نجد منها مؤشر سيادة القانون الذي يعد من أهم مبادئ الحوكمة وذبح على النحو التالي:

الجدول رقم 03: مؤشر سيادة القانون حسب تقرير البنك الافريقي للحكومة

مجموع النقاط من 100 الترتيب من أصل 54 دولة افريقية

السنوات المؤشر	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	من 2014 إلى غاية 2015	التغيرات من 2007 إلى غاية 2015
مؤشر سيادة القانون	52.0	49.9	45.4	42.3	40.8	40.3	44.7	31.9	-11.6
مؤشر المساءلة	47.6	46.6	41.3	46.9	34.5	34.6	26.6	31.9	-11.6
مؤشر personal safety	40.2	43.9	47.6	46.9	34.5	34.6	33.6	51.9	-4.5
الأمن القومي	65.0	65.0	65.0	70.0	60.1	60.1	89.3	78.3	+2.0

المصدر: Ibrahim index of african governanse / data report

2007/2016

من خلال تقارير البنك الإفريقي للحكومة محل الدراسة كانت في 2007 إلى غاية 2016 استنتج أن مؤشر سياسة في الجزائر عرف انخفاض تدريجيا ابتداء من سنة 2007 بـ 52 نقطة ليسجل ادء نقطة له في سنة 2016 تـ 31.9 نقطة مقارنة بالسنوات محل الدراسة، وتعود أسباب هذا التراجع إلى التأخر في حل بعض القضايا؛

أما فيما مؤشر المساءلة فسجل انخفاضا مستمر من 2007 بـ 47.6 إلى غاية سنة 2015 بـ 31.9 نقطة من أصل 100 نقطة وهذا دليل على نقص الآليات الفعالة في الفحص أو المساءلة، كما وإن بعض إجراءات المساءلة تأخذ وقت اطول، أما عن مؤشر الأمن القومي فسجلت الجزائر ارتفاعا كبير في كل من سنة 2010 و2013 و2015، بنقطة 70، 89.3 و78.3 على التوالي وهذه النقاط هي مؤشرات جيدة وذلك بسبب الدور الفعال الذي قامت به الجزائر في تحقيق الأمن والاستقرار، ناهيك عن دورها الفعال في حماية الحدود الجزائرية.

- **المساءلة:** هي إن يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة او القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء وتعد آلية المساءلة أهم سبل تحقيق التنمية المستدامة.
- **الاجماع:** هو إن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلى اتخاذ قرار حازم في مسألة معينة، فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقا للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع وما يقتضيه واقع الحال من إجراءات.
- **المساواة:** وتعني خضوع جميع أفراد المجتمع للمساواة وعدم التمييز في إطار الحكم الراشد، فهم متساوون بالحقوق والحريات والكرامة.
- **الكفاءة:** عبر الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني هي التي تضمن استمرارية وتحقيق التقدم والازدهار دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية المستدامة.
- **العدل:** والمقصود هنا العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والتطلع دائما لتحسين اوضاع الفئات المحرومة والمهمشة وضمان امنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية.

- الرؤية الاستراتيجية: فحسب مفهوم الحكم الراشد، فإن الرؤية تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى والعمل على التنمية البشرية، وحتى يتم تحقيق النتائج الإيجابية في رسم الخطط ضمن إطار الحكم الراشد، يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ودراسة المخاطر ومحاربة وضع الحلول.
- اللامركزية: إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحكم الراشد فيشعر الفرد بانه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وغن تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.

المطلب الثالث: مبادئ ميثاق الحكم الراشد والمؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

الفرع الاول: مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية هي:

- الانصاف: الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بيهم يجب إن توزع بصورة منصفة.
- الشفافية: الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع.
- المساءلة: مسؤولية كل طرف محددة على حدة بواسطة اهداف محددة وغير متقاسمة.
- المحاسبة: كل طرف شريك يكون محاسب امام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

الفرع الثاني: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

إن كل المؤسسات الجزائرية المعنية مبدئياً بمبادئ حوكمة الشركات غير إن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات راس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بالمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

- مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة و استمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.

- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهيا لذلك.

المبحث الثاني: دراسة التجربة الجزائرية في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

المطلب الأول: جهود الجزائر في مجال حوكمة الشركات

الفرع الأول: تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة

ان الإصلاحات السابق التطرق لها ساهمت بشكل كبير في تقنين العلاقات بين الشركات أصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق و التزامات الشركاء في الشركة وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري، قانون الضرائب ، قانون التأمينات... الخ، إن المتتبع لتطور نظم إدارة الشركات انطلاقاً من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل 1988 وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة 1995 وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة 2001 و الاتجاه إلى خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظرياً، وأرسى اللبنة الأولى لأطر حماية مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، كما تحث على ذلك مبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمنت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة مبادئ أسياسة هي ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية المساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الإفصاح و الشفافية و مسؤولية مجلس الإدارة، كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء حسب متطلباتها ولكن كانت هناك محاولات التحقيقها. أن

نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتره نقص في توفر وتدقق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة الشركات، كانت هناك إصلاحات محاسبية عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي يستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي ويتكيف مع توحيد اللغة.

المحاسبة على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 01/01/2010، فهذا يمثل تطورا في مستوى الإفصاح والشفافية وتقاريا أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل جهود أكبر من أجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.

إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة 2005، تأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للشركة. كما يشكل مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العمومية جزءا محوريا للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة.

حيث تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر، يتداول مجلس الإدارة ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساسي ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز تلك ستة سنوات، وهذا يمثل تكريسا لمبدأ ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة.

ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يجوزها كل قائم بالإدارة، تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها وهذا يمثل ضمانا لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة الشركات.

الفرع الثاني : سياق الإصلاحات و الاستجابة لدواعي الحوكمة:

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصادي المركزي إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حوكمة رشيدة للشركات العامة و الخاصة أثر على الشفافية. وهذا ما أثبتته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر المرتبة 99 في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26/10/2007 فيما يخص تكشف ظاهري الفساد و الرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة الكبح لجام هذه الظواهر .

إن من الأهداف الأساسية للحكومة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد و تدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات و إيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات و تدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء هذا من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد و العمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

-تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

-انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلافي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كاول توصية و خطوة عملية تتخذ

- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:

قامت جمعيات وإتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهي تشجيع الحوكمة الجديدة في جميع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عم للموكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لموكمة المؤسسات GCSF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

- إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل جمعية CARE و اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر

- الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:

إن فرض المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية و التنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدول الراغبة في الانتقال إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي، كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خصصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007.

- إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:

وذلك باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداء من 01/01/2010 على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية و تماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ و لوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون. ولتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحددة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دج بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد الذي مستقل يضمن صدق و شرعية الحسابات المقدمة من طرق الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة.

- الإصلاح الضريبي:

لقد تم إصلاح النظام الضريبي و عصرنه إدارة الضرائب، حيث تم إعادة تنظيم المديرية العامة للضرائب وفقا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدفع الجزائي وتخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات IBS، وإصلاح ومراجعة الضريبة على النشاط المهني وإدخال الضريبة الجزافية الوحيدة IFLU الدافعي الضرائب الصغار .

- تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي

كما تم إدخال نظام بازل2 (Bale2) بغرض تسبير و تقييم المخاطر من خلال آليات الرقابة الداخلية و للمراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الرقابة و الضبط في الأسواق، وفي مجال التأمينات تم في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمدة إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السوق إلى قروع ووكالات أجنبية، كما تم إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، وهو يهدف أساسا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمات لجان التدقيق

- إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفعاً للوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية المساءلة والمسؤولية.

- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع)، ويرمي البرامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما ذلك الوصول إلى العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة الإدارة المالية العامة .

المطلب الثاني: معوقات و تحديات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

الفرع الأول: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

- المعوقات المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة و فاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء و اجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم و تفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الإدارة: و أهمها لجنة التدقيق، و لجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

- المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين و التعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات و إعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

- **الفساد:** عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه الكثير من الآثار السلبية و الخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على قروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن المحاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ القاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

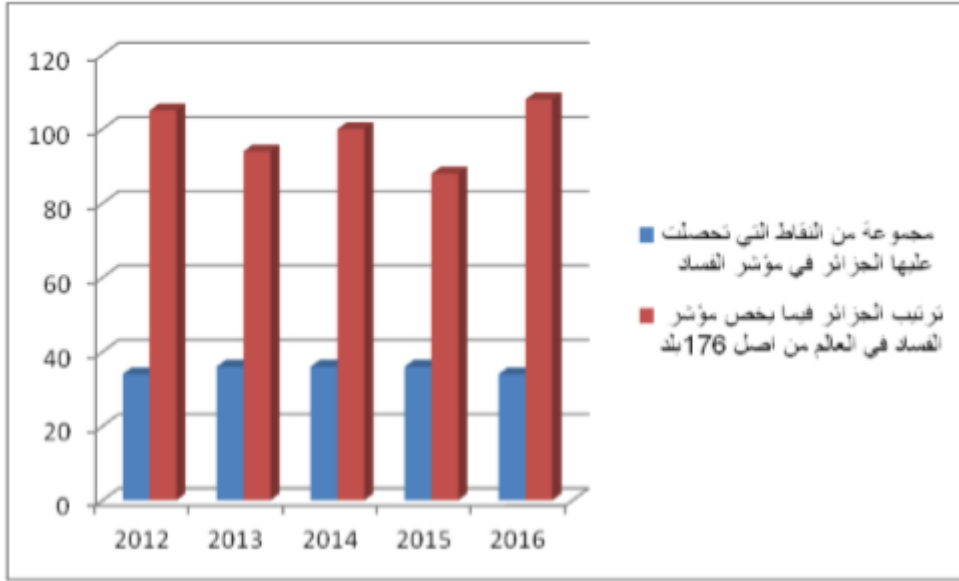
في حين أننا اذا نظرنا من زاوية الحوكمة يعد مؤشر الفساد من المبادئ الرئيسية للحكم الراشد فزيادته تعد متعرج سيئ للدول، اما انخفاضه فيدل على تحسن الممارسات السياسية والاقتصادية. حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016 يصنف مؤشر الفساد في الجزائر كما يلي:

الجدول رقم 4: مؤشر الفساد حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016

2016	2015	2014	2013	2012	السنوات المؤشر
34	36	36	36	34	مجموعة من النقاط التي تحصلت عليها الجزائر في مؤشر الفساد
108	88	100	94	105	ترتيب الجزائر فيما يخص مؤشر الفساد في العالم من أصل 176 بلد

المصدر : تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016

شكل رقم 13 : تقرير منظمة الشافية الدولية لسنة 2016



المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال قرائتنا للمعطيات الواردة في الجدول رقم 04 الصادرة عن تقرير منظمة الشافية الدولية فيما يخص مؤشر الفساد، فنلاحظ ان ترتيب الجزائر في هذا المؤشر حسب منظمة الشافية الدولية يتأرجح بين الارتفاع و الانخفاض، حيث احتلت الجزائر 34 نقطة عالميا بمرتبة 105 سنة 2012 وهي نتيجة ليست مرضية، نتيجة لغياب الشافية في بعض المعاملات الادارية، أما السنوات الثلاث من 2013، 2014، 2015 فشهدت تذبذب في التصنيف، رغم أن نتيجتها استقرت في 34 نقطة من أصل 100 نقطة، أما سنة 2016 فصنفت الجزائر في المرتبة 108 عالميا من اصل 176 دولة وهو اعلى ترتيب تسجله الجزائر، وهو على مايدل علوجود مشاكل لا بد من معالجتها، حتى تتمكن الجزائر من تحقيق أهم مبادئ الحكم الرشيد؛

الجدول رقم 5: مؤشر السيطرة على الفساد من سنة 2007 الى غاية 2016

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
السيطرة على الفساد	-	-	-	-	-	-	-	-0.6	-	-
	0.56	0.59	0.58	0.52	0.54	0.47	0.69	0.66		

المصدر: من تقارير البنك الدولي

- **الممارسة العملية و الديمقراطية:** إذا كانت، الاقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية و التي من آثارها الايجابية:

تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، و ذلك لقيامها على مبادئ التعددية و الحرية والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

تتبع الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية و التشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، و دون أية ضغوط

- **احترام سلطة القانون:** لا يمكن لأي شخص أن يكون فعالا إلا إذا تقيّد بالقانون و هكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيده إلا إذا كان قوانين تدعمها و تحميها، و تأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.

- **إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:** إن عمليات التواطؤ و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر و الدروس المستفادة من خلال تطبيقها

الفرع الأول: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- إجراءات قصيرة المدى

تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم و إنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية و معاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح و معاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة و مجلس الإدارة بأراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق

-تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح و الإعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

- إجراءات متوسطة الأجل

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولاً للاجتماعات و المستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقلاً وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضواً بمجلس

الإدارة الاستشاري.

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة

الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين. -أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

وخلال هذا الملتقى تبلورة فكرة إعداد الميثاق كأول توصية وخطوة عملية تتخذه وقد تفاعلت مجموعة من الأطراف تمثلت في جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات، والسلطات العمومية متمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية مقدمة الدعم والرعاية للمشروع، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات الدولية المقيمة بالجزائر متمثلة في مؤسسة التمويل الدولية (IFC) والمنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008.

تمكن فريق العمل بعد سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر وجه هذا الميثاق بصفة خاصة ل:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخاصة؛

- المؤسسات المساهمة في البورصة وتلك التي تنهيني لذلك . ويتضمن هذا الميثاق جزئيين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكالية المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛

- ويتمحور الجزء الثاني حول المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد في المؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الموردون، العملاء ... إلخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية؛

- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح علمية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق، كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية متعددة الأوجه

بانورامية للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة. الفرع الثاني:

الدروس المستفادة للجزائر من خلال التجارب السابقة الذكر

قبل التطرق لأهم العبر الذي يمكن للجزائر الاستفادة منها في تحسين حوكمة الشركات وجب التطرق إلى أهم العوائق التي تقف عاجزا أمام تطور هذا النظام.

-أوجه القصور في ممارسات حوكمة الشركات بالجزائر

إن الملاحظة في بيئة الأعمال الجزائرية من ركود اقتصادي نتيجة ارتباط جل المعاملات التجارية المدرة للعملة الصعبة بتصدير البترول بحيث يمثل 80% من المداخيل ومن الحلول التي يقترحها بعض الخبراء الاقتصاديين للخروج من دورة الأزمة تطوير قطاع خاص قوي تطبق مؤسساته مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق الطفرة النوعية متغاضين في ذلك حقيقة الأمر المتمثلة في:

- إن القطاع الخاص هو مجموعة واحدة لها نفس المصالح، ونفس المشاكل ونفس الأولويات الاقتصادية، بينما نلاحظ وجود تباين في وجهات النظر في المؤسسات الصغيرة والقطاع الغير الرسمي عن تلك التي يسلم بها قطاع الشركات الكبيرة هذا ما يستدعي جملة من الإصلاحات الحوكمية لكل من

القطاعين؛

- بالإضافة إلى كون القطاع الغير الرسمي يساهم في جزء كبير من الناتج المحلي الإجمالي وهذا ما يعزز إمكانية الاستفادة منه للعب دور محفز وفاعل للتوظيف والإصلاح والنمو الاقتصادي في شرط تحويله إلى قطاع قانوني؛

- إن اقتصاد السوق في دول منطقة الشرق الأوسط بشكل عام والجزائر بشكل خاص يعني الاقتصاد النهائي لدول الدولة في السوق، ولكن حقيقة الأمر يتشكل من خلال تضافر جهود المؤسسات العامة والخاصة، فاقتصاد السوق يتطلب تأسيس مجموعة من المؤسسات والقواعد وآليات الحوكمة من أجل الاستفادة من مزايا الرأسمالية الطيبة والتخلص من تداعيات الرأسمالية الخبيثة.

تدهور العلاقات بين المؤسسات والبنوك حيث تشتكي أغلب المؤسسات من مشكلة رفض البنوك تقييم القروض في حين ترى تلك البنوك أن رأسمال تلك الشركات غير كافي لتقديم ضمانات مقابل القروض؟

ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأساسية للمؤسسة التي غالبا تكون عائلية نتيجة نقص تجارب

فتح رأس المال؛

-غياب الثقة ما ينافي الإفصاح والشفافية كمبادئ للحكومة.

- عدم وضوح العلاقات بين المساهمين والأطراف الفاعلة الأخرى المعبر عنها بمشكلة الوكالة الناتجة عن تداخل الصلاحيات، وعدم تماثل المعلومات.

الفرع الثالث: الدروس المستفادة للجزائر من أجل تفعيل نظام حوكمة الشركات

بناء على النقائص التي تم توضيحها سابقا سنحاول في هذه النقطة الوصول إلى مجموعة من الآليات التي من شأنها تفعيل نظام حوكمة الشركات.

مع الإدارة الجبائية الذي ينتج عنه تزوير في الحسابات وعدم مطابقتها للنتائج الفعلية وهذا

تبنى برنامج يحدد طرق واستراتيجية حوكمة الشركات يعتمد على أربع خطوات أساسية

- الخطوة الأولى: عملية التقييم الأولى التي تتضمن أسباب فشل القوانين السائدة لحوكمة الشركات والتحديات التي تواجه الشركات قصد تطبيقها من جهة ومقارنة هذه المبادئ مع التي سنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من جهة أخرى.

- الخطوة الثانية: الوصول إلى جمهور العامة وتثقيفه الذي يمثل مستقبلا البيئة الداخلية الخارجية التي تنشط فيها الشركة. الخطوة الثالثة: إعداد آليات حوكمة الشركات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها بما يتلاءم وخصائصها ومحيطها.

- الخطوة الرابعة: بناء القدرات والتمكين والمتابعة للمديرين ومختلف الفاعلين في صنع قرارات الحاسمة.

ضرورة تعديل القانون التجاري الجزائري وهذا بإدراج أقسام خاصة بآليات ومبادئ الحوكمة مع تحديث القسم الخاص بإدارة شركة المساهمة من أجل تنظيم عمليات استحداث اللجان الفرعية لمجلس الإدارة، ضوابط تشكيلها ومعايير فعاليتها والعمل على تعزيز حقوق أصحاب المصالح التماسي مع متطلبات الحوكمة.

تطبيق الممارسات الاجتماعية من أجل إرساء وبعث بوائر الثقة والشفافية بين الأطراف الفاعلة، وهذا ما يمثل عصب حوكمة الشركات في ظل الاندماج العالمي. أهمية مجلس الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة باعتبار مجلس الإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة يستلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة من خلال تقديمها

نتائج تقدير المخاطر وتقييم الرقابة الداخلية وكذلك الإقصاص الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها، مسؤولياتها وما تم إنجازه من خططها الموضوعة.

توطيد علاقة الشركة من الأطراف الفاعلة الخارجة عنها باعتبار المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تفاعل مع مجموعة من الأطراف تتمثل في السلطات العمومية، البنوك والهيئات المالية، الموردين، الزبائن والمنافسين وذلك من خلال إيجاد وتطوير منظومة اتصالية تساعد في عملية انسياب المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب والشخص المناسب .

السلطات العمومية كشريك نشط وتمس عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية ثلاثة مجالات هي قانون العمل والضرائب وحماية البيئة، فعلى المؤسسة ضرورة الانتباه التطورات النصوص القانونية في المجالات السابقة.

وجود إدارة فعالة حيث تحتوي الجزائر على عدد كبير من المؤسسات ذات الطابع العائلي، والتي تتميز . بإدارة غير تنافسية لأنها غير مبنية على أسس اقتصادية، وغالبا ما تكون العلاقات فيها هي علاقة مصالح من أجل السيطرة والاستحواذ على المؤسسة، فلم تكن العائلة يوما عاملا في نجاح المؤسسة وإنما الموارد البشرية الماهرة هي الأساس.

ضرورة وجود سوق مالي يتميز بالعمق والاتساع يكون بمثابة الحاضن للممارسات حوكمة الشركات المدرجة فيه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يهدف تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحسين صورة الشركة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا من خلال محاربة الغش والتلاعب بالإفصاح والشفافية، وقد استفادت العديد من الدول من الآثار الإيجابية للحوكمة، حيث حلت من تفاقم المشاكل المالية والإدارية بها، وساهم في رفع أداء الشركات بها، بالإضافة إلى إعادة بعث الثقة والمصدقية في عملياتها وقراءتها، والجزائر كباقي الدول تسعى إلى تحقيق وتفعيل آليات هذا المطلب من خلال العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال والاهتمام أكثر بجودة أداء التدقيق الخارجي عن طريق تفعيل دور مجلس المحاسبة فيما يخص إصدار معايير التدقيق الخارجي، وتحقيق كل هذه المساعي من خلال إعداد صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من حيث الاسم والمحتوى إضافة لصفة الإلزامية عليه ليتوافق مع خصائص البنية الداخلية والخارجية. - وعلى هذا الأساس يمكن التأكيد على صحة فرضية الدراسة لم تستطع الشركات الجزائرية أن تخطو خطوات كبيرة في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات " وقبولها لأن النتائج التي تحققت حوكمة الشركة في الجزائر ومبادئها محدودة جدا مقارنة بالبلدان المتقدمة، تبعا للمحدودية فعالية القوانين والتشريعات المتعلقة بحوكمة الشركات.

خاتمة

أن تطبيق الحوكمة بكل ألياتها في العصر الحالي ضروري للحفاظ على سلامة الاقتصاديات والوصول إلى تنمية شاملة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي حنت وكذا الفساد الكبير الذي شهده العالم

مما سبق تستخلص أن تطبيق آليات حوكمة الشركات بتبر من أهم المتطلبات، كونها تعتمد على عدة مبادئ لضمان وجود امام لنظام فعال يرضي جميع اصحاب المصالح وترتكز الحوكمة على عدة مقومات لتتمكن من القدرة على إدارة المخاطر من خلال تبني عدة من النظريات

كما نستنتج أن الأداء يعتبر من المفاهيم التسييرية الحديثة المستنبطة من معايير وممارسات الحوكمة بما تتضمنه من تركيز على البيئات ومشاركة استراتيجياتها وخططها مع المحيط الذي تنتمي إليها. ولتحقيق التميز في الأداء يجب التقييم المستمر له اعتمادا على عدة مؤشرات معتمدة من طرف أهم الشركات الرائدة عالميا

نتائج اختبار الفرضيات

بعد دراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها سابقا يمكننا معرفة مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة

الفرضية الأولى : الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات و تقييمه تؤثر المركمة في بعض الجوانب من الاداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمال ، جذب المستثمرين جذب الزبائن و تحسين السمعة وغيرها ، لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية ، العائد على حقوق المساهمين ، العائد على الأصول إلى الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتقييم أداء المؤسسات فهناك عوامل أخرى تساعد على تقييم الأبناء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة إذن الفرضية الأولى كانت خاطئة

الفرضية الثانية : تقوم الحوكمة بتقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الاجراءات التي تتمثل في العلاقة بين الحوكمة والأداء

أن اجراءات تطبيق الحوكمة تؤدي إلى تقييم إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسة على تطوير إستراتيجي سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناءا على أسمى

معلّمة وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشرو جيدة وعلى تحسين تقييم كفاءة أداء المؤسسة . انن الفرضية الثانية كانت صحيحة

نتائج الدراسة

الشركات ملزمة قانونا أمام المجتمع الدولي بتطبيق مبادئ الحوكمة من إفساح وشفافية جميع المعلومات الواردة في القوائم المالية

يعتبر الأداء ضروري لأي مؤسسة كونه يعكس مدى نجاحها أي مشلها، من خلال الاعتماد على العديد من المؤشرات لتحديد ما إذا كان الأداء المحقق و كفاءة وفعالية وتحديد مختلف الانحرافات إن وجدت لتتم معالجتها تطبيق آليات الحوكمة من طرف الشركات يحسن أداءها ويضمن استمراريته وتقيها للأرباح إضافة لتقليل المخاطر وزيادة القيم السوقية، والتأثير على قرار المستثمر

اقتراحات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يقترح الباحث الآتي ضرورة مشكلة التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الشركات العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومراطن الضعف والقصور الاهتمام الأكاديمي بموضوع حوكمة الشركات وذلك من خلال زيادة الدراسات في هذا المجال والحاق موسوع حوكمة الشركات بالمناهج التدريسية بالكليات والجامعات ضرورة تأسيس جمعيات مهنية تهتم بمجال حوكمة الشركات وتفعيل دورها في البيئة الاقتصادي في حالة التوظيف الجديد يجب مراعاة أن يتم استقطاب الإطارات بشكل كنز وفعل، وأن تكون لديهم القدرة على رفع كتابة حوكمة الشركات من خلال تطبيق آليات وقواعد حوكمة الشركات بشكل صحيح


يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من اجل ان يكون أكثر فعالية في تحقق أهداف المؤسسة تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء و النقائص

آفاق البحث

من خلال الدراسة يمكن اقتراح المواضيع التالية إدماج مبادئ الحوكمة ضمن الأداء الشامل للشركات الاقتصادية تطبيق حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية دور الحوكمة في تحسين المراجعة المالية داخل الشركات الاقتصادية؛

إجراءات الرقابة الإدارية داخل المؤسسات العمومية الجزائرية -تفعيل حوكمة الشركات في

المؤسسات البنكية



قائمة المصادر
والمراجع

الكتب:

- أفيناش ديكسيت وتربعة نادر إدريس التل، "صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- صلاح حسن، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010.
- احمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابع، 2009.
- عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، منشورات زين الحقوقية، الشياح، العراق، 2011.
- سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- عبد الوهاب نصر علي، "موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الجزء الثالث، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.

المجلات:

- بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر.
- بن عنتر عبد الرحمان، المجلة الجزائرية للتسيير الصادرة عن المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED، مجلة سداسية، العدد الأولى، الجزائر، جوان، 2007.
- حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية، الجزائر، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، 2012.
- حمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 46، العدد 01، جانفي 2009.
- رشا نابل جامد الطروانة، علي مُجَّد عضايلة، أثر تطبيق على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجامعة الأردنية.
- شريف غياط وفيروز رجال، "حوكمة الشركات أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي"، مجلة الأكاديمية العربية في الدانمارك، عدد مزدوج رقم 2012، 11/12.

- ظاهر القشي وحازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2006، ص 87.
- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة.
- عبد الناصر محمود درويش، "الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات -دراسة تحليلية ميدانية-، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 02، مصر، جوان 2003.
- علي عبد الصمد عمر، اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر: مجلة الباحث، 2013 .
- الغنودي عيسى عبد الله عيسى، "إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد 2009 .
- فيصل محمود الشوارة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق لكلية الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2009 .
- مها محمود رمزي رجاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العمانية - مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2008، 01.
- يحيى سعدي ولخضر أوصيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 05، الجزائر، 2012.

أطروحات والمذكرات الاكاديمية:

- أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في شركات التأمين، مذكرة ماستر علوم اقتصادية تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.
- إنتصار حسين علي عبد الله، "لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على حوكمة الشركات المالية - دراسة ميدانية على أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، "المصارف السودانية.
- سعود وسيلة، "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016.
- غضبان حسام الدين، "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة مُجَد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
- حليلة بومعزة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002.

- حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير. كلية علوم تجارية، جامعة الجزائر - 3، 2010.
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير. كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011.
- فارس بن علوش بن بادي البيعي، دور الثقافة والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
- مُجّد أحمد مُجّد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- نعيمة مُجّد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
- أمال عياري وأبوبكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06/07 ماي 2012.
- براق مُجّد وقمان، "أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر، 2012.
- بروش زين الدين ودھيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، 06/07 ماي 2012.
- بلمادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010.
- بلواضح عبد العزيز وسويسي طه عبد الرحمان، "الحوكمة: أسباب ظهور مفهومها والأطراف الفاعلة في عملياتها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الثاني حول "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبوية، الجزائر، 21-22 أكتوبر 2012.
- بماء الدين سمير علام، "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات للأداء المالي على الشركات المصرية -دراسة تطبيقية- بحث مقدم لغرض الترقية، كلية التجارة، القاهرة، 2009.

- بوقرة رابح وغانم هاجر، "الحوكمة المفهوم والأهمية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-06 ماي 2012.
- توفيق خليل أبو أصبع، "موسوعة الطريق إلى مصطلحات التجارة الدولية: إنجليزي-عربي"، مطبعة النرجس التجارية، الرياض، المملكة السعودية، 2007..
- جلاب محمد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010-2009.
- حسين القاضي وكنان مالك ندة، "حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية"، مؤتمر وطني حول الأسواق المالية، سوريا، 2008،
- حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- حمزة رملي وإسماعيل زحوط، "دور العلاقات مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية"، المؤتمر الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 21-20 نوفمبر 2012.
- رقية حساني ومروة كرامة وحمزة فاطمة، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 07-06 ماي 2012.
- سيد محمد جاد، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- صبري بوبكر ومجدي حسن، "حوكمة الشركات في تونس إطار تشريعي قوي وواقع متضامن"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- صديقي خضرة، "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، مشاركة في التأصيل النظري إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- عباس حميد التميمي، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة.
- عبد المجيد الصلاحيين، "الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية"، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010.
- عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2006/2007.
- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشمواوي، "الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009.

- عمار حبيب جهلول، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، 2011.
- عمر أحمد عثمان المقلبي، "مبادئ الإدارة"، مطبعة السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- عمر السايح، "حوكمة الشركات في القطاع المصرفي... سبيل الأمان"، المعهد المصرفي المصري، 2009.
- فؤاد شاكر، "الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية"، المؤتمر المصرفي العربي معنون ب: الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005.
- القبلي نبيل، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة-"، طروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة، مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي سطيف، الجزائر، 2017.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية والعملة والمنافسة، الطبعة الأولى، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.
- كرمية نسرين، دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2015.
- كمال بوعظم وزايد عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، الملتقى العلمي الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي المختار عنابة، الجزائر، 19-18 نوفمبر 01 .
- ماجد إسماعيل أبو حمام، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.
- محسن أحمد الخضير، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- مُجد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع"، رسالة دكتوراه في لوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008/2013-ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- مُجد طارق يوسف، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق"، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، 2006، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- مُجد فوزي عبد العزيز، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة ألمانيا.

- مُجّد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 17.
- مراد كواشي، "دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية"، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2010.
- مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، الإصدار الثالث، أوت 2017.
- مركز المديرين المصري، "دليل قواعد حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، وزارة الاستثمار، فيفري 2011.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد
- مناد علي، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات حالة PMI/PME في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005-2006.
- مناور حداد، "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العربي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي مليّة الاقتصاد، دمشق، أيام 15/16 أكتوبر، 2008.
- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية العربية المتحدة، 2009.
- ميخائيل أشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
- نصر عبد الكريم، تقييم تجربة الإدراج والإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد عشر سنوات على تأسيسه، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007.
- نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة -مع التركيز على التجربة الجزائرية-"، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013..
- هيئة سوق المال المصرية، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية العربية المصرية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، أكتوبر 2005، ص 04.
- يوسف مُجّد طارق، "حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق: مبادئ وممارسات حوكمة الشركات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- "Governance and Development", World Bank D.C, Washington, April 1992, p01.
- "Principles of Corporate Governance", Organisation for Economic Co-Operation and Development (OCED), 2004.

- Abdelkader Ben Henni, "la gestion de l'ordre international à la gouvernance de l'ordre mondial", revue Idara, Ecole Nationale d'Administration, Hydra, Vol 15, N°30, Alger, 2004-2005.
- abdellatif khemakhem, la dynamique du contole de gestion, dunod, 2eme edition, paris, 1976 .
- Abdelwahed Omri, "Sytème de gouvernance et performance des entreprise tunisiennes", revue française de gestion, 2003, N° 142
- Aboubacar Yenikoye Ismaël, "Comment analyser la gouvernance?", L'harmattan, Paris, France, 2007.
- Amir Louizi, "les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprise française": étude empirique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Jean Molin Lyon3, 2011.
- Bertrand Richard et Dominique Mielle, "La dynamique du gouvernement d'entreprise ,"Paris cedex 05, Edition d'organisation, 2003.
- Centre International pour l'entreprise privée, "IPE Bulletin en Français", N° 03, Juin 2008
- dictionarv EL- MOUNGED, english – Arabic, libraries Oriental, second edition, Beirut, 1997.
- Ecosip, gestion industrielle et mesure economique, economica, paris, 1990.
- Frédéric Peltier, "La corporate Gouvernance au secours des conseils d'administration",Dunond, Paris, 2004
- Frédéric Georgel, "It Gouvernance",3rd Edition, Dunod, Paris, France, 2009..
- Gerard Charreaux et Peter Wirtz, "Gouvernance des entreprises-Nouvelles perspectives-", Economica, Paris, France, 2006.
- gerard charreux , « la gouvernance des pnne – pmi »op,cic.
- Hervé Alexandre et Mathieu Paquerot, "Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants", evue de Finance-contrôle-Stratégie, vol 03, N° 02, juin 2000
- Houssem Rachid, "La Gouvernance Bancaire", laboratory of research in finance, accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia.
- Jérémy morvan, "La gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et des gérants de fonds socialement responsables", Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 /11/ 2005

- Labelle.R, "Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers", Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique.
- M. Jensen et W. Meckling, divisional performance measurement : foundation organization strategy, Harvard university press, usa, 1998.
- OCDE, "Principes de la Gouvernement d'Entreprise", 2004.
- Randa Al Zogbbi, "Protecting Minority Shareholders in Egypt", the Center for International Private Enterprise, corporate Governance TRENDS, Special Publication for the Middle East and North Africa, N° 14, Cairo, 2008.

•

المواقع الالكترونية:

- الموقع الالكتروني: [phedu.minia.edu/STAFF/ ABO.../default.aspx](http://phedu.minia.edu/STAFF/ABO.../default.aspx) ، تاريخ الإطلاع: 2023/04/12
- http://walidsamir7.blogspot.com/2016/02/blog-post_14.html