

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. "مولاي الطاهر - سعيدة"

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير مذكرة

تخصص: حكامه المنظمات

بعنوان:

واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في

تحسين الأداء

دراسة تطبيقية لحالة شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

* يزيد قادة

من إعداد الطلبة:

بن عربية فتوح-ة. ٤٥

بلهادي عبد القادر. ٤٥

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

٤٥ الأستاذ: يعقوبي خليفة

مشرفا و مقررا

٤٥ الأستاذ: يزيد قادة

ممتحنة

٤٥ الأستاذة: شيخي عائشة

السنة الجامعية: 2014 - 2015



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

* من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.

* إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

* وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل.

* إلى كل من يحمل لقب بن عربية، بن براهيم.

* إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى الأستاذ الفاضل : بلهادي عبد القادر.

* إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير تخصص حكامه المنظمات.

* إلى مدير وكل موظفي المديرية الجهوية للتجارة بسعيدة.

* إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص حكامه المنظمات دفعة 2015.

* إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء.

فتحية

إهداء

***رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

***و أن أعمل صالحا ترضاه.

***و أطلع لي في ذريتي.

***إلى كل من يحبني.

***أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من الله القبول.

عبد القادر

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل.

** نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز

هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف يزيد قادة الذي لم يبخل

علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث.

** نتقدم بالشكر الجزيل و الخاص إلى كل من الدكتور صوار يوسف و الأستاذ طلحة عبد القادر

على كل ما قدماه لنا من مساعدات و نصائح لأجل إتمام هذا العمل.

** كما نتوجه بالشكر و الامتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه

المذكرة.

** ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة و خاصة

مدير الادارة و المالية السيد شادلي موسى.

➤ الملخص :

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام واسع من قبل معظم الدول والمؤسسات وذلك نظرا للمزايا العديدة التي أصبحت تحققها المؤسسات من خلال تطبيق هذا النظام ، ومن أهم هذه الأهداف مكافحة الفساد المالي والإداري وتحسين أداء المؤسسات .

والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى وضع إطار فعال لحوكمة الشركات وذلك من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات للإسترشاد به من أجل تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها.

ولمعرفة واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين الأداء، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على شركة المواد الكاشطة بسعيدة والتي أفضت على نتيجة مفادها أن هناك دور كبير لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الكلي للشركة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات - ميثاق الحكم الراشد - الأداء .

➤ RESUME :

Le concept de la gouvernance de l'entreprise a suscité un grand intérêt par la plupart des pays et des entreprises suite a la multitude d'avantages que procure son application. Notamment, en matière de lutte contre la corruption et l'amélioration de la performance des entreprises.

L'Algérie, à l'instar des autres pays, Cherche à développer un cadre d'application efficace de la gouvernance a travers la mise en œuvre d'un code de la gouvernance des entreprises.

Afin de mieux cerner la réalité de l'application de la gouvernance et son rôle dans l'amélioration de la performance dans les entreprises Algériennes, nous avons mené une étude empirique au niveau de L'entreprise ABRASIFS -SAIDA, et nous avons constatés que la

gouvernance exerce une grande influence sur l'amélioration de la performance totale de l'entreprise .

Les mots clés : gouvernance d'entreprise –le code de la gouvernance d'entreprise –performance.

➤ **ABSTRACT** :

The concept of governance has attracted great interest by the most of countries and companies due to the numerous benefits generated by its implementation. Particularly, in terms of tackling the corruption and improving the business performance.

Algeria, like other countries, is seeking to develop an effective enforcement framework of the governance through the creation of a code of corporate governance.

To capture the reality of the corporate governance implementation framework in Algeria, we conducted an empirical study at ABRASIVES SAIDA Company, and we have found that governance exercises a great influence in improving the overall performance of the company.

Key words: corporate governance –the code of governance – performance

A highly decorative, symmetrical black and white floral frame. It features intricate scrollwork, leaves, and floral motifs, with a central rectangular box containing the title. The frame is set against a white background and is enclosed within a thin cyan border.

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر و تقدير

V الملخص

VII فهرس المحتويات

XI قائمة الجداول

XIII قائمة الأشكال

XIV قائمة الملاحق

أ-و المقدمة العامة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

01 مقدمة الفصل

03 المبحث الأول : الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات

03 المطلب الأول : النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة

09 المطلب الثاني : نشأة مفهوم حوكمة الشركات و تعريفها

12 المطلب الثالث : الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة

15 المطلب الرابع : أنواع حوكمة الشركات

18 المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركات

18 المطلب الأول : محددات الحوكمة

20 المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوكمة

21 المطلب الثالث : خصائص و ركائز حوكمة الشركات

25	المطلب الرابع : أسس التطبيق الناجح لحوكمة الشركات
29	المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات
29	المطلب الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
29	المطلب الثاني : حقوق المساهمين
31	المطلب الثالث : المعاملة المتساوية بين المساهمين
31	المطلب الرابع : دور أصحاب المصالح
32	المطلب الخامس : الإفصاح و الشفافية
33	المطلب السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة
36	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية عن الأداء	
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول : ماهية الأداء
39	المطلب الأول : مفهوم الأداء
41	المطلب الثاني : أنواع الأداء
42	المطلب الثالث : أبعاد و مكونات الأداء
47	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
49	المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسة
49	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء
50	المطلب الثاني : قواعد تقييم الأداء

50	المطلب الثالث : أهمية وأهداف تقييم الأداء
52	المطلب الرابع : مراحل تقييم الأداء
53	المبحث الثالث : نماذج تقييم الأداء.....
53	المطلب الأول : نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross 1991)
54	المطلب الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن.....
57	المطلب الثالث : نموذج أصحاب المصالح.....
59	المطلب الرابع : مصفوفة المحددات و النتائج ل (Fitzgerald et al 1991)
60	المطلب الخامس : نموذج لوحة القيادة.....
61	المطلب السادس: علاقة الحوكمة بالأداء.....
63	خاتمة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لحالة شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة	
65	مقدمة الفصل.....
66	المبحث الأول : واقع حوكمة الشركات في الجزائر.....
66	المطلب الأول : ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.....
67	المطلب الثاني : واقع الحوكمة في الجزائر.....
68	المطلب الثالث : تحديات و معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....
70	المبحث الثاني : بطاقة تقنية عن شركة المواد الكاشطة بسعيدة.....
70	المطلب الأول : لمحة عامة عن الشركة.....
72	المطلب الثاني : بيانات عامة حول النشاط.....

77	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة.....
79	المبحث الثالث : إجراءات الدراسة التطبيقية.....
79	المطلب الأول : مجتمع الدراسة.....
79	المطلب الثاني : عينة الدراسة.....
80	المطلب الثالث : أداة الدراسة.....
81	المطلب الرابع : صدق و ثبات أداة الدراسة.....
82	المطلب الخامس : وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.....
106	خاتمة الفصل.....
108	الخاتمة العامة.....
113	قائمة المصادر و المراجع.....
120	الملاحق.....



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	أصحاب المصالح	جدول رقم (01-02)
59	مصفوفة المحددات و النتائج	جدول رقم (02-02)
71	توزيع المباني	جدول رقم (03-03)
72	تصنيف العمال	جدول رقم (04-03)
73	أنواع استعمالات و مصادر المواد الأولية	جدول رقم (05-03)
74	أنواع المنتجات المواد الكاشطة المطبق	جدول رقم (06-03)
75	أنواع منتجات المواد الكاشطة المربوطة	جدول رقم (07-03)
79	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	جدول رقم (08-03)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة	جدول رقم (09-03)
81	درجات مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم (10-03)
82	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	جدول رقم (11-03)
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (12-03)
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (13-03)
85	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (14-03)
86	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني	جدول رقم (15-03)
87	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم (16-03)
88	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الاول (حوكمة الشركة)	جدول رقم (17-03)
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أداء الشركة)	جدول رقم (18-03)
93	معاملات الارتباط بين الحوكمة و مجالاتها	جدول رقم (19-03)
94	يبين معاملات الارتباط بين الأداء و مجالاته	جدول رقم (20-03)
95	إختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم (21-03)
96	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة	جدول رقم (22-03)

96	يبيّن نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الشركة	جدول رقم (03-23)
97	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الشركة	جدول رقم (03-24)
98	يبيّن نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاقتصادي	جدول رقم (03-25)
98	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة والأداء الإقتصادي	جدول رقم (03-26)
99	نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الأفراد	جدول رقم (03-27)
99	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الأفراد	جدول رقم (03-28)
100	نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي و البيئي	جدول رقم (03-29)
100	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي و البيئي	جدول رقم (03-30)
101	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين أداء الشركة و الجنس	جدول رقم (03-31)
102	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و السن	جدول رقم (03-32)
103	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و المستوى التعليمي	جدول رقم (03-33)
104	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و المؤهل المهني	جدول رقم (03-34)
105	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و الخبرة المهنية	جدول رقم (03-35)



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	أصحاب المصلحة	شكل رقم (01-01)
19	محددات الحوكمة	شكل رقم (02-01)
24	ركائز الحوكمة	شكل رقم (03-01)
26	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	شكل رقم (04-01)
28	خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات	شكل رقم (05-01)
35	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE	شكل رقم (06-01)
40	مثلث الأداء	شكل رقم (07-02)
46	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	شكل رقم (08-02)
53	نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross 1991)	شكل رقم (09-02)
56	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان و نورتن	شكل رقم (10-02)
61	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	شكل رقم (11-02)
78	الهيكل التنظيمي العام لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-	شكل رقم (12-03)



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	استمارة استبيان موجهة لموظفي شركة المواد الكاشطة بسعيدة	الملحق رقم 01
126	ورشات انتاج المواد الكاشطة	الملحق رقم 02
127	بعض منتجات المواد الكاشطة	الملحق رقم 03



إن الفساد الذي انتشر في بعض المؤسسات الكبرى في العالم والذي انجر عنه انهيار مؤسسات عملاقة مثل انرون (ENRON) للطاقة و ورلدكوم (WORD COM) للاتصالات، وعلى إثرها إهتز الاقتصاد الأمريكي بشدة هذا ما خلق أزمة اقتصادية عالمية، وكذلك عدم مصداقية وشفافية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم، كانا من بين الأسباب اللذان ساهما في ظهور مفهوم حوكمة الشركات وهذا من أجل إعادة بعث الثقة التي فقدت في التعاملات الاقتصادية، وتحويل مفهوم المخاطر في الأسواق المالية إلى مفهوم الاستثمار الحقيقي.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد و مبادئ لإدارة المؤسسات، حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريرا حول "حوكمة المؤسسات" حدد فيه قواعد و مبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات و القطاعات الاقتصادية. كما قادت هذه الظروف كذلك إلى تأسيس علاقة بين حوكمة المؤسسات و الأداء والتي تعتبر المرشد الأساسي و النهج السليم في إتخاذ العديد من القرارات التي تؤدي إلى تحقيق أحسن أداء مما يمكن المؤسسة من تحقيق مرودية و ربح أكبر وبالتالي تحقيق أهداف أصحاب المصالح من جهة وديمومة واستمرار المؤسسة من جهة أخرى بناء على الآليات التي اتخذتها في تنفيذ استثماراتها .

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير و البحوث التي حظيت بها ممارسته بمختلف وظائفه لم تكن لتصل الى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة و النتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها و ذات المصلحة المشتركة معها خاصة الأكثر ضغطا و تأثيرا عليها، حيث يشير مفهوم الأداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

ولأن مفهوم حوكمة الشركات ليس مقتصرًا على الشركات الكبيرة فقط و إدراكا لأهمية هذا المصطلح وماله من تأثير على تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، إنعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول- الحكم الرشيد للمؤسسات - في شهر جويلية من سنة 2007 وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في قطاع الأعمال وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر في مارس 2009 تحت إشراف وزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

أولاً - الإشكالية:

كما سبق ذكره سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ما هو واقع حوكمة الشركات في الجزائر؟ وهل لها دور في تحسين الأداء داخل الشركة؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأسئلة التي تشكل الإهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما مفهوم حوكمة الشركات و ما مبادئ تطبيقها؟
- ما المقصود بالأداء و أنواعه، وما هي طرق قياسه؟
- ما طبيعة العلاقة التي تجمع بين الأداء و حوكمة الشركات؟

ثانياً - فرضيات الدراسة:

لكي نتمكن من حل و مناقشة الإشكالية تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائي لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الأفراد.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي.

ثالثا - أهداف البحث:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتبناة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و الخصائص الجيدة لإدارة المؤسسات.
- محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على الشركات الجزائرية باعتبارها أداة التنمية الاقتصادية.
- التعرف إلى إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات.
- محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة الإطلاع على مدى تطبيق الحوكمة على شركة المواد الكاشطة بسعيدة كمثال على التجربة الجزائرية.
- محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للشركة محل الدراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

رابعا- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، باعتبارها تساهم في المساعدة على رفع مستوى الشفافية في المؤسسات، كذلك تتمثل الأهمية في محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لتحقيقها منافع لتلك المؤسسات وبشكل أكثر تحديد ماذا يتوقع أن ينتج عن تطبيق تلك المبادئ على تحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

خامسا- دوافع اختيار الموضوع:

إختيار موضوع " واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الأداء" يرجع إلى:

- 1 - ملائمة الموضوع مع تخصصنا الدراسي.
- 2- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- 3 - الرغبة و الميول الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع حوكمة الشركات.
- 4 - إغفال العديد ممن لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ حوكمة في تحسين أداء المؤسسة في ظل التطورات الحالية.
- 5 - محاولة إثراء الساحة المكتبية الجامعية لقللة الدراسات و البحوث في مجال علاقة حوكمة الشركات بتحسين الأداء.

سادسا - صعوبات البحث:

- الافتقار إلى الكتب و المراجع في هذا المجال خاصة بالجزائر، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة عن الملتقيات و الندوات العلمية الدولية.
- صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحدثة بالنسبة للمحيط الاقتصادي لهذه العينة.

سابعا - حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1 - **المحدد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من شركة المواد الكاشطة بسعيدة.
- 2 - **المحدد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري الى ماي 2015.
- 3 - **المحدد البشري:** إشتملت الدراسة على عينة من إطارات مسيرة، إطارات، عمال منفذين و عمال على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة.

ثامنا - الدراسات السابقة:

لقد تناولت البعض من الدراسات واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الأداء، و فيما يلي إستعراض مختصر لأهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها و هي كما يلي:

- 1- دراسة بن دادة خير الدين **2012**: **المعنونة بالحكومة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** لقد أعدت هذه الدراسة لمعرفة واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الاقتصادية الجزائرية إذ تم تشخيص مسار الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- عدم فصل الملكية عن الإدارة .
- توطيد العلاقة بين المسير والمالك
- عدم التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الحوكمة
- صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة موضحة في القانون الأساسي للمؤسسة .
- تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة وهذا لنقص الوعي في هذه المؤسسة.

2- دراسة صبايحي نوال 2013: المعنونة بواقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية و خلصت الدراسة إلى:

- لا يمكن تبني مبادئ الحوكمة إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ وهذا ضمن الأطر القانونية و التنظيمية.

- الجزائر وجدت نفسها في وضع صعب من خلال بيئة داخلية و ضعف مؤسساتها و البيئة الخارجية التي تفرض عليها التكيف مع المتطلبات و المستجدات الحديثة.

- يتطلب نجاح الحوكمة قيام القطاعين الخاص و العام بمواجهة التحديات المستقبلية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي و الإشرافي .

3- دراسة بن شيخ صارة و بن عبد الرحمان ناريمان 2013: المعنونة بواقع الحوكمة في بيئة الأعمال

الجزائرية في ظل المستجدات الحديثة و كانت النتائج المتوصل إليها:

- هناك مساعي لإرساء الحوكمة في الشركات الجزائرية من خلال :

أ- ظهور هيئات و جمعيات تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم .

ب- صدور دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية و مركز حوكمة الجزائر .

- المشاريع الدولية الراغبة في تعزيز الحوكمة في برنامج الاتحاد الأوروبي لدعم الحوكمة في الجزائر .

- البرنامج هدفه تعزيز مؤسسات الحكم الراشد في المجالين الاقتصادي و السياسي.

و رغم ذلك مازالت الجزائر لم تحقق نظام حوكمة جيد إذ يجب العمل على إيجاد تناسق بين هياكل الدولة و طرق تسييرها .

4- Etude de Boutaleb kouider 2013- **La Problématique de la gouvernance de l'entreprise en Algérie.**

و كانت النتيجة المتوصل إليها:

- الحكم الراشد للدولة هو شرط أولي للحوكمة الاقتصادية الجيدة للمؤسسات.

تاسعا- منهجية البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على شركة المواد الكاشطة بسعيدة لمعرفة واقع الحوكمة بها و دوره في تحسين الأداء معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبيان و المقابلة من أجل التعرف على آراء أفراد العينة، و قد تم معالجة وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج EXCEL و SPSS طبعة 20.

عاشرا- خطة الدراسة:

للإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الأول والثاني خصصا للدراسة النظرية أما الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة.

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات ، كما تم التطرق إلى أساسيات حوكمة الشركات في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث خصصناه لتوضيح مبادئ حوكمة الشركات.

أما الفصل الثاني مفاهيم أساسية عن الأداء قسم إلى ثلاثة مباحث، الأول ماهية الأداء، وفيما يخص المبحث الثاني تناولنا تقييم أداء المؤسسة، لنصل إلى المبحث الثالث الذي خصص لنماذج تقييم الأداء.

وفيما يخص **الفصل الثالث** خصص للدراسة الميدانية حيث يعتبر كمحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال دراسة و تحليل واقع حوكمة الشركات في شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة و دورها في تحسين الأداء حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث الأول بعنوان واقع حوكمة الشركات في الجزائر، كما تم التطرق الى بطاقة تقنية عن شركة المواد الكاشطة بسعيدة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث خصصناه ل إجراءات الدراسة التطبيقية.

بالإضافة إلى مقدمة عامة تحمل إشكالية الموضوع وخاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج والاقتراحات بعد الإجابة على الفرضيات.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحركة

الشركات

مقدمة الفصل

حظي مفهوم حوكمة الشركات **corporate governance** بالاهتمام من منظمات الأعمال عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة في كثير من دول العالم حتى أصبح أحد متطلبات الإدارة الناجحة، خاصة بعد انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 و تعرضت عدد من الشركات العالمية لاسيما الأمريكية من بينها شركتي "ENRON" و "WORLD COM" إلى الانهيار لأسباب متعددة من بينها الغش و التضليل والأخطاء المحاسبية فضلا عن تدني الأخلاق المهنية، كما تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة و التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي و الإداري وأيضا لحمايتها من مخاطر التصفية، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها ونموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركات.

المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات .

المبحث الأول: الخلفية و المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات

المطلب الأول: النظريات الممهدة لظهور حوكمة الشركات

1- نظرية الوكالة:

بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات يأخذ بعدا مهما في الأدبيات الاقتصادية منذ سنة 1932 حيث كان كل من **MEANS** و **BERLE** من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة، ليتطرق بعدها كل من **JENSEN** و **MECKLING** سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة، وقدمت نتائجهما في واحدة من أهم دوريات الاقتصاد المالي **Journal of Financial and Economics**، وقدمتا تعريفا للوكالة بأنهما: "علاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس صاحب رأس المال لخدمات شخص آخر العامل لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة".

و مما سبق يمكن تحديد أطراف الوكالة و هما:

الطرف الأول: يسمى الموكل " الأصيل " **Principal**.

الطرف الثاني: يسمى الوكيل " العون " **Agent**.

أ - فرضيات نظرية الوكالة: تفرض نظرية الوكالة أن:¹

- المسيرون يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك (اختلاف المصالح).
- يتميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي.
- اختلاف أهداف و أفضليتك كل من الأصيل و الوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد و عمل من طرف الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الثاني يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت، الحوافز و المزايا مع بذل مجهودات أقل.

¹ غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2013- 2014 ، ص8

و حسب كل من **JENSEN** و **FAMA** فإن تضارب المصالح يرجع أساسا إلى ثلاث أسباب رئيسية:

- ❖ المالك لديه القدرة على تنويع حافظة الأنشطة للبورصة الخاصة به و بالتالي فهو على استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار أكثر من المسير الذي يستغل أصوله المالية و المعرفية و الثقافية في خدمة المؤسسة التي يسيرها.
- ❖ الأفق الاقتصادي للمساهمين أو الملاك يستند على المدى الطويل، بحيث يميلون للاستثمارات بعيدة المدى على عكس المسيرين الذين يجذبون الاستثمارات ذات المدى القصير.
- ❖ المسيرين يعتبرون مركز التعاقدات لذلك فامتلاكهم للمعلومات يسمح لهم بمعالجتها بالكيفية التي توافق مصالحهم و لو كان ذلك على حساب الأطراف الآخذة.

ب - أنماط العلاقة بين المالك و المسير في إطار نظرية الوكالة: حسب أصحاب نظرية الوكالة تتبلور

العلاقة بين الأصيل و الوكيل في ثلاث (03) أشكال رئيسية:¹

➤ علاقة تجذر:

تشكل نظرية تجذر المسيرين الإطار النظري لفهم و توضيح الآثار التي تخلفها المنفعة الخاصة في ظل الممارسات التسييرية و الإدارية، بحيث توضح هذه النظرية بأن بعض الخيارات الإستراتيجية التي يقترحها المسيرين في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة يمكن أن تيسر لهم الحصول على منافع و مواقع إستراتيجية داخل المؤسسة، لذلك فالمسيريون حسب هذه النظرية دائما يعملون على تطوير إستراتيجيات و خطط من أجل الحفاظ على مواقعهم و مناصبهم و إبعاد أي منافسين محتملين يهددوهم.

➤ علاقة تحييد:

يتوافق هذا المبدأ مع فرضيات النظرية المالية النيوكلاسيكية التي تفرض أن هيكل رأس المال هو استجابة ذاتية لعملية خلق القيمة في المؤسسة، و يستخدم حسب خصائص المؤسسة و الضغوط التي تتعرض لها من مختلف الأطراف و بالتالي فجميع الهياكل تكون متعادلة.

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 08

➤ علاقة توافق:

و هذا يكون في حالة المسير المساهم الذي يقدم حصة في رأس المال بالإضافة إلى حصة المساهمين، بحيث يصبح هدف الطرفين هو تعظيم ثروتهم.

حسب **JENSEN** و **MECKLING** إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن ذلك سيتسبب في حدوث صراعات ينتج عنها تكاليف يطلق عليها " تكاليف الوكالة " وهي:

أ - تكاليف الرقابة: و هي التكاليف التي يتحملها الأصيل من أجل ضمان أن المسير يسهر على تسيير المؤسسة وفق مصالحه، كأن يستعين المالك بخبراء أو مكاتب مراجعة بغية تقييم أداء المسير.

ب - تكاليف الالتزام: و هي التكاليف التي يتحملها المسير من أجل وضع المساهم في مركز ثقة، كأن يقدم المسيريون تقارير دورية تظهر العمل الذي يقومون به من أجل تعظيم ثروة المساهمين.

ج - الخسارة الباقية: و هي التكاليف المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين و المسيرين و بين سلوكهم التنظيمي.

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المساهمين و المسيرين إلى الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين من جهة و التعسف الممارس ضد المسيرين من جهة أخرى، لذلك ارتبط مفهوم الحوكمة بنظرية الوكالة و كانت هذه الأخيرة بمثابة الأساس الذي انطلقت منه حوكمة الشركات.

2- نظرية حقوق الملكية:

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من **ALCHAIN** و **DEMETZ** سنة 1973 وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادلاً لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق و السلطة للاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها. فالمؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم و تسيير أعضاء فريقه و هذا من خلال تبادل حقوق معينة.

تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي:

➤ الاستعمال و هو الحق في استخدام الملكية.

➤ حق الاستفادة من دخل الأصل.

➤ حق التنازل للغير.

الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق بحيث:

أ - في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات.

ب - في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية و التسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.

ج - في المؤسسة العمومية: كون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

د - في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية و غياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين و الأجراء العاملين في المؤسسات.¹

3 - نظرية أصحاب المصالح:

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) و تطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع)، حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

لقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19، ثم بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين و من ثم العملاء ، الموردين و الموزعين المنافسين وصولا إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية اتجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

أ- تعريف أصحاب المصلحة: في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) مفهوم أصحاب

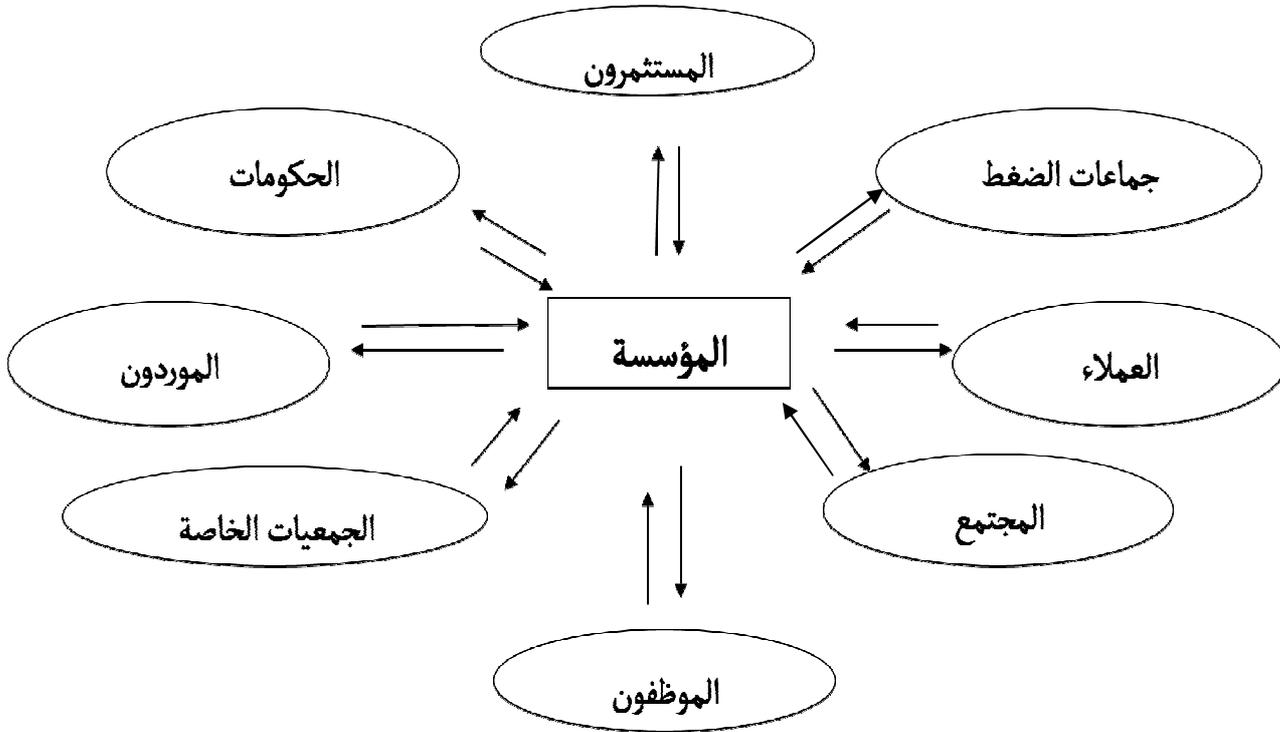
المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة ، هذا المعنى مشابه جدا لمفهوم **Rhenman** و **Stymne** حيث أن أصحاب المصلحة هم المجموعة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة.

و لكن هذا المفهوم لم يظهر في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان: الإدارة الإستراتيجية سنة 1984.

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 13

- و عليه يمكن تعريف أصحاب المصلحة كالتالي:
- أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة.
 - أصحاب المصلحة هم المجموعات التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها.
 - أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية في هذه الرؤية يعني: موردين، جماعات الضغط، العملاء والموظفين و المستثمرين والمجتمع وما إلى ذلك. والشكل التالي يوضح معظم أصحاب المصالح:

شكل رقم (01-01): أصحاب المصلحة



المصدر: Samuel MERCIER, *L'apport de la théorie des parties au prenantes management Stratégique* ، une synthèse de la littérature - p04.

ب - أخلاقيات الأعمال و أصحاب المصالح:

إن الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تقوم بها اتجاه أصحاب المصالح هي كالآتي:

❖ واجبات اتجاه حملة الأسهم:

يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الاستثمار و مع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و احتمالات زيادة المخاطرة و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تعني الاهتمام بمصالح المساهمين، كما أن لمدراء الأعمال التنفيذيين واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.

❖ واجبات اتجاه المستخدمين:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل. و تتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤلاء الموظفين.

❖ واجبات اتجاه الزبائن:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاههم من خلال التوقعات التي تهم بشراء السلع و الخدمات، و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و دمج الوكالات القانونية لحماية المستهلك و كل أنواع الإستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية و التي هي في تزايد.

❖ واجبات اتجاه المجتمع:

يبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع و كمؤسسة اجتماعية، و بما أن الزبائن و المجتمع يسببان استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات: العدالة، الطرق، الطرق السريعة... ولا يقتصر دورها فقط على المشاركة في دفع الضرائب و إنما يمتد إلى كل ممارسات المؤسسة في المجتمع.¹

¹ غلاي نسيمة ، فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان ، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 28- 31

المطلب الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات و تعريفها

1- نشأة مفهوم حوكمة الشركات

على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح **corporate governance** باللغة العربية، و لكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح لحوكمة الشركات من ضمن عدد من المقترحات (كحكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات، الإدارة النزيهة، القواعد الحاكمة للشركات) إلا أنه هناك من يؤيد الاختيار الأول، و لكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد (حكم الشركات) لما قد يجدره استخدامه من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية (نظرية الحاكمية) و التي تتطرق للحكم و السلطة السياسية للدولة، كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل **governance** باللغة الإنجليزية، و تجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية و استحسنة عدد من المتخصصين و منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، و لذا فمن المقترح استخدام حوكمة الشركات كمرادف لمفهوم **corporate governance** لأنه يتماشى مع لفظ العولمة و الخصخصة و غيرها.

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية و بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات فان أول من أشار لفصل الملكية عن الإدارة كان سنة 1932 من قبل كل من **Means** و **Bearle** ، و ذلك من أجل سد الفجوة التي من الممكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة. و في سنة 1937 نشر **Ronald Coase** أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة بالإضافة إلى تطرق كل من **Mackling** و **Jensen** سنة 1976 و كذا **Oliver Williamson** سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشاروا أنه كلما كان هناك فصل بين الملكية و الإدارة يوجد صراع بالشركة وأكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.¹

و هناك من يرجع البداية إلى علماء الاقتصاد قديما مثل **أدولف بيرلي** و **غاردنزيمينز** حيث تطرقا لمفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة "، الذي يعنى بأداء الشركات الحديثة و الاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الإدارة عن الملكية، إلا أن جذورها تعود إلى فضيحة **Watergate** في الولايات المتحدة الأمريكية حيث استطاعت الهيئات التشريعية و القانونية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات و الإسهامات غير المشروعة المتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين

¹ صديقي خضرة ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 11-12-13

و عدم الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية. هذه الأسباب ساعدت على صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977 بحيث تضمن قواعد خاصة لصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية ، و هذا بعد الانهيارات المالية التي تعرض لها عدد كبير من الشركات في مجال القروض و الادخار، و في سنة 1985 تم تأسيس هيئة تريدوي **Treadway Commission** و كان دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية و تقديم توصيات لتقليل حدوث هذا المشكل، بحيث كان أول تقرير لها سنة 1987 يدعو لوجود هيئة رقابية سليمة و مستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية و ما زاد من جدل موضوع الحوكمة مع انهيار أكبر الشركات الأمريكية و الأوروبية مما قاد المستثمرين في الشركات و قطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم.¹

في سنة 1992 تم إصدار تقرير عن لجنة **Cadbury** تم التركيز فيه على دراسة العلاقة بين الإدارة و المستثمرين و دور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات، و الحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة بالإضافة إلى ذكر دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية. و كان لإصدار هذا التقرير أثر على الدول الأخرى بحيث أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها.

2- تعريف الحوكمة

تعنى حوكمة الشركات في جوهرها مجموعة من المبادئ و نظام لصنع القرارات من أجل حكم الشركة العصرية ، و في الماضي عرفها كل من بيرل و ميننز بأنها مشكلة الوسيط الرئيسي بمعنى الفصل بين الملكية و الإدارة، و مع تطور أسواق المال البريطانية و الأمريكية و الأوروبية بدرجة أقل جلب هذا التطور فصل بين المالكين للأصول الممتازة للشركة و بين الإدارة الفعلية التي تم تعيينها.²

- وتعرف أيضا بأنها: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة".³

- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية **OCDE** بأنها: " مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة و مجلسها و مساهميها و الجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها".¹

¹ علاء فرحان طالب - إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2011م- 1432 هـ ، ص 28- 29

² جون سوليفان - الكسندر شكولنيوف ، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، ورقة عمل، 12 يناير 2006

³ عبد الرحمان العايب - بالرقى تيجاني ، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة، الجزائر، 19/18- 11- 2009

- و عرفها تقرير **Cadbury** بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب".²
- و هناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين".
- و حسب **Charreaux**: "مجموع الميكانيزمات الموضوعة من أجل الحد من سيطرة المديرين، أي أنها تضبط سلوكهم و تحدد حيزهم".³
- وقد عرفها الباحثين **Minow** و **Monks** بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المؤسسة".⁴
- و حسب **JENSEN** هي: "عبارة عن مجمل البنات المراقبة ذات المستوى العالي".⁵
- انطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:
- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
 - تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
 - التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
 - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين والمساهمين.

¹ صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص18

² محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها ، بحث مقدم مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر يناير 2007، ص

³ G- CHAREAUX ، **VERS UNE THÉORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISE** ،Crego working paper n 9603 mai 1996 p 03

⁴ علاء فرحان طالب - إيمان شبحان المشهداني ، مرجع سبق ذكره، ص 25

⁵ صديقي خضرة ، نفس المرجع، ص 8

المطلب الثالث: الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة نجملها في ما يلي :

1- الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997:

تغيرت نظرة العالم لموضوع حوكمة الشركات بعد انفجار الأزمة المالية الآسيوية 1997، و تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة، و من أبرز المشاكل التي ظهرت أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة، و من بين مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية انهيار كل من أسعار الأوراق المالية و أسعار الصرف، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، تراجع أداء الصادرات، زيادة معدلات البطالة، انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس مما أثر على الأوضاع السياسية لتلك الدول، كما كان لها تأثير سلبي على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية. كانت بداية الأزمة نتيجة اضطراب أسواق الصرف المالية فبعد بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في البورصات من طرف المتعاملين و الذين كانوا معظمهم أجنب بعد أن توقعوا انخفاض قيمتها ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج فقد أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية و أسعار صرف عملات النور الآسيوية، و عليه تسربت الأزمة إلى باقي الدول بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لاقتصادياتها، على الرغم من محاولة حكومات هذه الدول إلى معالجة الأزمة إلا أنها ازدادت و استنزفت البنوك المركزية احتياطياتها الدولية و عجزت الدول على دفع ديونها الخارجية و أصبحت بحاجة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و الخضوع لشروطه ما عدا ماليزيا.¹

¹ غلاي نسيمه ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

2- شركة انرون (ENRON) للطاقة :

في بداية سنة 2001 احتلت شركة انرون المرتبة السابعة من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغت القيمة السوقية للشركة ما يزيد عن 60 بليون دولار، غير أنها في نفس السنة انهارت و تقدمت بطلب الحماية من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بدلا من الخروج كلية من السوق، لقد لعبت شركة انرون دور صناع السوق في عقود المشتقات المتداولة في الأسواق الغير منظمة أي العقود المتداولة خارج البورصة، في الوقت الذي لم تكن فيه مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر المصاحب لتلك العمليات و يضاف إلى ذلك ازدياد اعتماد الشركة على العمليات المقيدة خارج الميزانية التي يصعب اكتشافها لتصبح بذلك وسيلة لإخفاء مقنن للمعلومات و هي تعتبر إحدى الثغرات المالية و المحاسبية التي استفادت منها الشركة، يضاف إلى ذلك أن علاقة شركة انرون مع شركة آرثر أندرسون و المكلفة بمراجعة حساباتها قد بلغت حد استخدام موظفي شركة أندرسون في تقديم خدمات استشارية لا علاقة لها بمراجعة الحسابات في مقابل حصولهم على مكافآت أو لحنهم على الالتزام بالفحص الأمين للمستندات، و هكذا كانت الظروف مهيأة للتلاعب، فالشركة كانت تحقق خسائر و لكن من خلال حسابات جانبية استطاعت أن تظهر كواحدة من أفضل الشركات الأمريكية ربحية ، حيث قام المسؤولون ببحث أقاربهم و أصدقائهم على شراء أسهم الشركة عنده كانت بأسعار متدنية و مع ظهور مفعول الأرباح الوهمية قاموا ببيعها بأضعاف السعر، و بدأ سعر السهم يرتفع مع تسرب الإشاعات، و عندما بدأت خيوط الفضيحة في الظهور أخذ سعر السهم طريقه إلى الانخفاض من 140 إلى 42 دولار و عليه أصبحت الفضيحة معروفة للجميع، و انخفض سعر السهم في نفس السنة إلى دولار واحد. في يناير 2002 تم إحالة كبار المسؤولين التنفيذيين و رئيس المحاسبين إلى المحكمة و هذا ما دعا الولايات المتحدة الأمريكية بفرض الكثير من القوانين بعد هذه الحادثة و كان أهمها قانون ساربانز أكسلي Sarbanes Oxley 2002 يركز على الرقابة الداخلية و أن المديرين التنفيذيين و المحللين الماليين مسؤولون قانونيا عن أي تحريف و منع تقديم قروض من الشركة إلى مدرائها، كما وضع القانون نظام إطلاق صفارة الإنذار حيث طلب من الشركات توفير خطوط ساخنة يتصل بها الموظفون للإبلاغ عن أي خطر أو بوادر للاحتيال و التلاعب بسجلات الشركة و قوائمها المالية.¹

¹ حسين عبد الجليل الغزوي ،حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة المملكة العربية السعودية ، مذكرة ماجستير ، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ص 14 - 15

3 - شركة وولد كوم (Worldcom) للاتصالات:

بدأت نشاطها في مدينة جاكسون بولاية ميسيسيبي سنة 1983 تحت اسم شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة، و في سنة 1989 اندمجت مع مؤسسة الشركات المتميزة و تحولت إلى شركة عامة و تم قيدها في البورصة و في سنة 1995 تحول اسم الشركة إلى LDDS world و بعدها إلى شركة وولد كوم و في سنة 1998 استحوذت على شركة MCI communications، و لكن ما بين الفترة الممتدة من 1999 إلى 2002 استخدمت الشركة حيل محاسبية لإخفاء مركزها المالي و إعطاء المكافآت للمدير التنفيذي بهدف رفع سعر السهم و هو ما حقق الثراء لمديرها التنفيذي بيونارد ايبوس و نفس المشكل الذي تعرضت له انرون صار مع وولد كوم، فقد فشلت شركة أندرسون في الكشف عن المخالفات و لكن المشكل اتضح بعد القيام بالمراقبة من طرف مراقب حسابات آخر حيث تمكن هذا الأخير من اكتشاف مخالفات بلغت قيمتها 8.3 بليون دولار، و عليه بدأت لجنة الأوراق المالية و البورصة الأمريكية في إجراء التحقيقات التي كشفت على أن الشركة ضخمت أصولها ب 11 بليون دولار. بعد الفضيحة طلبت الحماية بغرض إعادة الهيكلة و لم تكتفي إلى هذا الحد بل غيرت اسمها إلى ام سي أي "MCI" و نقلت مقرها إلى فرجينيا، إلا أنه تم إدانة مديرها التنفيذي بتهمة الاحتيال و التآمر و تقديم وثائق غير صحيحة و يعود سبب كل هذه المشاكل إلى عدم الإفصاح و الشفافية و التي تعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها حوكمة الشركات.¹

إضافة إلى هذه الأسباب هناك دوافع أخرى أدت إلى ظهور حوكمة الشركات و لعل أهم هذه الدوافع ما يلي:²

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية .
- التحول من اقتصاد الموارد البشرية إلى اقتصاد الأصول البشرية .
- التحول من اقتصاد الأصول البشرية إلى اقتصاد الأصول المعرفية .
- الاتجاه إلى العولمة و تحرير الأسواق المالية .
- التعامل بمفاهيم إعادة الهيكلة و التخصص و إعادة الهندسة و تكنولوجيا المعلومات.
- التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الإستراتيجية و التطبيق و التقييم الاستراتيجي .
- اتساع دائرة الأسواق المالية و البورصات الدولية.
- ظهور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس و تقييم الأداء الحقيقي للشركات .
- التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية و اتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

¹ حسين عبد الجليل الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 15- 16

² صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 22

المطلب الرابع : أنواع حوكمة الشركات

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من حوكمة الشركات و المتمثلة في:

1- الحوكمة في شركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط بطبيعة الملكية المملوكة ، بحيث يوجد تأثير كبير لأصحاب الأسهم في شركة المساهمة عن طريق بيع أسهمهم و التخلي عن الشركة عندما يكون عدم الرضى عن الأداء. و يكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء مما يجعلهم يقومون بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق ليخلقوا ضغطا من أجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأجل بشراء أو بيع الأسهم . و تشكل إدارة شركات المساهمة عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتنقلين من شركة إلى أخرى بحثا عن تحقيق أداء أفضل.

تعتبر المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار واسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات من خلال الإصلاحات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين، و لجنة نشطة للتدقيق في الحسابات فمن غير الممكن أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها لذا يكون هذا الأخير هو مركز سلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين، و يكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة و عليه التأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق.¹

2 - الحوكمة في الشركات العائلية:

الشركات العائلية هي التي يسيطر على ملكيتها أحد أفراد العائلة أو عدد قليل منهم و تختلف حوكمتها عن الشركات العامة ، بحيث أن القرارات تكون سهلة و غير تقليدية بحكم أن السلطة في يدها مما يخفف تكاليف الإدارة، و لحوكمة الشركات العائلية إيجابيات كما لها مخاطر تواجهها هذه الأخيرة تتمثل في:²

- عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة و زيادة حجم الأسرة.
- مخاطر الاستمرار و ذلك عند استلام الجيل الثالث من العائلة لإدارة الشركة.
- ليس لها إجراءات لحل الخلافات بين أفراد العائلة .
- اختلاف وجهات النظر و الخطط المستقبلية بسبب انتقال الإدارة من جيل إلى آخر.

¹ صديقي حاضرة، نفس المرجع، ص 23-24

² مولاي لخضر عبد الرزاق ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر

أما الإيجابيات تتمثل في: ¹

1- منافع تعود على الاقتصاد المحلي:

- دخول الشركات لأسواق جديدة .
- زيادة القدرة التنافسية .
- نمو أرباح القطاع الخاص.
- تطور كفاءة الاقتصاد و نمو الناتج المحلي .

2 - منافع تعود على الشركة:

- تطوير و تحديث في الخطط المستقبلية بشكل مستمر.
- تعزيز فرص استمرارية الشركة.
- سهولة الحصول على تسهيلات مصرفية.
- إيجاد قاعدة أكبر بين العملاء و الموردین للشركة.

3- الحوكمة في المؤسسات العامة:

• تعريف المؤسسات العامة:

إن المؤسسة العامة هي المؤسسة التي تدار من قبل الحكومة و التي تقوم بإنتاج السلع و الخدمات و تقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية، و يؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق و تشويه المنظومة السعرية وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد و لكنه غير ضروري لوجوده .

- إن البلدان العربية شأنها شأن البلدان النامية كانت عند نيل استقلالها السياسي قد ورثت هياكل اقتصادية ذات تراكيب معينة جرى تحريرها لخدمة مصالح القوى الاستعمارية.

- و إن المنشآت الإرتكازية و البني التحتية كالسكك الحديدية و وسائل النقل و الاتصالات التي شيدتها الدولة بأموال عامة قد آلت بعد الاستقلال إلى حوزة الدولة الجديدة ².

كما يمكن القول بأن المؤسسة العامة هي التي:

- تمتلكها السلطات العامة بما في ذلك السلطات المركزية أو الولاية أو المحلية إلى مدى 50 بالمائة من الأسهم أو أكثر.

¹ أحمد بن عبد الله آل الشيخ، الحوكمة و الشركات العائلية، تاريخ الاطلاع : 2015-01-01، Jeg.org.sa/data/modules/info

pdf/1888.pdf

² غلاي نسيمة ، مرجع سبق ذكره، ص 102-103

- تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة و هذه الرقابة عامة تشمل الحق في تعيين الإدارة العليا و اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا للمؤسسة.

● حوكمة الشركات العامة:

إن تحديد إطار للحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية له أهمية تتمثل في إضافة مساهمة ايجابية للفاعلية الاقتصادية و القدرة التنافسية، و نظرا لأهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني هذا الأمر يستدعي إصلاح طرق تنظيمها و تسييرها باعتبار أن المبادئ العامة للحوكمة تتمثل في المساءلة، العدالة، الشفافية و المسؤولية. ووفقا لهذه المبادئ يتوجب على المؤسسات الاعتراف بحقوق جميع المساهمين و الحرص على استفادتهم من معادلة عادلة، التقيد بمقياس الشفافية و أن تأخذ بعين الاعتبار مسؤولياتها تجاه الأطراف المعنية، كما ينبغي أن تمثل مجلس إدارتها الكفاءات اللازمة لضمان مهمتها المتعلقة بالقيادة و الإستراتيجية و رقابة التوجه العام للمؤسسة.¹

¹ تسيير المؤسسات: ضرورة صياغة ميثاق حوكمة للمؤسسات العمومية (خبراء)، تاريخ الاطلاع: 30-03-2015 ، www.aps.dz

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات

المطلب الأول: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية و المحددات الداخلية¹.

1 - المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل هذه المجموعة:

✓ المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .

✓ تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .

✓ كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.

✓ وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

✓ وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية.

و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2 - المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل:

1- القواعد و التعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

4- زيادة و تعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

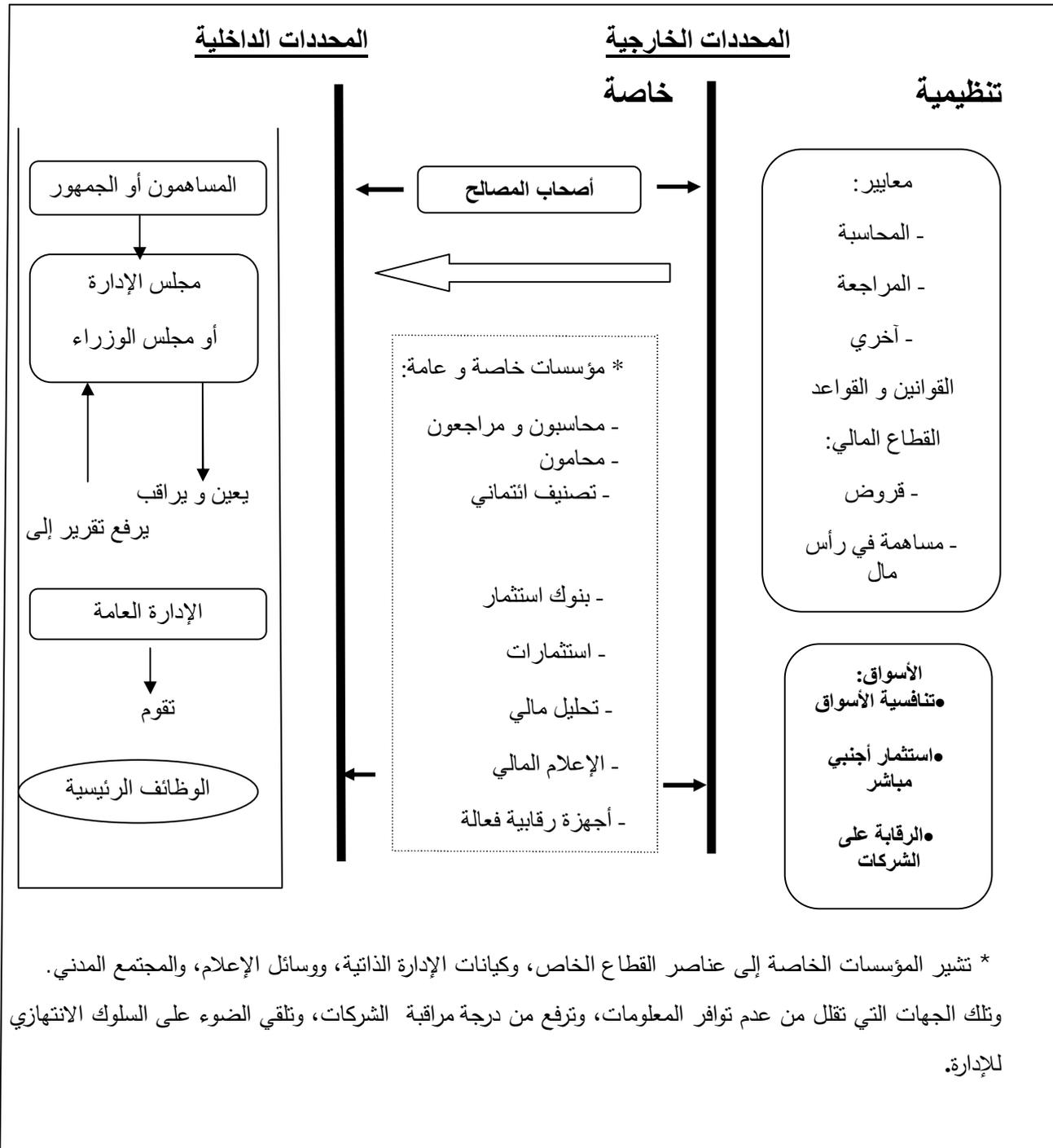
6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

8- خلق فرص العمل.

¹ مناوور حداد ، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات و دورها في إصلاح الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 تشرين الأول 2008، ص07

شكل رقم (01 - 02) : محددات الحوكمة



المصدر : محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول حوكمة الإدارة في

عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان ، 15 - 17 ديسمبر 2012، ص 16.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوكمة

1- أهمية الحوكمة

تتحلى أهمية حوكمة الشركات في العديد من المزايا نذكر منها¹:

- 1 - العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.
- 2 - توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم.
- 3 - رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- 4 - تعتبر حوكمة الشركات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل عملية الرقابة مما يؤدي إلى تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- 5- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- 6- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي الإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- 7- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

2 - أهداف حوكمة الشركات:

تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي²:

❖ تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

¹ صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة- مع التركيز على التجربة الجزائرية ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، جامعة شلف، الجزائر، ص06.

² بروش زين الدين - دهيمي جابر، دور و آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة ، الجزائر، 06 - 07 ماي 2009.

- ❖ تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة.
 - ❖ تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
 - ❖ إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
 - ❖ تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
 - ❖ زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.
 - ❖ زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضائح المالية، و الانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع.

المطلب الثالث: خصائص و ركائز حوكمة الشركات

1 - خصائص حوكمة الشركات :

- من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال ، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم.¹
- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
 - الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
 - الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
 - المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة .
 - العدالة: يجب احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة في الشركة.
 - المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 25

2- ركائز حوكمة الشركات :

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات و تتمثل ركائز حوكمة الشركات فيما يلي¹:

أ - السلوك الأخلاقي:

عرف كل من روبنز و ديسيترو الأخلاق بأنها : "مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و ما هو السلوك الخاطئ".

ويكون الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال :

- ❖ الالتزام بالأخلاقيات الحميدة .
- ❖ الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد .
- ❖ الشفافية عند تقديم المعلومات .
- ❖ المسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على البيئة، لأنه من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الحالية على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية و البيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة .

ب - الرقابة و المسائلة:

الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة و التعليمات و المبادئ المحددة، و الهدف منها معرفة نقاط الضعف قصد معالجتها و منع تكرار حدوثها .

تقوم الرقابة و المسائلة بتفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المنظمة من خلال:

- أطراف رقابية عامة: هيئة سوق المال، البورصة، البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة : المساهمون ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، المراجعون الداخليون ، المراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى : الموردون، العملاء ، المستهلكون، المودعون و المقرضون .

¹ صديقي خضرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41-42

ج - إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي العملية الإجمالية التي تتبعها المؤسسات المالية لتعريف إستراتيجية العمل و لتحديد المخاطر التي ستتعرض لها و إعطاء قيم لهذه المخاطر.¹

و ترجع أهمية إدارة المخاطر من خلال المنافع التي تمنحها للمؤسسة و تتمثل فيما يلي²:

- التأكيد على وجود مشاركة في المعلومات.
- ضمان وجود اتصال متبادل بين كافة العاملين.
- الاستعداد لأية تغيرات في المخاطر .

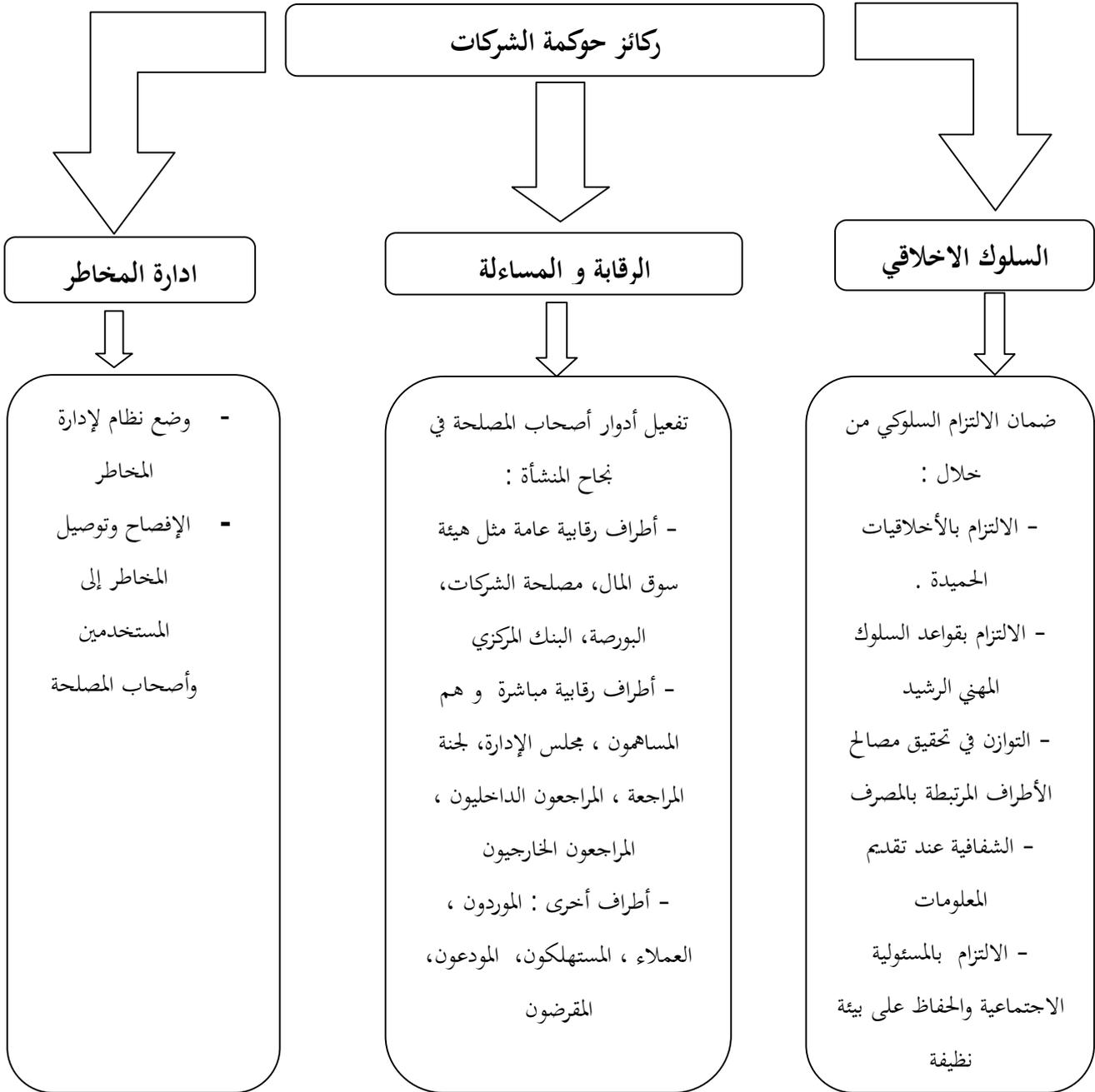
و الشكل الموالي يوضح ركائز حوكمة الشركات:

¹ طارق الله خان - حبيب احمد، إدارة المخاطر تحليل و قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5 البنك الإسلامي للتنمية - المعهد

الإسلامي للبحوث و التدريب، ص 30

² صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 42

شكل رقم (01 - 03): ركائز الحوكمة



المصدر: حماد طارق عبد العال حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيق الحوكمة في

المصارف ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص 56.

المطلب الرابع : أسس التطبيق الناجح لحوكمة الشركات

1- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹

أ- المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

ب- مجلس الإدارة: هم من يقومون باختيار المديرين التنفيذيين بالإضافة إلى سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، و رسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، و الرقابة على أدائهم. وقد بينت مبادئ حوكمة الشركات بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- **واجب العناية اللازمة:** ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- **واجب الإخلاص في العمل:** و تتمثل في المعاملة المتساوية لكل من المساهمين و الأطراف ذات المصالح، بالإضافة إلى وضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت.

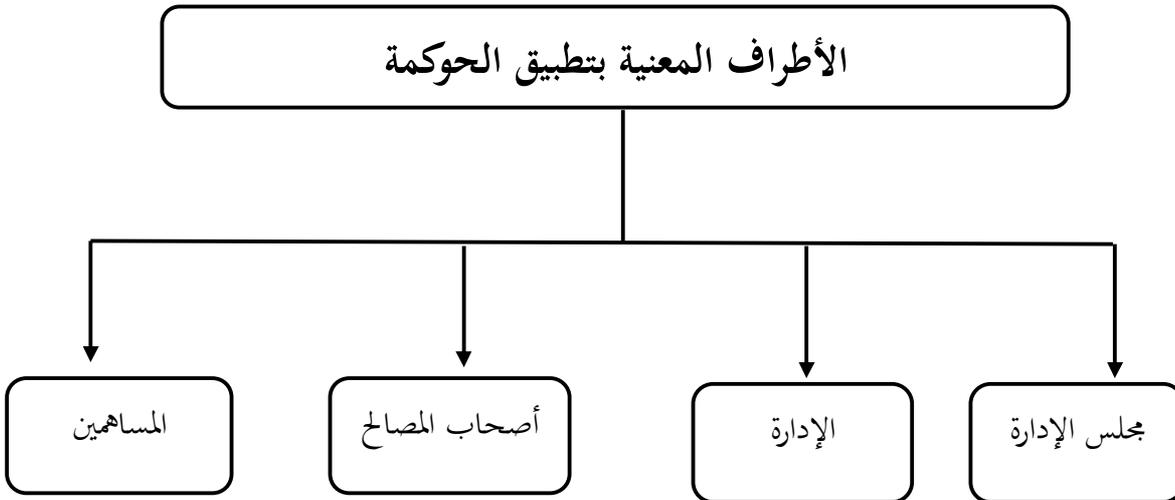
ج - الإدارة: تعتبر الإدارة الجهة المسؤولة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أنها تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين، كما تعتبر حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

¹ زرزور العياش، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و آفاق، الملتقى الدولي الثامن، جامعة أم البواقي، الجزائر، 07/08 ديسمبر 2010، ص11

د- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين ، الموردين ، العمال ، الموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلاً يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .

ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إئتمانية للشركة فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.¹ و الشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (01-04): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية

الطبعة الأولى، مصر، 2006 ، ص 17

¹ ززار العياش، مرجع سبق ذكره ، ص 12

2 - أهمية هيكل الملكية في الشركات على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

إن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وهناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما: الهيكل المركز و الهيكل المشتت.¹

أ - الهيكل المركز (نظام الداخليين):

تتركز الإدارة و الملكية في يد عدد قليل من الأفراد أو العائلات و المديرين و بما أن لهم أثر كبير على طريقة تشغيل و عمل الشركة يطلق عليهم "الداخليون"، و لكل نظام من هياكل الملكية مزاياه و عيوبه و تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به، كما أن الشركات التي يتحكم فيها الداخليون لديها مزايا عديدة منها: أنهم لديهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة، بالإضافة إلى ميلهم إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المنظمة على المدى البعيد كما يمكنهم أن يعرضوا الشركة للفشل عن طريق تواطئهم مع إدارة الشركة للإستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، ومن هنا يتضح أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم يعملون على ضياع موارد الشركة و تخفيض مستويات الإنتاجية بها ، لذا كان لابد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في هذا النوع من الهياكل لحماية أصول الشركة و حقوق الأقلية.

ب - الهيكل المشتت (نظام الخارجيين):

في هذا النوع من الهياكل يكون عدد قليل من أصحاب الأسهم، بحيث يملك كل واحد فيهم عدد قليل من أسهم الشركة و لا يشاركون في القرارات و السياسات الإدارية لهذا يطلق عليهم الخارجيون، فالشركات التي تطبق هذا النظام تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة الأعضاء التنفيذيين . و يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح و تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي و حماية حقوق المساهمين، مما يجعل هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة و أقل فسادا كل هذا لا ينفي وجود عدد من نقاط الضعف تتمثل في:

❖ اهتمام الملاك بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و هذا ما يسبب الاختلاف بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات .

❖ رغبة المساهمين في تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر مما يؤدي إلى ضعف استقرار الشركة.

يتضح لنا أن لكل من النظامين مخاطره و نظام الحوكمة الفعال يعتمد على مزيج من هذين النظامين .

¹ بلحمو خديجة ، أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة (scis) ،مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان ،الجزائر، ص 16-17

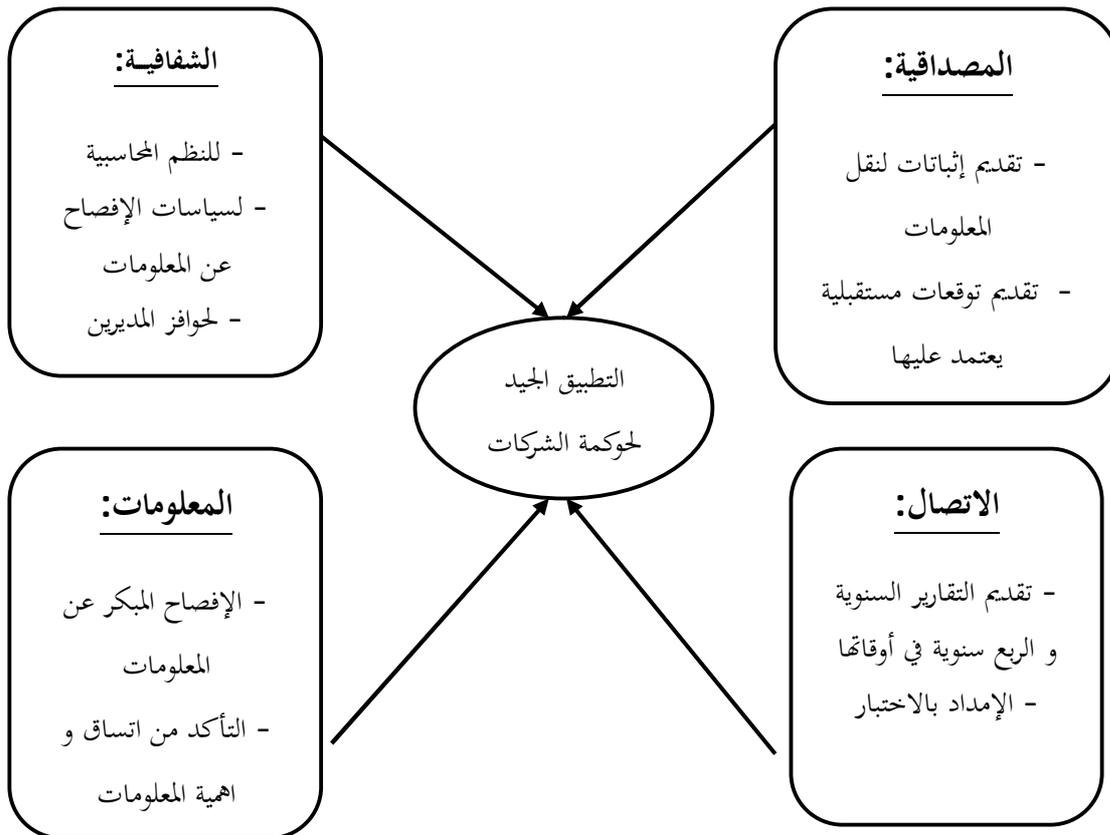
3 - مراحل التطبيق الجيد لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة في أي منظمة كانت بل يجب المرور بعدة مراحل و هي:

- أ - رفع مستوى الوعي .
- ب- وضع القوانين القومية .
- ج - مراقبة التطبيق.
- د - التدريب على المسؤوليات الجديدة .
- هـ - إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات.

4 - خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات:

شكل رقم (01-05) : خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 53

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، بالإضافة إلى المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004. و هي موضحة بالتفصيل في المطالب التالية:¹

المطلب الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- 1- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، نزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- 2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- 3- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- 4- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المطلب الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

- 1- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:
 - طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
 - إرسال أو تحويل الأسهم.
 - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب و على أساس منتظم.
 - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين .

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، 2004، ص 19، تاريخ الاطلاع: 2015-01-04
www.cipe-arabia.org/pdf_help.asp

- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب من أرباح الشركة.
- 2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة بالجمعية العامة، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:
 - تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
 - الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
 - العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة .
- 3- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، و أن يحاطظملاً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
 - تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
 - ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.
 - ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح و انتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة.
 - ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أو عن طريق الوكيل، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيباً.
- 4- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- 5- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- 6- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.
- 7- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيها المستثمرون المؤسسيون، أن يتشاوروا مع بعضهم البعض فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المطلب الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن إنتهاك حقوقهم.
- 1- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.
 - 2- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.
 - 3- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
 - 4- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.
 - 5- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.
 - 6- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

المطلب الرابع: دور أصحاب المصالح

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة ماليا.
- 1- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
 - 2- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم.
 - 3- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
 - 4- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.
 - 5- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

6 - ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المطلب الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية و حوكمة الشركات.

1- يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين ، و المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم و كيفية اختيارهم.
- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل و سياسات الحوكمة، و بصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سيلة لحوكمة الشركة و العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

5- ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

المطلب السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.
- 1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة و بحسن النية مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
 - 2- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
 - 3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح اهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
 - 4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:
 - استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر و الموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، و مراقبة التنفيذ، و أداء الشركة على المصروفات الرأسمالية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.
 - الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
 - اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم إذا لزم الأمر.
 - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
 - ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
 - ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة و على وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، و الرقابة المالية، و رقابة العمليات و الالتزام بالقانون و المعايير ذات الصلة.
 - الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
 - 5- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.
 - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها.
 - عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيل إجراءات عملها.

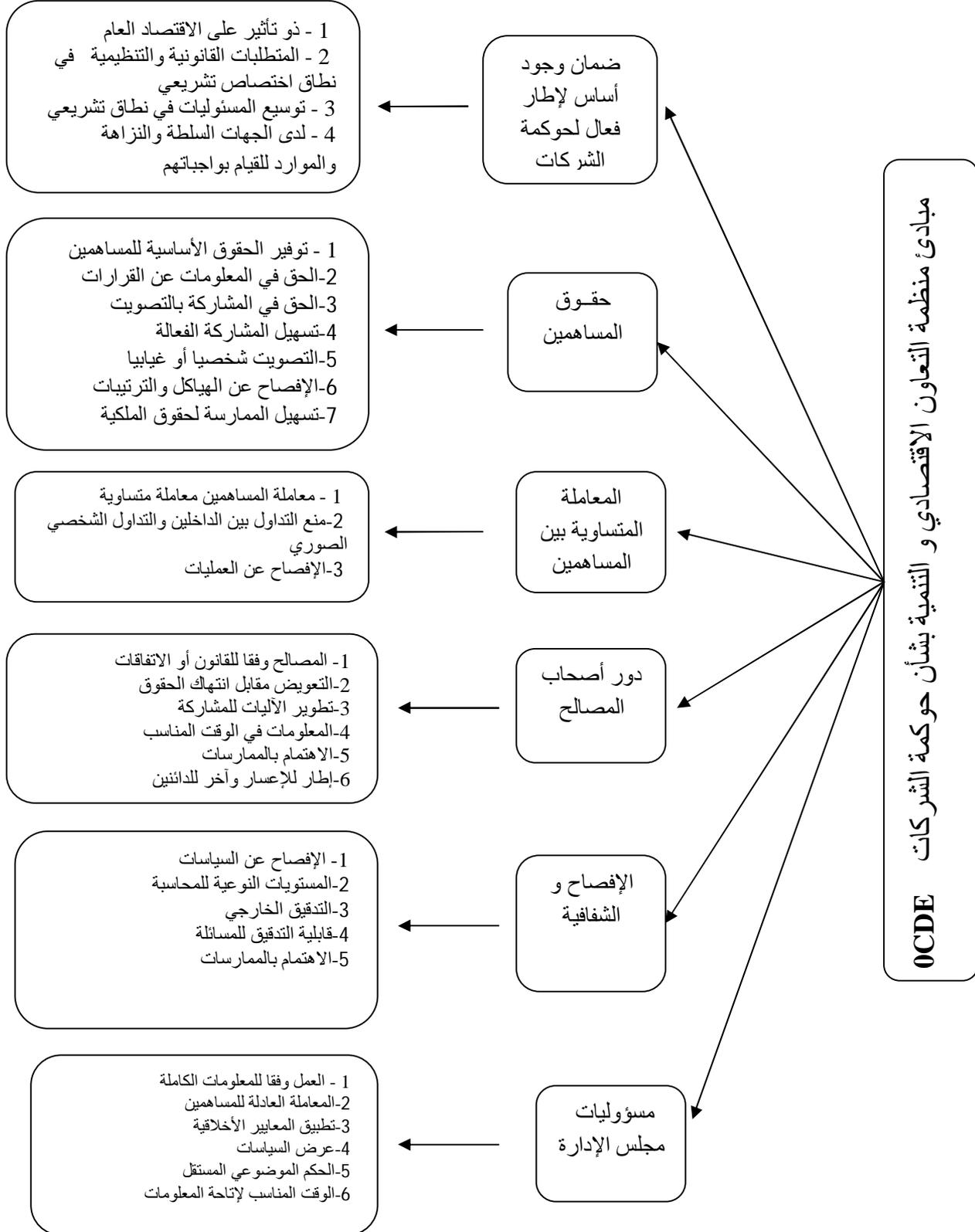
-ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة و حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

"OCDE" انتقدت أيضا تعيين إداريين مستقلين حيث مع مرور الوقت و بحكم استقلاليتهم عن المؤسسة يصبح هذا الإداري المستقل غير كفي نظرا لمحدودية معلوماته عن نشاط المؤسسة و المخاطر التي تواجهها مثل ما وقع لمجلس إدارة LAHNAN BROTHER قبل انهيارها.¹

و الشكل الموالي يوضح باختصار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات .

¹ Pierre habard alternatives économiques n 295 octobre 2010 chômage comment s'en sortir.

شكل رقم (01 - 06): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE



المصدر : فاتح غلاب ، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر 2010 2011، ص 13.

خاتمة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب، كما أنها تعد من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه لأن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين و أصحاب المصلحة الآخرين. لذلك لا بد من وجود قواعد و مبادئ في إطار مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية تدعم تطبيق هذا المفهوم و تساعد على تفعيل دوره في مختلف الشركات، تهدف هذه القواعد و المبادئ إلى تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق مسائلة إدارة الشركة و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين .



الفصل الثاني

مفاهيم أساسية عن الأعداء

مقدمة الفصل

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه و لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

ولإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث و الدراسات التي تتناول المؤسسة، فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن إنجاز المهام. وأمام هذا الاختلاف و التنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية، ففي اللفظة اللاتينية يقابله " **performar** " التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما و التي ترجمت إلى اللفظة الإنجليزية في القرن 15 " **performance** "، التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثلها مثل اللفظة الفرنسية.¹

و لقد تعددت مفاهيم مصطلح الأداء حسب وجهة نظر كل باحث و من التعاريف التي قدمها الباحثين لمفهوم الأداء ما يلي :

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."²

حسب **kotler et Armstrong**: فإن الأداء يمثل "مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة و تعزيزها، و نقاط ضعفها و الحد منها."³

حسب **Miller et Bromily**: يعتبر الأداء " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ⁴

حسب **Ph LORRINO**: " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد و تسهم سلبا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها والأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة."⁵

¹ **Gouvernance et performance dans les établissements de soins**—site mémoire en ligne juillet 2003

² علاء فرحان طالب – إيمان شيحان المشهداني ، مرجع سبق ذكره، ص 64

³ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد السابع ، الجزائر العاصمة، 2009- 2010، ص 218

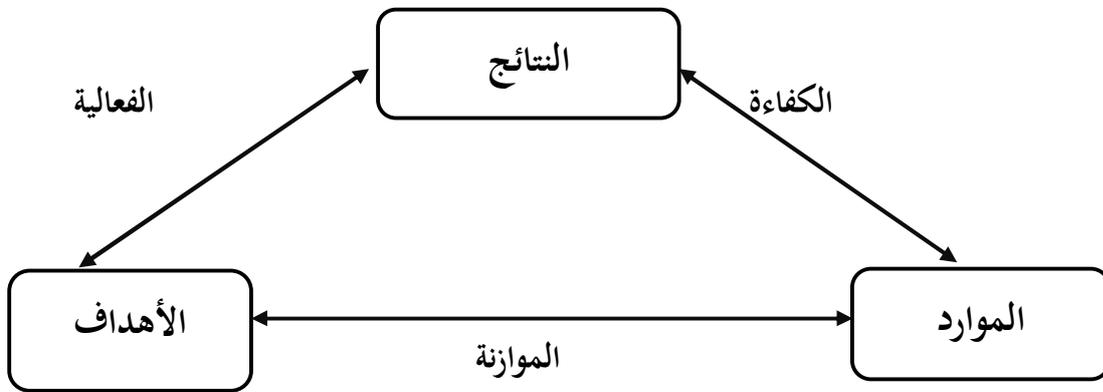
⁴ عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة المنظمات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، مصر، 1997 ، ص 291

⁵ الشيخ الداوي، نفس المرجع، ص 218

حسب **P.DRUKER** : " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"1.

أما **BARTOLI** : " فقد عرف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر الثلاث: النتائج، الموارد و الأهداف كما موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02- 07): مثلث الأداء



المصدر: قورين حاج قويدر ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، 2008

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة. كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير هما: الكفاءة والفعالية².

¹ محمد سعيد عبد الفتاح - محمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 296

² مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 50

المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء هو معيار المصدر، معيار الشمولية و المعيار الوظيفي.

1 - معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.¹

أ - الأداء الداخلي : وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب - الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة.

2- معيار الشمولية :

يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.²

أ - الأداء الكلي : يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب - الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3 - المعيار الوظيفي : حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة على حدى³ :

أ- أداء الوظيفة التسويقية:

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، و هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة

¹ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52

² عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2001، ص89

³ مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 26

وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم، مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.

ب - أداء الوظيفة المالية:

و يعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، و غالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين و تحقيق هذا الهدف من قبل المسيرين مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً، و ذلك يبيث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج - أداء وظيفة الإنتاج:

و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت و الإنتاج، المراقبة على الآلات و معدل التأخر في تلبية الطلبات.

د - أداء وظيفة الموارد البشرية:

و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثالث: أبعاد و مكونات الأداء

1 - أبعاد الأداء :

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي و البيئي.¹

❖ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

¹ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52

- ❖ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .
- ❖ **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
- ❖ **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

2 - مكونات الأداء :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة

أ - الفعالية :

تعرف على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"¹. ويعرّف ويب **Webb** 1974 الفعالية بأنها: "القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة". أما أترزيوني **Etzioni** فيعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية.²

¹ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 84

² عائشة بنت بكر آدم فلاتة، فعالية الأداء، تاريخ الإطلاع: 2015-04-01، https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins

– قياس الفعالية: تقاس الفعالية باستخدام طريقتين هما:

✚ الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة.

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \text{Rp} / \text{Rm}$$

حيث:

. Rm : النتائج المحققة

. Rp : النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

✚ الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق

النتائج المتوقعة.

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \text{Mp} / \text{Mm}$$

حيث:

. Mm : الإمكانيات المستخدمة

. Mp : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

ب – الكفاءة :

تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"¹.

حسب **Vincent plauchet** الكفاءة هي : "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".

كما تعرف على أنها : "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"².

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع ، جامعة شلف ، الجزائر 03- 04 ديسمبر 2012.

² الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 220 .

– قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة بطريقتين

 الطريقة الأولى:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Mr/Rm} .$$

حيث:

- . Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)
 - . Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)
- هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

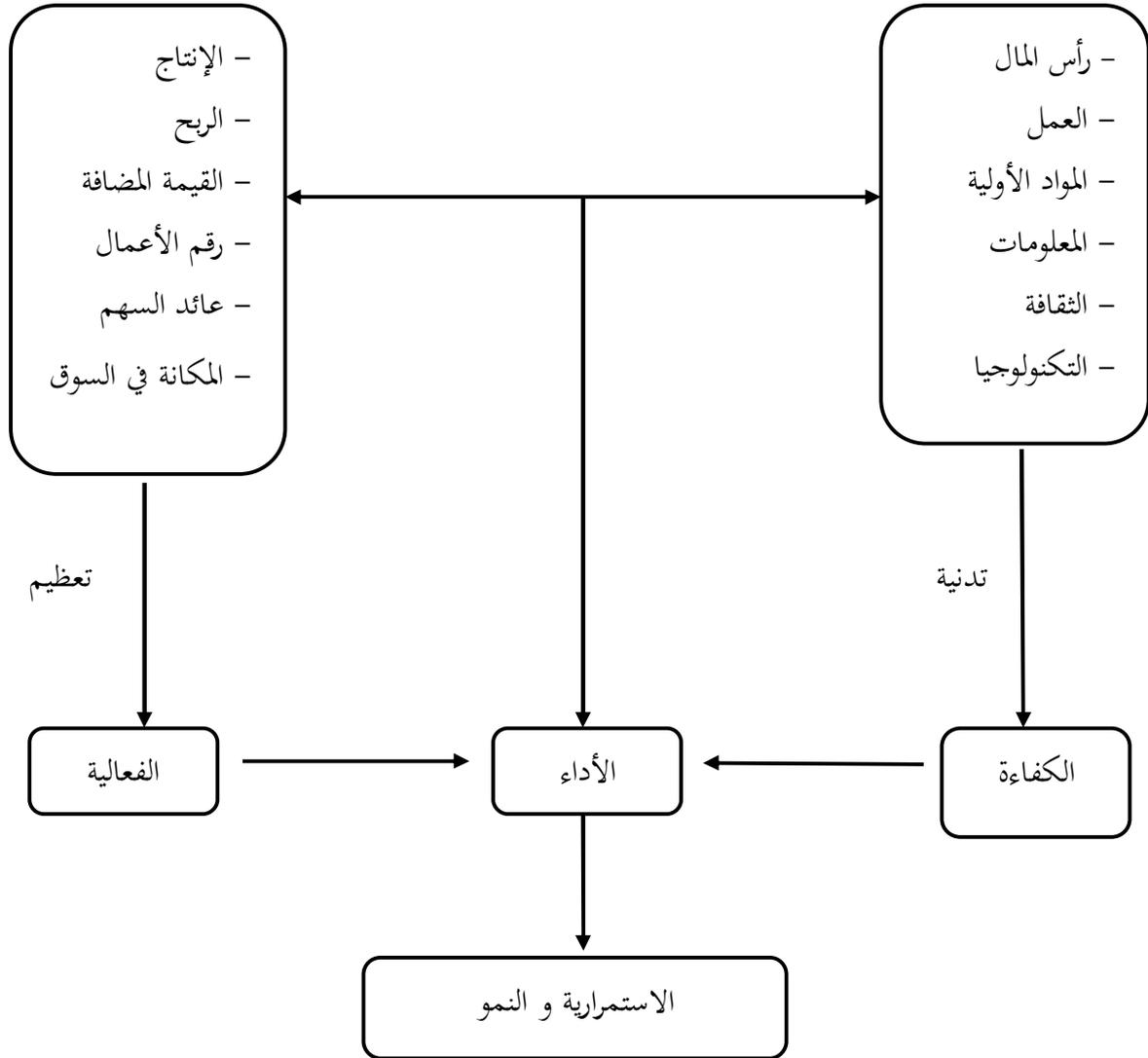
 الطريقة الثانية:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Mp/Rp}$$

حيث:

- . Rp : النتائج المتنبأ بها
 - . Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها
- و الشكل التالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية .

شكل رقم (02-08): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 88

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد:¹

1 - الأداء وصاحب العمل :

تنشأ المنظمات و تنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو العنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهر مفهوم "صاحب العمل" (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة و مستنبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية. يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمنظمة و للاقتصاد ككل. حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في : التمييز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، النضج و الكفاءة.

2 - الأداء و تدخل الدولة :

يعود مشكل الأداء كذلك إلى تبعية المنظمات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم و مساندة المنظمات و تحمل حظوظها في المنافسة و المردودية و خاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي، قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية إجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية و توفيرها للمستهلك لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح خوصصة المنظمات العمومية باعتبارها الحل الوحيد لتحسين الأداء. لا يمكن التسليم بأن الخوصصة هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100% ، كما أنّ المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص.

3- الأداء و المؤسسات المالية :

تتلخص العلاقات بين الأداء و التمويل في الدور المنتظر من البنوك باعتبارها الوسيط المالي الذي يعمل على مساندة نشاط المنظمات، لكن هل البنوك في الدول النامية قادرة على تحقيق ما هو منتظر منها؟ جميع التحليلات في هذا المجال تبرز أن أحد الصعوبات المقيدة هو عدم قدرة البنوك على التحديد الصحيح للخطر (Le risque) و لأداء المنظمات، و هذا يرجع إلى منهجية التحليل المالي لأنها مستخلصة من تطبيقات

¹ بلمقدم مصطفى - بوشعور راضية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات - جامعة تلمسان ، الجزائر، ص 79-

و إستعمالات أنجزت في الدول المتقدمة و لقيت نجاحا، في حين أن نفس هذه التحليلات كانت نتائجها محدودة جدا في الدول النامية.

إن النظام البنكي في الدول النامية بعيد عن الحاجات الحقيقية المطلوبة في السوق مما يعده على أن يكون عامل لأداء المنظمة، و لذا يتطلب أن يكون عرض القروض مرتكز على تحليل صارم للخطر، و بالتالي يمكن القول أن أحد العوامل التي تسبب انخفاض الأداء للمنظمات هو ضعف العلاقة بين البنك و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.

4 - الأداء و الشراكة:

إن إنشاء منظمات شراكة بين مسيرين وطنيين و آخرين أجانب، بدون شك هو مصدر لإنطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تصرف الدولة نحو العقلانية و من جهة أخرى إلى دعم المبادرات الخاصة المحلية.

5- الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء و استعمال الطرق العلمية :

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية و منه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليم الدراسي، و هذا ما يتطلب إعداد إستراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدون عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. أثبتت التجارب السابقة أن استعمال الطرق العلمية و التقنيات الكمية لتقدير فرص الاستثمار يقود إلى قرارات عقلانية، من بين هذه الأساليب نجد: القيمة الحالية الصافية، معدل المردود الداخلي.

6 - عوامل الأداء و عكس الأداء:

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددات أساسيا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص و تأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المنظمات و يجعلها في تزايد مستمر. إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يحسن بدون شك أداء المنظمات أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، التسيير الاستراتيجي، تسيير الموارد البشرية و تخلف فكر المنظمة أيضا تشكل عوائق ملموسة تعرقل نجاح المنظمات.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

- يعرف تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.¹

- تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء: يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة.²

أما حسب آل ادم و اللوزي يعتبر تقييم الأداء : " مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق و أن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة بهدف إكتشاف الانحرافات و من ثم العمل على تصحيحها. و عادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا و المستهدفة خلال فترة زمنية معينة".³

و قد عرف حسب الحسيني و الدوري بأنه : " عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المتحققة من عمليات المصرف و أنشطته المختلفة خلال فترة معينة - سنة عادة- مطابقة للأعمال المنجزة و مقارنتها بتلك النتائج و الأهداف المخطط لها، و الوقوف على الانحرافات و تشخيص أسبابها من أجل تحسين و تطوير الأداء في المصرف".⁴

¹ تالي رزيقة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، الجزائر، 2011، 2012.

² عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، الجزائر، 1999.

³ علاء فرحان طالب- إيمان شيجان المشهداني ، مرجع سبق ذكره، ص75

⁴ علاء فرحان طالب- إيمان شيجان المشهداني ، نفس المرجع، ص75

المطلب الثاني: قواعد تقييم الأداء

من بين القواعد المستخدمة في تقييم الأداء ما يلي:¹

- تحديد الأهداف: يجب أن تكون هذه الأهداف معروفة و مفهومة للعاملين بالمؤسسة و لكل من له علاقة بها.
- وضع الخطة الإنتاجية: توضح فيها الموارد المالية و البشرية و المالية المتاحة للمؤسسة مع تحديد مصادرها .
- تحديد مراكز المسؤولية: للوقوف على مستوى الأداء في كل مركز و الانحرافات التي وقعت فيها خلال عملية التنفيذ .
- تحديد معايير الأداء كما يلي :

- ✓ اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط و الأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة .
- ✓ اختيار المعايير الأكثر وضوحا و فهما بالنسبة للعاملين بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها.
- ✓ ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها، و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف بما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف تقييم الأداء

1 - أهمية تقييم الأداء :

يمكن إجمال أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²

- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي و اتخاذ القرارات.
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية و موضوعية.
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.

¹ عبد الحميد مراقب، إشكالية قياس الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية، ص 15-16، تاريخ الاطلاع: 01-04-2015، www.ksau.info/vb/attachment.php?attachmentid=7837&d.

² علاء فرحان طالب- إيمان شيحان المشهداني ، مرجع سبق ذكره، ص76

- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة، و علاقتها بالبيئة التنافسية.
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المنظمة مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه.
- يساعد على المستوى المالي في التأكد من توفير السيولة و قياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار و التمويل و ما يصاحبهما من مخاطر.

2 - أهداف تقييم الأداء:

تبلور أهداف تقييم الأداء فيما يلي:¹

- تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- اتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة. فتقييم الأداء يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية و الاستمرارية و المرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.
- تقديم قاعدة بيانات و معلومات عن أداء المنظمة، تساهم في وضع السياسات و الدراسات و البحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء و رفع كفاءته.
- توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عمله و يمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لضمان تحقيق الأداء الأفضل و المتناسق.

¹ تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 17

المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:¹

1 - جمع المعلومات الضرورية :

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين. إن جميع هذه المعلومات تُخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3 - إجراء عملية التقييم :

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4 - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :

إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة، وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وخططت قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5 - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات :

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

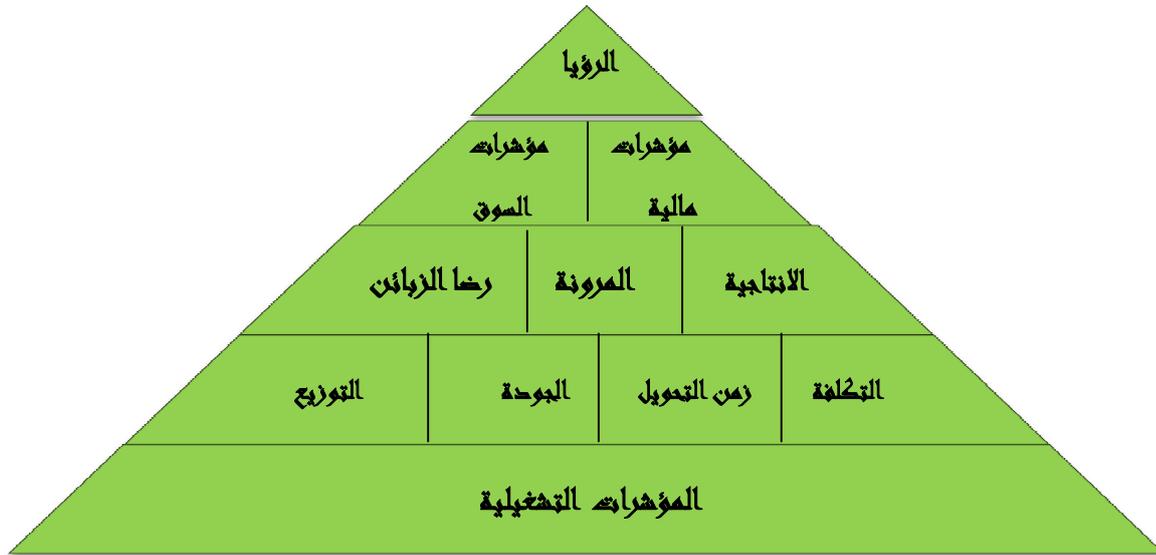
¹ عبد الحق بوعتروس ، مرجع سبق ذكره، ص 49

المبحث الثالث: نماذج تقييم الأداء

المطلب الأول: نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross 1991)

يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية و تأثيرها على بعضها البعض، و يظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها الرؤية المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق و المؤشرات المالية و المتواجدة أسفلها مباشرة، و نجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة و الإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة. و تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية. إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى و الذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها و تأثر عليها، و تحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى منها¹. و الشكل التالي يوضح الهرم و هيكل المؤشرات المتواجدة به.

شكل رقم (02-09): نموذج هرم الأداء (Lynch & Cross 1991)



المصدر: مزغيش عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره، ص 31

1 مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 31

المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء

أ- تعريف القياس المتوازن للأداء:

بعد اقتراح كل من **Kaplan et Norton** سنة 1992 نموذجا شاملا لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية و غير المالية أطلق عليه **بطاقة الأداء المتوازن**، و قدما تعريفا لقياس الأداء المتوازن على أنه: " إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة تهتم بقياس الأداء في الشركات، لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة".¹

ولقد عرف **R.B.McKay** مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، التي تتضمن مقاييس للمخرجات و مسببات أداء هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب و النتيجة.

كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة، و ذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية".

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء. لذلك عرفه **Ellingson** بأنه: "مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية و الجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو".²

ب- المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن مثل ما حددها **Kaplan et Norton** من مجموعة مقاييس يمكن توضيحها في الأبعاد التالية:³

¹ جبيرات سناء- خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، الجزائر، 06- 07 ماي 2012، ص 11

² مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 35

³ جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية 10 العاملة في قطاع غزة، المؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة رام الله - فلسطين، 16-17/10/2012، ص 09

- ❖ **المحور المالي:** يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية و التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة. وأما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر، و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.
- ❖ **محور العملاء:** يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلي حاجات العملاء، وتعتبر سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم من الأمور الهامة التي تحافظ على علاقة جيدة معهم ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء، نسبة العملاء إلى العاملين، مؤشر رضى العميل، معدل الشكاوى، اكتساب عملاء جدد، الحصة السوقية، درجة الولاء و رغبة العميل.
- ❖ **محور العمليات الداخلية:** هذا المحور يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز كلاً من محور العملاء و المحور المالي، ويحتوي هذا المحور على عمليات مختلفة هي: العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية للعملاء، العمليات الإبداعية و العمليات التنظيمية والاجتماعية. ومن أهم المقاييس المستخدمة: جودة المنتج، عدد مرات التسليم في الموعد، وقت دورة الإنتاج و الإنتاجية و درجة استخدام الأصول.
- ❖ **محور التعلم و النمو:** يحدد هذا المحور القدرات التي تنمو فيها المنشأة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويتحقق ذلك من خلال تطوير وتعليم الموظفين وخلق بيئة سمّتها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، إتاحة الفرصة للموظفين للتزقي والتطور والحفاظ على الموظفين المؤهلين. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب ومعدل عدد ساعات التدريب للموظف لكل موظف في السنة.

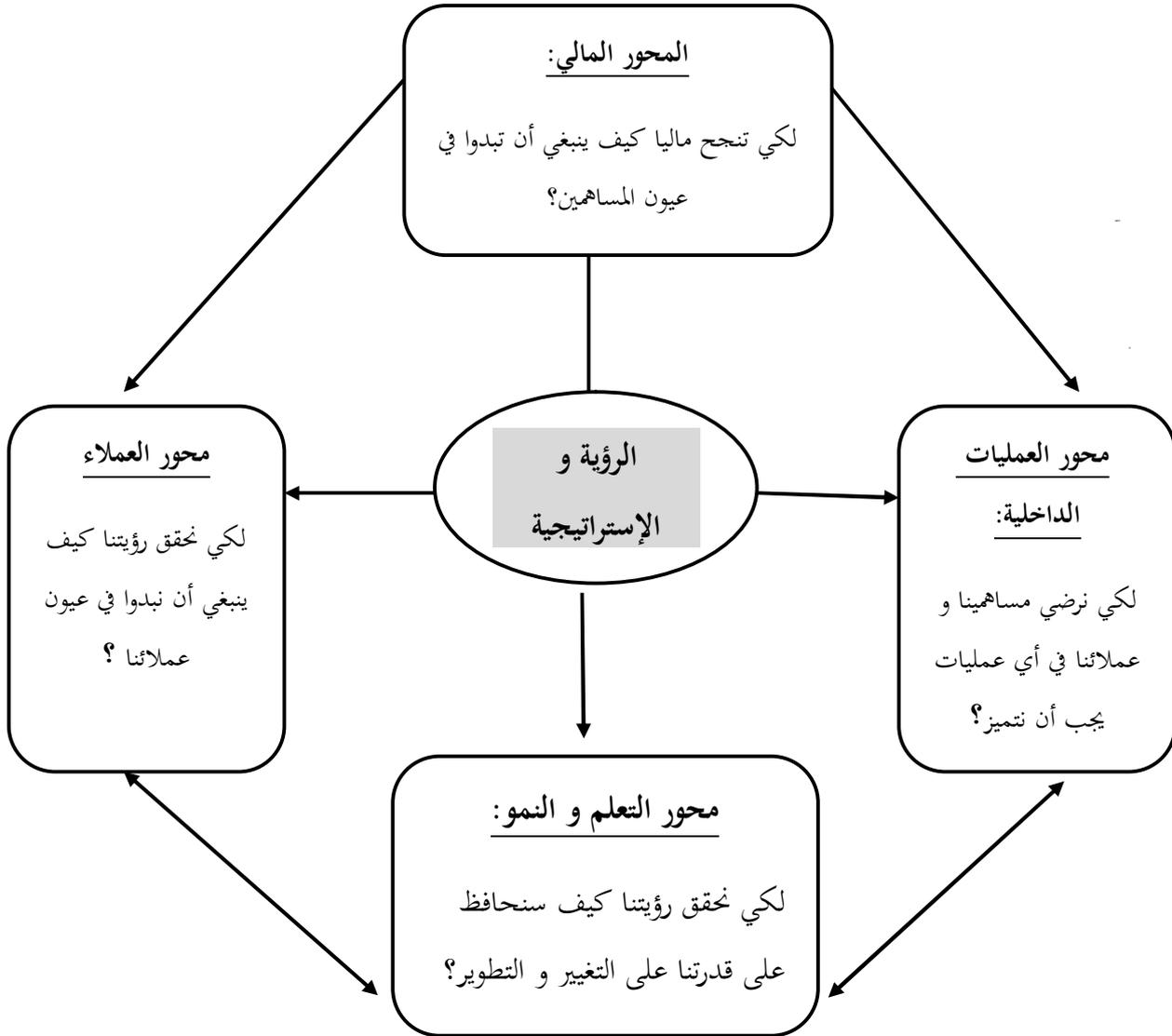
ج - التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:¹

- ◀ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
- ◀ التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
- ◀ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- ◀ التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

¹ وهيبه مقدم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، ص 08

شكل رقم (10-02): عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان و نورتن



المصدر: Kaplan Robert and Norton - **using the balanced scorecard as a strategic management system**- Harvard Business Review ,January – February David (1996) P 76.

المطلب الثالث: نموذج أصحاب المصالح

صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة و نظرية أصحاب المصالح، تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين و إنما كل المهتمين بنشاطات و قرارات المؤسسة، و هنا يمكن تقسيم أصحاب المصالح إلى نوعين:

◀ النوع الأول: لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي و هم المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن و الموردون.

◀ النوع الثاني: و يطلق عليهم أصحاب المصالح من الدرجة الثانية، و هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة.

تضع الإدارة العليا مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة و ذلك حسب أهدافهم، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بينها، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة.¹

و يمكن تلخيص فئات أصحاب المصالح في الجدول التالي :

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية. دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 13

جدول رقم (01-02): أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	- المبيعات (الحجم و القيمة) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدل النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردون الجديدة
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوي	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات
البيئة	- عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة - عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 16

المطلب الرابع: مصفوفة المحددات و النتائج ل (Fitzgerald et al 1991)

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح، إثنان منها تمثلان النتائج و الأربعة الباقية تمثل المحددات. و الجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات و النتائج.

جدول رقم (02-02): مصفوفة المحددات و النتائج

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبائن		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية و نسب التسيير		
السيولة		
العائد على الاستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء و تحسس الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الاتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول و السهولة	المرونة	
في حجم الإنتاج		
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص	الموارد المستخدمة	
الإنتاجية		
الكفاءة	التطوير	
أداء عمليات التطوير		
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

المصدر: مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 32

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية و التي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية، والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة و العائد على الاستثمار. و تعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول، فجودة الخدمة و المرونة و التطوير و كفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي و تنافسية المؤسسة و صورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر و تنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.¹

المطلب الخامس: نموذج لوحة القيادة

هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب و عادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة و يقودنا في الاتجاه الصحيح.²

كما تعرف أيضا بأنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لإتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة.³

و لوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة مؤشرات و معلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة و اكتشاف الضغوطات و إتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.

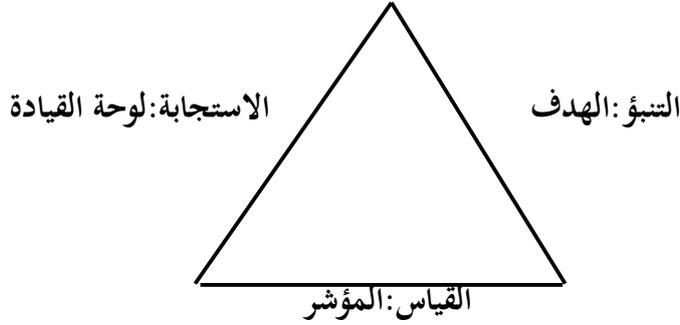
تمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير و الذي يتضمن ما يلي:

¹ مزغيش عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 33

² عريوة محاد، مرجع سبق ذكره ، ص 15

³ Fernandez Alain, **les Nouveaux Tableaux de Board de Décideurs**, édition organisation, France, 2000, p4.

شكل رقم (02-11): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



المصدر : Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris 2004, p86.

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة هي مجال لمجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقاً من إستراتيجية المؤسسة و أهدافها المرسومة وصولاً إلى مساعدة المؤسسة عن طريق توجيهها و تصحيح انحرافاتها، و ذلك بتمكينها من إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب و التي تسمح ببقائها و استمرارها ، أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقاً من وفرة و صحة المعلومات المتاحة و مدى تفاعل و استجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

المطلب السادس: علاقة الحوكمة بالأداء

أظهرت أنظمة حوكمة الشركات حول العالم تفاوتاً كبيراً من خلال التطبيق و الالتزام بالمبادئ التي أقرتها العديد من المنظمات و الهيئات، و مع العديد من الفروقات بين الدول فإن السؤال المطروح هو: هل أن لهذه الفروقات و التنوع في السياسات الخاصة بالحوكمة تأثير على أداء الشركات أو النمو الاقتصادي لها؟ و كيف يهتم واضعي السياسات بالأمر إذا لم يكن هناك تأثير فعلي على أي من جوانب الأداء المختلفة؟ هناك العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى أن أداء الشركات يتأثر من خلال مجموعة من القنوات مثل الرقابة

و الإشراف من المالكين، درجة تركيز الملكية، استقلالية مجلس الإدارة و انفصاله عن الإدارة التنفيذية، خصائص الشركة و بيئة العمل، سلوك حملة الأسهم و آليات السوق كالشراء و الاندماج و الحوافز الممنوحة للإدارة التنفيذية أو مجالس الإدارة. و أشارت الدراسات أيضا إلى أن حوكمة الشركات الجيدة ضرورية لإضافة قيمة لمختلف مجموعات أصحاب المصالح في الشركة، كما و تعزز أداء الشركات من خلال إنشاء بيئة تحفز المديرين لتحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار و تعمل أيضا على تعزيز الكفاءة التشغيلية و ضمان النمو بالإنتاجية على المدى الطويل، و نتيجة لذلك يتهيأ لهذه الشركات الفرصة في جذب الكفاءات على الصعيد العالمي ، كما و تضمن التوافق بين مصالح المستثمرين و المجتمع و ذلك من خلال الشفافية والنزاهة و المسائلة في عملية إدارة أنشطة الشركة التجارية ككل، و بين الموظفين و الإدارة و مجلس الإدارة بشكل محدد.

فالشركات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها أفضل، و الشركات التي تطبق أسس الحوكمة من المتوقع أن تنخفض تكلفة رأسمالها، و بالتالي تستطيع أن تجتذب المستثمرين الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل ، ومن المتوقع أيضا أن تتحسن إدارتها في مجالات مثل إعداد إستراتيجية الشركة، علاوة على أنها تضمن أن القرارات المصرية كالاستحواذ و الدمج تتم لأسباب عملية سليمة، و أن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء، ومن المهم أن تقلل الشركة من احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة بما في ذلك تعرضها للدعاوى القانونية. كما أن الشركة إذا تصرفت بمسؤولية و بعدل يتاح لها بناء علاقات مثمرة و طويلة المدى مع كل أصحاب المصالح، بما في ذلك الدائنين و العاملين و العملاء و الموردين و المجتمع المحلي.¹

¹ عمر عيسى فلاح المناصير، اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن، 30 حزيران 2013، ص 43-44

خاتمة الفصل

من خلال تناولنا للفصل الثاني، تم رفع الغموض حول مفهوم الأداء وخلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتبين بأنه جمعٌ بين الكفاءة و الفعالية. كما توصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضعنا بشيء من التفصيل أهم المؤشرات الحديثة.



الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لحالة شركة المواد

الخاصة SPA بسعيدة

مقدمة الفصل

يشكل الحكم الراشد أهم الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وطنية و إستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة المتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، و بعد الإلمام بالجوانب النظرية للموضوع إرتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية على شركة المواد الكاشطة بسعيدة من أجل عرض مدى مطابقة تلك المفاهيم النظرية لواقع الشركة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الثاني: بطاقة تقنية عن شركة المواد الكاشطة بسعيدة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الجزائرالمطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

لقد تفاعلت كل من "جمعية حلقة العمل والتفكير حول الشركة" و"منتدى رؤساء المؤسسات" مع إشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، وتم ترجمتها إلى مشروع أطلق عليه اسم «ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر» و كان ذلك بخلفية تطوير سبل الأداء و بلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وفي هذا السياق إنضمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لفريق العمل في شهر نوفمبر 2007 تحت تسمية **Goal 08**، في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008 و يعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 و في غضون هذه الحقبة الزمنية تمكن بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة بأن يقيس و بعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، و كذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار و تبادل الخبرات.

ينقسم الميثاق إلى قسمين أساسيين، يوضح القسم الأول دوافع الحاجة العاجلة إلى إعداد دليل لحوكمة الشركات في الجزائر و ضرورة لإنضمام الشركات إلى تبنيه، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية كالشركات المساهمة في البورصة ، أو تلك التي تنهياً لذلك و خاصة الشركات الصغيرة و المتوسطة الخاصة. و يتطرق القسم الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن ناحية يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للشركة المتمثلة في الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية، ومن ناحية أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك و المؤسسات المالية و الممولون أو الإدارة. و يحتتم هذا الميثاق بملاحق تجمع نصائح و أدوات عملية يمكن للشركات اللجوء إليها بغرض إيجاد توضيح دقيق لحاجاتها و إجابة على انشغالاتها¹.

¹ مناد على ، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية - حالة S.P.A الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 15 - 16

المطلب الثاني: واقع الحوكمة في الجزائر

أشار مدير البرامج العالمية المختص في القطاع العام بالبنك العالمي، السيد إدوارد الدحداح على هامش اللقاء المنظم بإقامة الميثاق بالتعاون مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول الحكم الراشد، أن الهيئة الدولية تعتمد على منهجية تسري على كافة الدول، ولكن مع مراعاة خصوصية كل دولة وسيتم مراعاة الخصوصيات الجزائرية في التقرير الجديد الذي سيقوم به المجلس بالتعاون مع البنك العالمي، و يعتبر ذات المسؤول أن نمط الحكم سجل تحسنا في الجزائر بعد الإصلاحات المعلن عنها. و لكن الجزائر لا تزال مصنفة في خانة الدرجة المتواضعة أي البرتغالية وفقا للنموذج المعروف تحت تسمية "كوفمان كراي ماتسورزي" والمكون من ستة أبعاد، منها الحكم الراشد السياسي والاقتصادي، إضافة إلى الجانب المؤسساتي الذي يتضمن القواعد القانونية ومراقبة الغش والرشوة وتبقى الجزائر مصنفة في نفس الخانة البرتغالية أي المتوسطة في مؤشرات الحكم الراشد، و تأتي بعد المؤشر الأخضر وهو الترتيب الأمثل في مجال الحكم الراشد الذي تحتله فنلندا، ثم المؤشر الأخضر الفاتح وتصنف فيها دول مثل البرتغال، فالمؤشر الأصفر مع دول مثل الهند، يليها المؤشر البرتغالي، ثم الأحمر الفاتح فالأحمر وهو الترتيب الأسوأ. من جانبه كشف رئيس المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي السيد الصغير باباس في إعداد تقرير بالتعاون مع البنك العالمي حول الحكم الراشد ، والذي سيتم الانتهاء من إنجازها خلال الأشهر المقبلة و يعد هذا التقرير أول تقرير للمجلس مع البنك العالمي بعد أن تعرضت تقارير هذا الأخير إلى النقد من طرف السلطات العمومية التي ترى بأن المعايير المستعملة من طرف البنك ليست ذات مصداقية. ويأتي صياغة التقرير الجديد بعد صياغة تقارير أخرى بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتعاون والتنمية، و أوضح رئيس المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي أن إعداد التقرير الجديد الخاص بالحكم الراشد سيوفق بين إستعمال المعايير الدولية في تقييم الحكم وإسقاطها على الواقع الجزائري بإختيار النموذج المناسب.¹

¹ رياض عيشوش و آخرون، الحكم الراشد ، ص 23، تاريخ الاطلاع : 05-04-2015
www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/.../la_bonne_gouvernance.pdf

المطلب الثالث: تحديات و معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

1 - تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر: يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من

التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:¹

• كيفية تحسين العلاقة مع البنك:

هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول المؤسسات على قروض بنكية وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة، و التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية. فالحوكمة تهم أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وإرتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.

• كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:

وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

• كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:

بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

• كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:

تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا، والحل من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

• كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:

إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والإمتياز والأجر وهنا تظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة و المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

¹ صبايحي نوال ، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة شلف، الجزائر، ص 12-13.

• عدم توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تمييعها أو من تركيزها المبالغ فيه ، وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينه وبين المساهمين.

2 - 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:¹

- عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تتعد 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 وممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع المساهمين ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين كل من: مهمة مجلس الإدارة، مهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة ومستوى الرقابة و عدد اجتماعات المجلس.
- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.
- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

- المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الإقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات، وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

¹ صبايحي نوال ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المبحث الثاني: بطاقة تقنية عن شركة المواد الكاشطة بسعيدةالمطلب الأول: لمحة عامة عن الشركة1 - التعريف بالشركة :

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم : 82/418 الصادر بتاريخ 1982/12/09، فتحت أبوابها سنة 1983 وقد بنيت وجهزت من طرف (UNIVERSEL-BEA Autriche) وهي وحدة من الشركة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة (Entreprise nationale des verres et abrasifs) ENAVA و مقرها عيون الترك بولاية وهران، مكلفة بتسيير و إستغلال و تنمية نشاطات الزجاج و الكشط لتغطية الحاجيات الوطنية و من صلاحيات الشركة إدارة وحداتها الإنتاجية و هي:

- وحدة إنتاج المواد الكاشطة المربوطة و المطبقة - سعيدة.
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (afrika – Jijel) - جيجل.
- وحدة إنتاج الزجاج البيتي (nover – chlef) - الشلف.
- وحدة إنتاج المرايا و تحويل الزجاج (soniver – thenia) الثنية - بومرداس.

وكانت ENAVA مؤسسة إجتماعية ذات طابع اقتصادي و في سنة 1990 أصبحت مؤسسة إقتصادية عمومية (EPE) بالمساهمة، و المساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 88.01 الذي يحمل إستقلالية المؤسسات العمومية.

و في شهر فيفري 1997 إتباعا للجمعية العامة الاستثنائية ل ENAVA المنعقدة في يوم 29 ديسمبر 1996 أصبحت وحدة سعيدة شركة إنتاج المواد الكاشطة مستقلة ماديا و في التسيير أيضا، و لكن تبقى تابعة للمجموعة ENAVA إداريا و يقدر رأس مالها 174.500.000 دج.

موقع الشركة: تقع شركة المواد الكاشطة SPA بسعيدة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة و ولاية معسكر في المنطقة الصناعية، عنوانها البريدي (ص ب رقم 143 حي النصر - سعيدة / 20000) و أختير هذا الموقع لأن العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع حيث أن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية. تتربع على مساحة قدرها 550000 م² و مستغل منها 400000 م²، موزعة بين مباني إنتاجية و مباني إدارية و مباني ملحقة، و الجدول التالي يبين التوزيع:

جدول رقم (03-03): توزيع المباني

1- ورشة تحضير المواد الأولية Atelier de préparation des matières premières	ورشة الكاشطة المربوطة Atelier abrasifs lies
2- ورشة الضغط Atelier des pressages	
3- ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
4- ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
5- ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1- ورشة الإنتاج Atelier des productions	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs Appliqués
2- ورشة التوظيف Atelier de la confection	
3- ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1- مخزن المواد الأولية	المخازن Les magasins
2- مخزن قطاع الغيار	
3- مخزن الزجاج	
4- مخزن المنتجات غير مطابقة	
5- مخزن المنتجات النهائية	
6- مخزن الوسائل العامة	
7- مخزن القوالب و المستلزمات	
1- مركز توزيع الكهرباء	مباني ملحقة
2- مركز إنتاج و توزيع بخار الماء "chaudière"	
3- مركز الحراسة	

المصدر: مديرية الاستغلال بالشركة

2- تأطير الشركة:

يبلغ عدد عمال شركة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 98 عامل في العموم، و يمكن أن يزيد العدد و ذلك بزيادة العمال المؤقتين، و هم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد. و هي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام، و الجدول التالي يبين تصنيف العمال:

جدول رقم (03-04): تصنيف العمال

العدد	الصنف
03	إطار مسير
16	إطار
29	عامل منفذ
50	عامل
98	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالشركة

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط

1- نشاط الشركة:

منذ أن بدأت الشركة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج و النوعية و هي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثها، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241طن/ سنويا، و يقدر قدرة إنتاج الشركة (Capacité de production) السنوي بـ 3020 طن، أي تعمل بـ 8 % من قدرتها الإنتاجية. و لها نوعين أساسيين من المنتجات و هي:

- الكاشطة المطبقة **Abrasifs Appliqués** : يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل آلات الإنتاج، و في انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز و تقوم بعملية التوظيف (La confection).

- الكاشطة المربوطة **Abrasifs lies** : و ذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05): أنواع، استعمالات و مصادر المواد الأولية

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
الحبيبات الكاشطة Les grains abrasifs	هي مادة صلبة و قاطعة فيها عدة أنواع بألوان و أبعاد مختلفة، و هي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للرطب) Matière de charge (pour lié)	من أجل ربط الحبيبات الكاشطة	إسبانيا ألمانيا
كساء Tissu en fibre de verre	من أجل ضمان أمن مستعمل المنتج	إسبانيا
لاصقة إشهاري Etiquettes (pub)	من أجل أمن وتعريف المنتج، و كيفية استعماله	الجزائر
لواحق Accessoires	من بين المواد الثانوية في تركيبة المنتج	إيطاليا

المصدر: مديرية الاستغلال للشركة

2- أنواع منتجات الشركة:

تنتج الشركة حوالي 12000 منتج متنوع في الأبعاد، الشكل، المكونات و حسب الطلب ضمن نوعين أساسيين هما:

أ - الكاشطة المطبقة **Abrasifs appliqués**: تعني عبارة (كشط مطبق) جميع مواد الكشط المتصقة ببلدن سائل (غراء حيواني أو راتنج colle animal ou résine)، و تستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة و المحدبة صعبة العمل فيها. و تظهر أربعة أصناف من هذا النوع:

جدول رقم (03-06): أنواع منتجات المواد الكاشطة المطبقة

المنتج	طريقة الاستعمال
ورق Feuille أشرطة Bandes ألياف Rouleaux أقراص Disques	- للأعمال اليدوية - مركبة على ماكينات ثابتة أو متنقلة - متوجهة سواء للقطع أو تركيب على ماكينات. - مركبة على الماكينات تستعمل حوامل من: ورق، نسيج.

المصدر : من وثائق الشركة

منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في:

- الصقل (ponçage): الصقل بجفاف و إتمام العمل اليدوي.
- صقل و إتمام عمل لمواد صناعة الساعات.
- صقل خفيف للخشب.
- دهن صناعة السيارات (الصقل بجفاف).
- صناعة السيارات (الأثقال لهماكل السيارات المبلي).
- صناعة الخشب (أثاث).
- الصناعة الحديدية (حديد زهر، برنز، فلاد، الألمنيوم و الجلود).
- صناعة السيارات (إزالة الطفح، إتمام عمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج).

كل المنتجات تنتج بألوان مختلفة وهناك العديد من المنتجات و لكن هي تدخل في إطار المتوجين الأساسيين، توجد منتجات نظامية (produits standards) و منتجات حسب طلب الزبائن (التغيير في القياسات و الأحجام).

ب- الكاشطة المربوطة **Abrasifs lies** : ومن بين منتجات هذا النوع ما يلي:

جدول رقم (03-07): أنواع منتجات المواد الكاشطة المربوطة

بالفرنسية	بالعربية
- Meules d'atelier	- مشحذ الورشة
- Affûtage d'outils	- شحذ الآلات
- En carbure affûtage d'outils	- شحذ أدوات الكربون
- Affûtage d'outils sur affûteuses	- شحذ الأدوات على المشحذة
- Affûtage de fleurets de mines	- شحذ شيش المناجم
- Meules d'affûtage de scies	- حجر شحذ المناشير
- Rectification plane alternatifs	- تصحيح مسطح مماسي
- Rectification plane de profil	- تصحيح مسطح مقطعي
-Rectification cylindrique intérieure	- تصحيح اسطواني داخلي
- Rectification extérieure entre-pointes	- تصحيح خارجي ما بين الرأسين
- Ebarbage et ébavurage sur tourets	- سفن و إزالة الطفح على بروج
-Rectification plane avec boisseau et cylindre	- التصحيح المسطح بدسام و الأسطوان
- Affûtage de couteaux de machines avec boisseaux	- شحذ سكاكين الماكينات بدسام
- Rectification plane avec segments pour couteaux de machines	- تصحيح مسطح بقطع لسكاكين الماكينات
-Rectification plane avec segments	- تصحيح مسطح بقطع أحجار
-Rectification intérieure avec meulettes et meules sur tiges	- تصحيح داخلي بمشحذات و مشاحذ على سيقان حديدية
- Rectification sans centre 1. Utilisation générales 2. Utilisation dans l'industrie de l'automobile	- تصحيح بدون مركز 1. استعمالات عمومية 2. استعمالات في صناعة السيارات

- Rectification d'arbres a cames	-تصحيح جذعان ذات الكامات
- Rectification de vilebrequins -	-تصحيح الجذع المعقود
- Rectification des cylindres	-تصحيح الاسطوانات
- Rectification des rouleaux et cylindres	-تصحيح الألياف و الاسطوانات
- Pierres et limes	-حجر و مبارد
- Meules sur tiges	-المشاحذ على السيقان
- Tronçonnage	-القطع
- Meules d'ébarbage	-مشحذ السفن

المصدر: من وثائق الشركة

ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- سيراميك Céramique .
 - بيكيليت bakélite .
 - أقراص الكشط القطع Disque Ebarbé et Tronçonnage .
 - منتوج الكاشطة المربوطة يستعمل ل:
 - تصحيح (تقويم) Rectification .
 - الشحذ (سن) Affûtage .
 - السفن (قص الزوائد) Ebarbage .
 - القطع Tronçonnage .
 - ترقيق Dégrossissage .
 - طحن بالاحتكاك Moulage par friction .
 - تلميع Lustrage .
- 3 - زبائن و منافسو الشركة:**

أ- زبائن الشركة: زبائن الشركة هم من الجزائر فقط وأهم زبائنهم هم:

- سوناتراك (sonatrac) .
- الشركات المصنعة للسيارات (الشركة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية برويبة) .
- شركات تصنيع الحديد بتيارت .
- شركة تصنيع الخشب بتلمسان .

-بائعي الجملة و بعض الشركات الوطنية.

-مقاولات و التجارة بالجملة.

ب - منافسو الشركة: لا يوجد منافس في إنتاج المواد الكاشطة في الجزائر و لكن المنافسة تأتي من المستوردين، وهم التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من: الصين، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا و ألمانيا.

4- المميزات الاقتصادية للشركة:

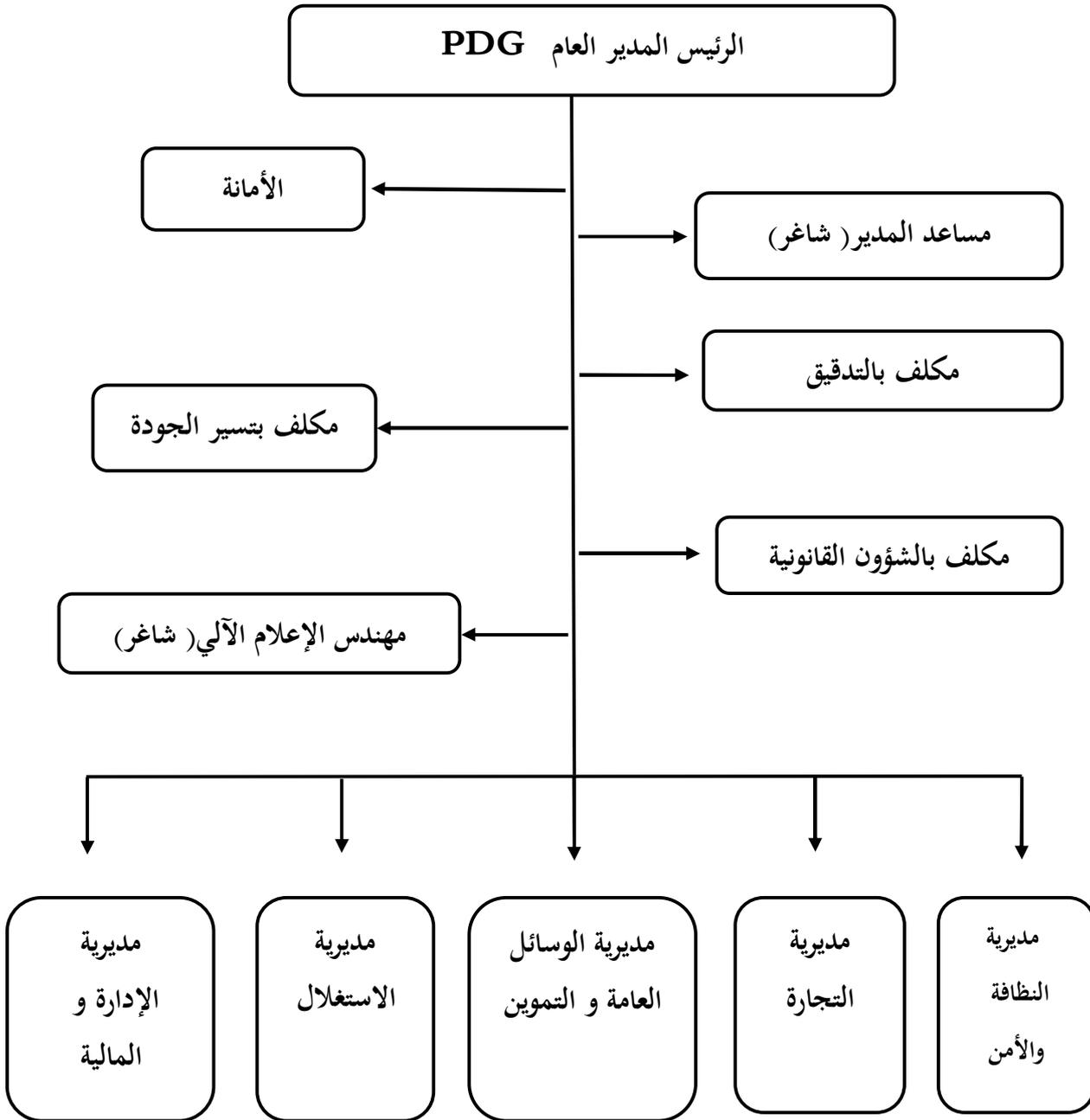
تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، و هي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية و منتجات حسب طلب المستهلك و هي تساهم في الاقتصاد الوطني في خلق الثروة و مكافحة البطالة، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية. تستعمل المواد البشرية و المالية من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للشركة وهو تحقيق الربح و زيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق، و للشركة خبرة أكثر من 30 سنة في تصنيع المواد الكاشطة ، و لها إدارات و عمال متخصصين بالخبرة و التكوينات المهنية التي تدرج في إطار سياسة التحسين المستمر.

فمن ناحية النقل تقع الشركة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن ميناء و مطار وهران بـ 170 كلم، و هي تقاطع ولايات الغرب و الجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية، معسكر من الناحية الشمالية، تيارت من الناحية الشرقية و النعامة من الناحية الجنوبية، و هي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ← بشار).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، ولا شك أن سر نجاح هذه الأخيرة يكمن في مدى توفيقها في إختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل الشركة.

شكل رقم (03-12): الهيكل التنظيمي العام لشركة المواد الكاشطة - سعيدة-



المصدر: مديرية الإدارة و المالية للشركة

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الأداء قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة، و قد قمنا باختيار هذه الشركة على أساس الإصلاحات التي بدأت تقوم بها بإدخال تقنيات تسيير حديثة، للتأقلم مع التحولات الاقتصادية القادمة، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة المواد الكاشطة بسعيدة سنة 2015، و البالغ عددهم 98 عامل موزعين كما يلي:

جدول رقم (03-08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	الصنف
03	إطار مسير
16	إطار
29	عامل منفذ
50	عامل
98	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 45 عامل أي بنسبة قدرها 45.91 % من مجتمع الدراسة، و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية و كانت موزعة كما يلي:

جدول رقم (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة

العدد	الصنف
02	إطار مسير
17	إطار
7	عامل منفذ
19	عامل
45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

لقد انتقيت هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية للشركة حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض الإطارات المسيرة، إطارات، عمال منفذين و عمال .

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الأداء من خلال مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على شركة المواد الكاشطة بسعيدة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2015، حيث استهدفت الدراسة جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة. ووجه الاستبيان إلى كل الفئات المذكورة سابقا و ذلك بالتركيز على محورين أساسيين و هما حوكمة الشركة، و أداء الشركة.

لقد تم توزيع 45 استمارة على عينة الدراسة حيث تم استردادها كلها أي بنسبة 100 % و هي مكونة من جزأين:

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي المؤهل المهني و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 53 عبارة موزعة على محورين هما : حوكمة الشركة (31عبارة) و أداء الشركة (22عبارة).

و قد قام الباحث بتطوير هذه الإستبانة و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على مفهوم الحوكمة ومعايير تطبيقها.

3- استشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ودقة، بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة. وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (03-10): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

1 - صدق أداة الدراسة:

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم إستشارة الأستاذ المشرف و أستاذ متخصص في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها، و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

المطلب الخامس: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** طبعة 20، و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها. و قد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.

-إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام **T-Test**.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Regression** و تحليل التباين الأحادي **Anova**.

1- تحليل و تفسير محاور الدراسة:

قياس ثبات الاستبيان : لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعبارته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-11) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0,779	(حوكمة الشركة) 31 عبارة
2	0,915	(أداء الشركة) 22 عبارة
	0,895	جميع عبارات الاستبيان 53

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين كانت كالتالي 0.779 بالنسبة للمحور الأول و 0.915 بالنسبة للمحور الثاني و هي قيمة ثبات عالية في كلا المحورين مما يدل على أن أسئلة المحورين تتسم بالوضوح و التناسق الداخلي و الموثوقية ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,895 و هي نسبة ثبات عالية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

2- وصف و تحليل الاستبيان

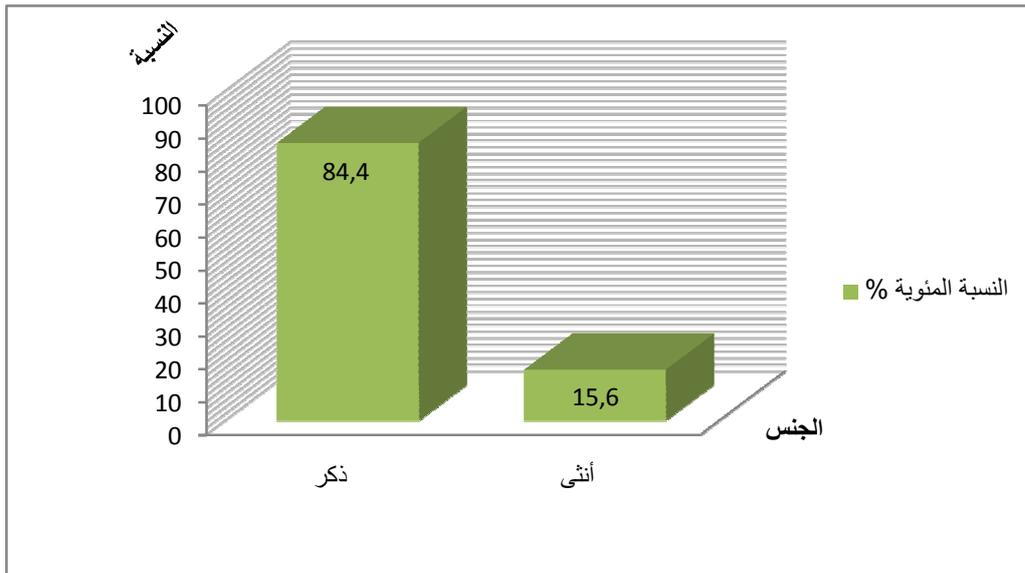
أولاً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (03-12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1 ذكر	38	84,4
2 أنثى	7	15,6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الجنس

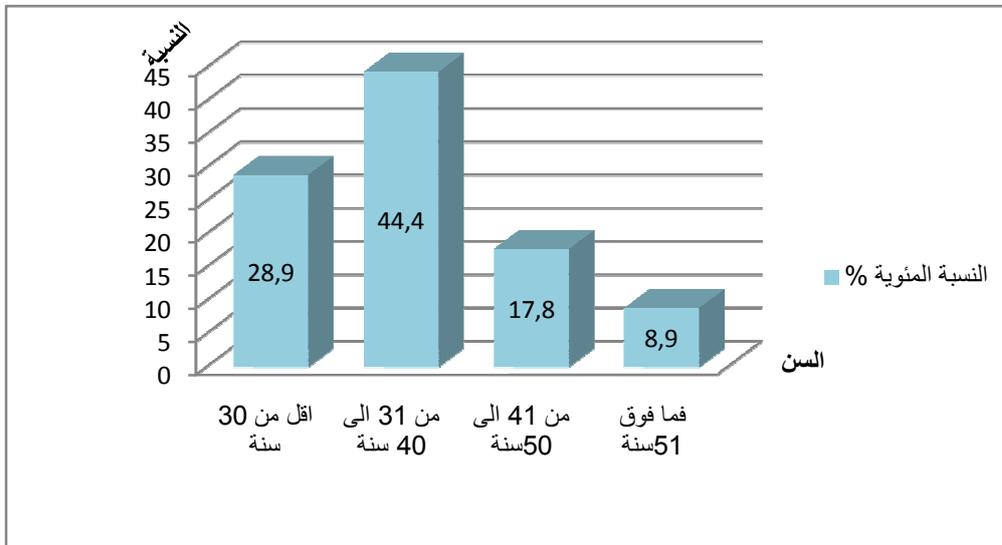
من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 84,4 % بينما بلغت نسبة الإناث 15.6 % وهذا راجع إلى أن أغلبية عمال الشركة مشكلت من فئة الذكور.

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (03-13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن	
28.9	13	أقل من 30 سنة	1
44.4	20	من 31 الى 40 سنة	2
17.8	08	من 41 الى 50 سنة	3
8.9	4	51 سنة فما فوق	4
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح السن

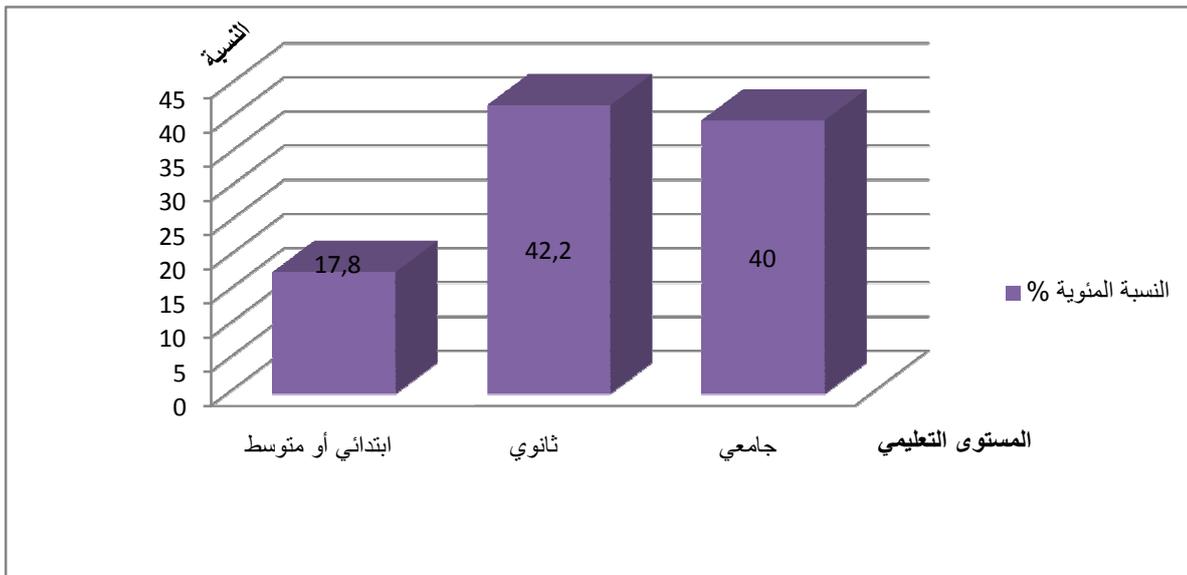
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم سن أقل من 40 بنسبة قدرها 73.3% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم سن أكبر من 40 بنسبة قدرها 26.7% هذا ما يدل على أن غالبية العمال من الشباب.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي	
17.8	08	إبتدائي أو متوسط	1
42.2	19	ثانوي	2
40	18	جامعي	3
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي

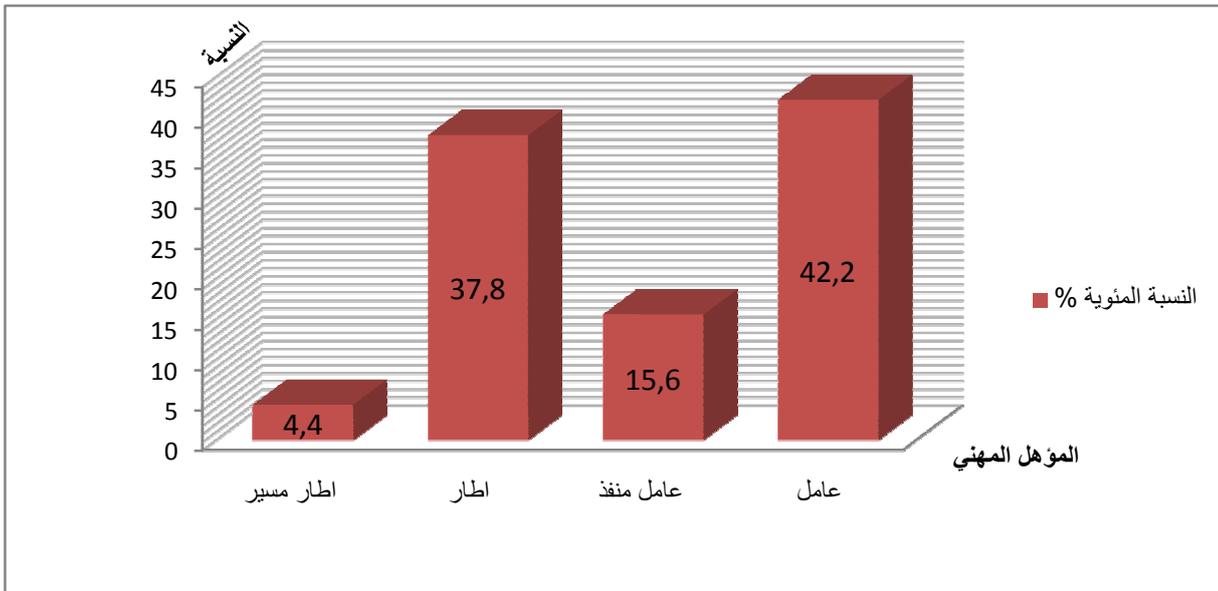
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 82.2% من المستجوبين مستواهم من الثانوي فما فوق و 17.8% من المستجوبين لديهم مستوى ابتدائي أو متوسط، مما يعني أن معظم المستجوبين لهم مستوى علمي يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية و نزاهة.

د- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

جدول رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل المهني	
4.4	02	إطار مسير	1
37.8	17	إطار	2
15.6	07	عامل منفذ	3
42.2	19	عامل	4
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح المؤهل المهني

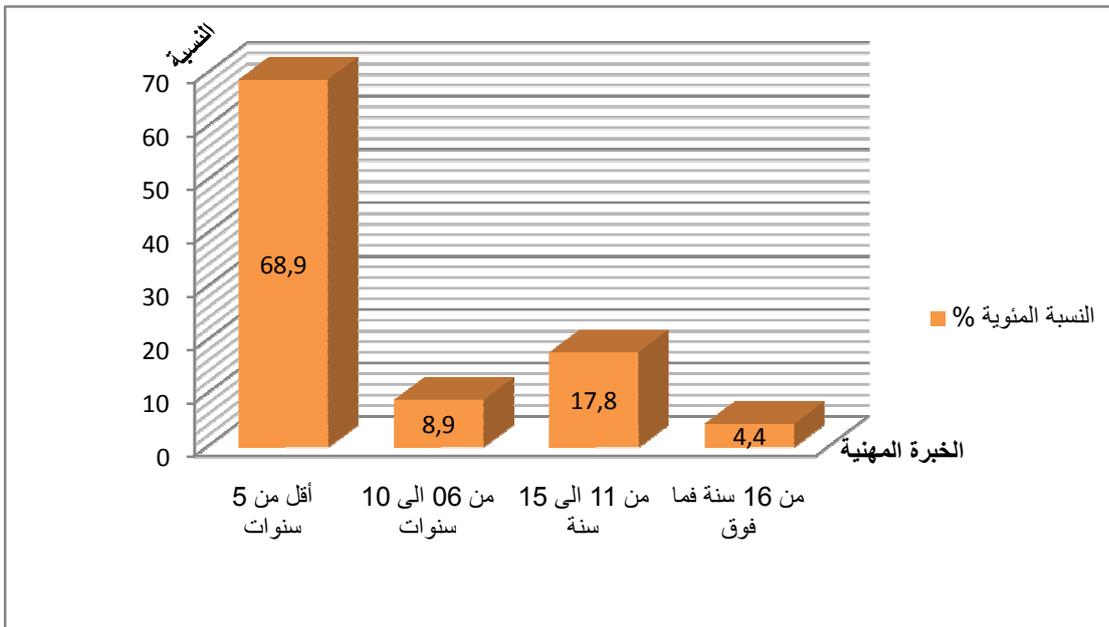
من الجدول أعلاه يتضح أن الاستمارة كانت موجهة لكل فئات العمال داخل الشركة.

هـ- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (03-16) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
68.9	31	أقل من 5 سنوات	1
8.9	04	من 06 إلى 10 سنوات	2
17.8	08	من 11 إلى 15 سنة	3
4.4	02	من 16 سنة فما فوق	4
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 77.8 % من المستجوبين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات نسبة قدرها 22.2 % و هذا ما يدل

على أن الشركة تعمل على استقطاب أصحاب الشهادات الجامعية و تثبيتها بهدف تبني التقنيات الحديثة في التسيير.

ثانيا: حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

أ- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة الشركة)

جدول رقم (03-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (حوكمة الشركة)

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	تعلن الشركة عن سياستها و إستراتيجيتها المستقبلية	3,9778	0,94120	موافق
02	تفصح الشركة عن جميع المعلومات المالية و غير المالية و في الوقت المناسب	3,2222	1,14592	محايد
03	الشركة تقوم بنشر ميزانيتها الختامية	3,4444	1,05649	موافق
04	الشركة تفصح عن المخاطر التي تهددها و تحدد نشاطها	4,0889	1,01852	موافق
05	المعلومات المتعلقة بالوضعية المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف	2,8000	1,12006	محايد
06	تقارير تدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع	2,6222	1,15383	محايد
07	هناك شفافية وعدالة في التوظيف والترقيات في الوظائف العليا	3,1778	1,28433	محايد
08	نظام الأجور المتبع يتميز بالعدالة والموضوعية	2,7778	1,29490	محايد
09	تقييم أداء العاملين مبني على أسس ومعايير معروفة للجميع	3,2667	1,28629	محايد
10	التحفيز والكفاءات مرتبطة بالأداء الجيد والإنتاجية	3,5556	1,15907	موافق
	المجال الأول: الإفصاح و الشفافية	3,2933	0,73218	محايد

موافق	0,91176	4,1778	يقوم مجلس الادارة بتحديد الأهداف و رسم مختلف السياسات ووضع الاستراتيجيات للمؤسسة	11
موافق	0,83666	3,9333	يقوم بتعيين المديرين التنفيذيين و تحديد أجورهم و مكافئاتهم و كذا عزلهم	12
موافق	0,93905	4,0667	يسهر على متابعة ومراقبة تنفيذ أهداف الشركة	13
موافق	1,02888	3,6222	هناك اختلاف في المسؤوليات والصلاحيات بين مجلس الادارة والمديرية العامة	14
موافق	0,97597	4,0444	يقوم بمراقبة و مساءلة المسيرين و محاسبتهم	15
موافق	1,28904	3,5556	يعمل على ضمان وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح (عمال، موردون، مستهلكين، بنوك..)	16
محايد	1,28629	3,0667	وجود عدد كافي من الأعضاء الغير تنفيذيين والمستقلين بالمجلس	17
موافق بشدة	0,71985	4,2667	يجتمع بصفة دورية ومنتظمة	18
محايد	1,09959	2,8000	اللجان المنبثقة عن المجلس(لجنة الأجور و المكافآت، لجنة التعيينات) تتكون فقط من الأعضاء الغير تنفيذيين والمستقلين	19
موافق	1,11101	3,7556	يلتزم المجلس بإعداد التقرير السنوي عن أداء الشركة وإبلاغ الجميع به	20
موافق	1,07872	3,5333	يقوم باختيار المدققين الخارجين وفقا لمعايير وشروط معروفة للجميع	21
موافق	0,62453	3,7111	المجال الثاني: مجلس الإدارة	
موافق	1,34089	3,5556	جميع أصحاب المصالح يعاملون معاملة عادلة و متكافئة	22
موافق	0,88933	4,0667	الشركة تحرص على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بها	23
موافق	0,79646	4,0444	الشركة تفي بجميع علاقاتها التعاقدية	24
موافق	1,20521	3,9556	الشركة تحافظ على المحيط	25

26	الشركة تمكن العاملين وتشرکہم في اتخاذ القرارات	3,5778	1,17722	موافق
27	الشركة تعمل على تدريب العاملين وتكوينهم	4,0667	1,03133	موافق
28	الشركة تفي بالتزاماتها اتجاه المجتمع	3,8222	1,02888	موافق
29	أهداف الشركة تصب في تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح	4,0444	0,90342	موافق
30	الشركة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن في منتجاتها.	4,4444	0,69267	موافق بشدة
31	الشركة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح) العمال، الموردين، الزبائن، البنوك) في حالة انتهاك حقوقهم	4,1333	0,81464	موافق
	المجال الثالث: أصحاب المصالح	3,9711	0,63840	موافق
	الدرجة الكلية للمحور الأول: حوكمة الشركة	3,6585	0,60299	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 17 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو حوكمة الشركة 3,6585 و هي تقابل درجة موافق بحيث جاءت العبارة الثلاثون و هي " الشركة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن في منتجاتها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,4444 و هي تقابل درجة موافق بشدة، و هذا يعني أن الشركة تضع تحقيق رضي الزبون من أهم أهدافها. في حين جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة و هي " تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع " بمتوسط حسابي قدره 2,6222 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة أجابوا بالحياد ربما يكون ناتج عن غموض أو عدم فهم السؤال.

ب- حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أداء الشركة)

الجدول الموالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بالمحور الثاني

جدول رقم (03-18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أداء الشركة)

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
32	منتجات الشركة ذات جودة جيدة	4,3333	0,73855	موافق بشدة
33	الشركة تعمل على توسيع استثماراتها وتنويعها باستمرار	4,2000	0,94388	موافق بشدة
34	الشركة استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية	4,0000	1,00000	موافق
35	إن فتح السوق أمام المنافسين سيكون له الأثر الإيجابي على مبيعات الشركة	3,2444	1,58337	محايد
36	الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتصنيع منتجاتها	3,4222	1,21522	موافق
37	الشركة تقوم بوضع استراتيجيات تسويقية لمواجهة منافسيها	4,0000	1,08711	موافق
38	الشركة تعتمد بشكل كبير على مواردها الخاصة	3,8889	1,04929	موافق
	المجال الاول:الأداء الاقتصادي	3,8698	0,81715	موافق
39	تدريب العاملين زاد في إنتاجيتهم ورفع من كفاءته	4,1333	1,03573	موافق
40	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في الشركة	3,8444	1,24235	موافق
41	الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بصورة فعالة	3,8222	1,05073	موافق
42	الشركة تعتمد على فرق العمل وحلقات الجودة لحل مشاكل جودة المنتج	3,9111	1,01852	موافق
43	العمال يقومون بانجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	4,2667	0,80904	موافق بشدة
44	التحديد للمسؤوليات والصلاحيات بين الأقسام والأفراد زاد في فعاليتهم وكفاءاتهم	3,7778	1,22268	موافق

موافق	1,23501	3,4444	العاملين يشعرون بالرضي والانتماء لشركتهم	45
موافق	0,79923	3,8857	المجال الثاني: أداء الأفراد	
محايد	1,27208	3,1333	الشركة تقوم بأعمال اجتماعية متنوعة	46
محايد	1,20269	3,3111	تقوم الشركة بالتخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية	47
محايد	1,31349	3,0444	الشركة تهتم بالعلاقات الغير رسمية للعاملين داخل الشركة	48
موافق	1,29685	3,6667	الشركة تقدم لعمالها الإعانات المالية عند الحاجة	49
موافق	1,08711	3,6667	الشركة تراعي الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية	50
موافق	1,28197	3,6444	الشركة تقوم بإنتاج منتجات غير مضرّة بالبيئة	51
موافق	1,23583	3,8000	الشركة تلتزم بمعايير الإدارة البيئية (حماية البيئة)	52
غير موافق	1,38535	1,8889	الشركة تنظم لعمالها الرحلات والمخيمات الصيفية	53
محايد	0,97663	3,2694	المجال الثالث: الأداء الاجتماعي و البيئي	
موافق	0,69504	3,6750	الدرجة الكلية للمحور الثاني: أداء الشركة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم 18 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني و الذي هو " أداء الشركة " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3, 6750 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة الثانية و الثلاثون في المرتبة الأولى و هي "منتجات الشركة ذات جودة جيدة " بمتوسط حسابي قدره 4,3333 في حين جاءت العبارة الثالثة و خمسون في المرتبة الأخيرة و التي هي " الشركة تنظم لعمالها الرحلات والمخيمات الصيفية " بمتوسط حسابي قدره 1,8889 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

ثالثا: الارتباط

أ- الإرتباط بين الحوكمة و مجالاتها

جدول رقم (03-19): معاملات الارتباط بين الحوكمة و مجالاتها

	أصحاب المصالح	مجلس الإدارة	الإفصاح و الشفافية	حوكمة الشركة
Corrélacion de Pearson	0,917**	0,895**	0,908**	1
Sig (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
N	45	45	45	45
Corrélacion de Pearson	0,746**	0,695**	1	0,908**
Sig (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
N	45	45	45	45
Corrélacion de Pearson	0,760**	1	0,695**	0,895**
Sig (bilatérale)	0,000		0,000	0,000
N	45	45	45	45
Corrélacion de Pearson	1	0,760**	0,746**	0,917**
Sig (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
N	45	45	45	45

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الارتباط بين المحور الأول (حوكمة الشركة) و مجالاتها الثلاثة قوية، حيث فاقت هذه النسبة 89% في كل المجالات. بالنسبة لارتباط الحوكمة بالمجال الأول (الإفصاح و الشفافية) فقد كانت مرتفعة و بلغت 0.908، أما بالنسبة لارتباط الحوكمة بمجلس الإدارة كانت 0.895، و فيما يخص ارتباط الحوكمة بالمجال الثالث (أصحاب المصالح) فقد بلغت أيضا نسبة كبيرة قدرت ب 0.917، و هو ما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه كل من الإفصاح و الشفافية، مجلس الادارة و أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بالشركة.

ب- الارتباط بين الأداء و مجالاته

جدول رقم (03-20) يبين معاملات الارتباط بين الأداء و مجالاته

		أداء الشركة	الأداء الاقتصادي	أداء الأفراد	الأداء الاجتماعي و البيئي
أداء الشركة	Corrélacion de Pearson	1	0,695**	0,919**	0,802**
	Sig (bilatérale)		0,000	0,000	0,000
	N	45	45	45	45
الأداء الاقتصادي	Corrélacion de Pearson	0,695**	1	0,559**	0,189
	Sig (bilatérale)	0,000		0,000	0,214
	N	45	45	45	45
أداء الأفراد	Corrélacion de Pearson	0,919**	0,559**	1	0,676**
	Sig (bilatérale)	0,000	0,000		0,000
	N	45	45	45	45
الأداء الاجتماعي والبيئي	Corrélacion de Pearson	0,802**	0,189	0,676**	1
	Sig (bilatérale)	0,000	0,214	0,000	
	N	45	45	45	45

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الارتباط بين المحور الثاني (أداء الشركة) و مجالاتها الثلاثة قوية، حيث فاقت هذه النسبة 69% في كل المجالات، بالنسبة لارتباط الأداء بالمجال الأول (الأداء الاقتصادي) فقد كانت 0.695، أما بالنسبة لارتباط الأداء مع أداء الأفراد كانت 0.919، و فيما يخص ارتباط الأداء بالمجال الثالث (الأداء الاجتماعي و البيئي) فقد بلغت أيضا نسبة كبيرة قدرت ب 0.802 . و هو ما يؤكد الدور الكبير الذي يلعبه كل من الأداء الاقتصادي، أداء الأفراد و الأداء الاجتماعي و البيئي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

رابعاً - إختبار الفرضيات

قبل إجراء اختبار الفرضية نقوم باختبار التوزيع الطبيعي

HO العينة لا تتبع توزيع طبيعي.

H1 العينة تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (03-21): إختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
حوكمة الشركة	0,100	45	0,200*	0,963	45	0,160

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

العينة أقل من 50 و بالاعتماد على اختبار **chapiro** حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.160 و هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي العينة تتبع توزيع طبيعي.

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

H1 الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

تم إختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول واقع الحوكمة في شركة المواد الكاشطة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (03-22): نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	44	7.326	0,60299	3,6585	تطبيق الحوكمة في الشركة

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول تطبيق الحوكمة قدر بـ 3,6585 و بانحراف معياري قدره 0,60299 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق للحوكمة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط Régression و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (03-23) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الشركة

المتغير المستقل: حوكمة الشركة				المتغير التابع: أداء الشركة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.784	0.614	0,605	0,43669	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (24-03): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الشركة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	13,055	1	13,055	68,459	0,000
البواقي	8,200	43	0,191		
المجموع	21,255	44			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم 23 أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.784$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة و تحسين أداء الشركة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.614$ مما يعني أن 61.4% من تحسين الأداء يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B = 0,43669$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و أداء الشركة. أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء.

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (03-25): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاقتصادي

المتغير المستقل :حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء الاقتصادي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0.343	0.117	0.097	0,77655	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (03-26): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة والأداء الاقتصادي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	3,450	1	3,450	5,722	0,021
البواقي	25,930	43	0,603		
المجموع	29,380	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم 25 أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.343$ و هذا يدل على وجود إرتباط نوعا ما ضعيف بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاقتصادي في الشركة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.117$ مما يعني أن 11.7% من تحسين الأداء الاقتصادي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة بالإضافة إلى أن معامل الانحدار $B = 0,77655$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الاقتصادي في الشركة .

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $sig = 0.021$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الأفراد.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الأفراد.

جدول رقم (03-27): نتائج إختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و أداء الأفراد

المتغير المستقل : حوكمة الشركة				المتغير التابع: أداء الأفراد
معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح	معامل الانحدار B	
0.809	0,654	0,646	0,47540	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (03-28): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة وأداء الأفراد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	18,388	1	18,388	81,360	0,000
البواقي	9,718	43	0,226		
المجموع	28,106	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم 27 أن قيمة معامل الارتباط $R=0.809$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء الأفراد، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,654$ مما يعني أن

65.4% من تحسين أداء الأفراد يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة. بالإضافة إلى أن معامل الانحدار

$B=0.47540$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة و تحسين أداء الأفراد.

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الأفراد.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي.

جدول رقم (03-29): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي و

البيئي

المتغير المستقل: حوكمة الشركة				المتغير التابع: الأداء الاجتماعي و البيئي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	معامل التصحح	معامل الانحدار B	
0.725	0,525	0,514	0,68087	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (03-30): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الأداء الاجتماعي و

البيئي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	22,033	1	22,033	47,528	0,000
البواقي	19,934	43	0,464		
المجموع	41,967	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم 29 أن قيمة معامل الارتباط $R=0.725$ و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي و البيئي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,525$ مما يعني أن 52.5% من تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B=0.68087$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي و البيئي.

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $sig=0.00$ و هو أقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي.

3- إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الأداء :

أ - إختبار تأثير الجنس على الأداء:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الجنس.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الجنس.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار $T-Test$ للعينات المستقلة.

جدول رقم (31-03): إختبار $T-Test$ للعينات المستقلة بين أداء الشركة و الجنس

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: أداء الشركة
إختبار $T-Test$			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	
0,870	43	0.164 -	0,327	0,983	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار **Leven** نجد أن قيمة الدلالة المعنوية **sig= 0.327** و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل (الجنس) وهما الذكور و الإناث مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار **T-Test** فإن قيمة الدلالة المعنوية **sig=0.870** و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة **0,05** و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، و هي أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.

ب- إختبار تأثير السن على الأداء:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى السن.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى السن.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**.

جدول رقم (32-03): نموذج تحليل التباين الأحادي **ANOVA** بين أداء الشركة و السن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	1,054	3	0,351	0,713	0,550
البواقي	20,201	41	0,493		
المجموع	21,255	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة **0,05**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين **ANOVA** فإن قيمة فيشر **F=0,713** و أن قيمة الدلالة المعنوية **sig= 0,550** وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة **0.05** و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى السن و نرفض الفرضية البديلة.

ج- إختبار تأثير المستوى التعليمي على الأداء :

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المستوى التعليمي.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المستوى التعليمي.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (03-33): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و المستوى

التعليمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	2,344	3	0,781	1,694	0,183
البواقي	18,911	41	0,461		
المجموع	21,255	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1.694$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $sig=0.183$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المستوى التعليمي، و نرفض الفرضية البديلة.

د - إختبار تأثير المؤهل المهني على الأداء:

H0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المؤهل المهني.

H1 يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المؤهل المهني.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (34-03): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و المؤهل المهني

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	1,678	2	0,839	1,800	0,178
البواقي	19,578	42	0,466		
المجموع	21,255	44			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=1.800$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $sig= 0,178$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى المؤهل المهني، و نرفض الفرضية البديلة.

هـ - إختبار تأثير الخبرة المهنية على الأداء:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

جدول رقم (35-03): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أداء الشركة و الخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	1,060	3	0,353	0,717	0,547
البواقي	20,195	41	0,493		
المجموع	21,255	44			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F = 0,717$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $sig = 0,547$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير دال إحصائيا على الأداء يعزى إلى الخبرة المهنية، و نرفض الفرضية البديلة.

- نتائج الدراسة التطبيقية:

من أجل معرفة واقع الحوكمة في الشركة الإقتصادية الجزائرية و دورها في تحسين الأداء قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✚ تلتزم شركة المواد الكاشطة بسعيدة بتطبيق مفاهيم الحوكمة عموما.
- ✚ هناك دور كبير جدا لحوكمة الشركات في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ✚ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية للدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي المؤهل المهني و الخبرة المهنية) على تحسين الأداء.

خاتمة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى واقع حوكمة الشركات في الجزائر من خلال عرض محتوى ميثاق الحكم الراشد و ذكر أهم التحديات و المعوقات لتطبيق حوكمة الشركات في الجزائر. و من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي و معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية و دورها في تحسين الأداء قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى شركة المواد الكاشطة بسعيدة باعتبارها ذات وزن و أهمية بالغة في القطاع الصناعي، توصلنا من خلالها إلى أن التزام الشركة ببعض مفاهيم و مبادئ الحوكمة مكّنها من تحسين الأداء و ذلك بالرغم من وجود بعض النقائص إلا أن امتلاكها للعديد من المؤهلات ساعدها على تطبيق مفاهيم و مبادئ الحوكمة وهذا إبتداءا من تقسيمها للوظائف والإهتمام أكثر بالعمال، ومحاولة تقليل نسبة عدم الرضا بتحسين ظروف العمل ووضع هيكل للأجور يتوافق مع طبيعة النشاط. بالإضافة إلى حرصها على تجهيز الشركة بمعدات و أجهزة حديثة.



منذ انفصال الملكية عن الإدارة وظهور مفهوم أصحاب المصلحة أصبحت المنظمات ترتبط بعدة أطراف بحيث يسعى كل طرف الى تعظيم استفادته منها، ولكن في بعض الأحيان على حساب مصالح الأطراف الأخرى، مما أدى الى ظهور نظام يحكم ويحقق مصالح كل الأطراف ويضمن من جهة أخرى استمرارية المنظمات. فكل خلل يمس هذه العلاقات التي تبنى على المصالح المختلفة يمكن أن يؤدي الى الفشل، وهو ما حصل فعلا للعديد من الشركات التي لم تتبنى منهج الحوكمة أو تبنت معايير غير واضحة أو غير معن على حقيقتها.

تعد الحوكمة من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المنظمات والعديد من المهتمين بأموالها كالمستثمرين، الموردين الموظفين، المدققين وغيرهم، وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للشركات بصفة خاصة و المجتمع بشكل عام. وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على أنشطة الشركات ودعم عملية إتخاذ القرار فيها، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، وذلك خدمة لمصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح الأخرى بشكل عام.

على ضوء ما ورد ذكره في الدراسة يمكن القول بأن مفهوم الأداء يختلف باختلاف زاوية النظر إليه وباختلاف وجهة نظر الباحثين في هذا المفهوم، كل حسب تخصصه فينظر الزبائن إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم و بأسعار معقولة، و ينظر الموظفون إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل في جو ملائم، وتنظر الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة و هذا لرفع حصيلة الضرائب و المساهمة في زيادة الدخل القومي، وينظر المسيرين إلى الأداء في الكفاءة التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج بأدنى تكاليف و الفعالية التي هي قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة.

تمثل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوقت الراهن وسبب ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد زيادة قدرتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق أصبحت مفتوحة ومتطورة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعني الأول بهذه الرهانات في ظل تحديات الاندماج والتكتلات باعتبار المكانة المراد بلوغها كمحرك لخلق الثروة وإحداث مناصب شغل دائمة، و بذلك يقع على عاتق المؤسسات رفع تحدي مزدوج الأول يتمثل في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات التي تشكل نسيجه وهذا هو الرهان الرئيسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية خاصة و أن رفع المؤسسة من قدراتها التنافسية أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحسين أدائها و الذي لن يتحقق لها إلا من خلال الالتزام بالتطبيق السليم لمعايير و مبادئ الحوكمة.

و لمعرفة مدى مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة إقتصادية جزائرية حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة من خلال زيادة

فرص التمويل، زيادة قيمة المؤسسة، جودة المعلومات المالية والمحاسبية، تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، توسيع استثمارات المؤسسة، زيادة القيمة المضافة، تحسين نوعية وجودة المنتج .

- إختبار الفرضيات:

لقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أن الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات لم تتحقق، لأن معظم المستجوبين أكدوا على أن الشركة تلتزم بتطبيق الحوكمة، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية **Sig = 0.00** وهي أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء لم تتحقق، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية **Sig=0.00** وهي أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما أن قيمة معامل الارتباط **R= 0.784** و قيمة معامل التحديد **0.614** مما يعني أن **61.4%** من تحسين الأداء يرجع الى تطبيق الحوكمة في الشركة.

و من هذه الفرضية تفرعت ثلاث فرضيات أخرى و التي تعبر عن تأثير تطبيق الحوكمة على تحسين كل من الأداء الاقتصادي، أداء الأفراد و الأداء الاجتماعي و البيئي وهي كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاقتصادي لم تتحقق، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية **sig= 0.021** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة كما أن قيمة معامل الارتباط **R= 0.343** و هو نوعا ما ضعيف بسبب القروض البنكية التي استفادت منها الشركة من أجل توسيع استثماراتها، و كان معامل التحديد **0.117** بمعنى أن **11.7%** من تحسين الأداء الاقتصادي يرجع الى تطبيق الحوكمة في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين أداء الأفراد لم تحقق، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية **sig=0.00** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما أن قيمة معامل الارتباط **R=0.809** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء الأفراد، وكان معامل التحديد **R² = 0,654** مما يعني أن **65.4%** من تحسين أداء الأفراد يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة.

- الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي لم تحقق ، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.00$ و هو أقل من $0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما أن قيمة معامل الارتباط $R=0.725$ و هذا يدل على وجود إرتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي و البيئي و كان معامل التحديد $R^2= 0,525$ مما يعني أن 52.5% من تحسين الأداء الاجتماعي و البيئي يرجع إلى تطبيق الحوكمة في الشركة.

3 - بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المؤهل المهني و الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على الأداء يعزى لهذه المتغيرات.

و في ما يلي خلاصة لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج و ما تعلق بها من اقتراحات:

❖ النتائج:

- الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة أصحاب المصالح والمجتمع.
- الحوكمة نموذج إداري يهدف إلى توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في إتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب الملكية.
- الحوكمة نظام إداري جديد يساعد على الضبط الداخلي وتحسين أداء المؤسسة.
- الحوكمة تساعد على تحسين أداء المؤسسة وذلك بزيادة كفاءة إستخدام الموارد و تعظم قيمة المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

❖ الإقتراحات:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة ، والعمل على توفير إطار المؤسسي و القانوني كهيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة و مؤتمرات علمية بصفة مستمرة يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ضرورة تضمين التقرير النهائي للبيانات و القوائم المالية التي تعدها المؤسسة في ختام الفترة المحاسبية تقريرا

عن مدى الالتزام بمبادئ و قواعد حوكمة المؤسسات.

- يجب توضيح العلاقة بين المسيرين و المساهمين و جميع أصحاب المصالح و تحديد هيئات و صلاحيات مجلس الإدارة بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة .
- تحديد مسؤوليات المسيرين طبقا لمبادئ و قواعد الحكم الراشد لتفادي ظهور الأزمات الداخلية للمؤسسة.
- إعداد آليات حوكمة الشركات التي من شأنها أن تعمل على زيادة أداء المؤسسة.
- إلزام المؤسسات الاقتصادية بإعداد القوائم المالية وفقا للأسس و القواعد التي تنص عليها المعايير المحاسبية الدولية.
- الإهتمام أكثر بتلبية مطالب مختلف أصحاب المصالح مما سيؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و إقبال المستثمرين عليها.
- إصلاح البيئة الخارجية و المرتبطة مباشرة مع الأداء الداخلي للمؤسسة من إصلاح جبائي، محاربة فساد المنظومة التسويقية الحديثة، إزالة العوائق الإدارية.



قائمة
المصادر و المراجع

* المراجع باللغة العربية :

- 1 - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب -تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 2- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 3 - علاء فرحان طالب- إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م 1432 هـ .
- 4 - محمد سعيد عبد الفتاح - محمد فريد الصحن ،الادارة العامة : المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2003 .
- 5 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.

* المراجع باللغة الأجنبية :

- 06 - Bouin Xavier, **les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion**, édition Dunod, paris : 2004.
- 07- Fernandez Alain, **les Nouveaux Tableaux de Board de décideurs**, édition organisation, France, 2000.
- 08-G.Charreaux, **vers une théorie du gouvernement des entreprises**, CREGO, working paper, n° 9603, mai1996.
- 9 -Kaplan Robert and S. Norton, **using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business, Review, January February .David 1996.
- 10 -Samuel MERCIER, **L'apport de la théorie des parties prenantes au Management stratégique** : une synthèse de la littérature.

* الرسائل و المذكرات:

✓ الرسائل:

- 11- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013-2014.
- 12- مناد على، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية - حالة S.P.A الجزائر رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2012.

✓ المذكرات:

- 13- بلحمو خديجة ،أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة (scis) ، مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان،الجزائر 2010 - 2011.
- 14- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المترلية EDIED، مذكرة ماستر، جامعة البويرة ، الجزائر، 2011-2012.
- 15- حسين عبد الجليل ألغزوي، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير ، الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الادارة و الاقتصاد قسم المحاسبة .
- 16- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011-2012.
- 17- صديقى خضرة ،مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار ، مذكرة ماجستير ،جامعة تلمسان ، الجزائر، 2009 - 2010.
- 18- عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة،الجزائر، 1999 .

- 19- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- 20- عمر على عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية محاسبة في تطبيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير ،جامعة المدية، الجزائر، 2008 -2009.
- 21- عمر عيسى فلاح المناصير، اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن ، 30 حزيران 2013.
- 22- غلاي نسيمة، فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2010-2011.
- 23- فاتح غلاب ، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ، مذكرة ماجستير ، عباس سطيف، الجزائر، 2010 2011.
- 24- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 25- مومن شرف الدين ، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة ، مذكرة ماجستير ، سطيف، الجزائر، 2011-2012.

* الملتيقيات:

- 26- بروش زين الدين- دهيمي جابر ، دور و آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري الملتيقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري، جامعة بسكرة، الجزائر 06/ 07 ماي 2012.
- 27- بلمقدم مصطفى - بوشعور راضية، ملتيقي المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع و تحديات- جامعة تلمسان، الجزائر.

28 - جبيرات سناء- خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، الجزائر، 06- 07 ماي 2012.

29 - زرزاز العياش، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات و آفاق، الملتقى الدولي الثامن ، جامعة أم البواقي، الجزائر، 08/07 ديسمبر 2010.

30- عبد الرحمان العايب - بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة عنابة، الجزائر، 18-19-11-2009.

31- مولاي لخضر عبد الرزاق، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2013.

* المؤتمرات:

32- جميل النجار ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، المؤتمر الاقتصادي نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة رام الله ، فلسطين ، 16-17/10/2012 .

33- جون سوليفان المدير- الكسندر شكولنيوف، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ورقة عمل، 12 يناير 2006.

34- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة- مع التركيز على التجربة الجزائرية - المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، جامعة شلف، الجزائر، 2013.

35- طارق الله خان- حبيب احمد، ادارة المخاطر تحليل و قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، البنك الاسلامي للتنمية ، ورقة مناسبات رقم 5 .

36 - محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حوكمة الادارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

37 - مناور حداد، المؤتمر العلمي الاول حول حوكمة الشركات و دورها في الاصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، 15-16 تشرين الاول 2008.

* المجالات:

✓ باللغة العربية:

38 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر العاصمة، العدد 07
2010-2009.

39- صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة
قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .

40- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة، العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر ، العدد
الأول، 2001 .

41 - قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة
العلوم الإنسانية، العدد 37 ، 2008 .

42 - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها ، بحث مقدم مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في
مصر ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر، يناير 2007.

✓ باللغة الأجنبية:

43 – pierre habard, **chômage comment s en sortir**, alternatives
économiques n° 295 octobre 2010 .

* المواقع الإلكترونية:

44 - أحمد بن عبد الله آل الشيخ ، الحوكمة و الشركات العائلية، تاريخ الاطلاع : 2015-01-01
Jeg.org.sa/data/modules/info pdf/1888.

45 - عائشة بنت بكر آدم فلاتة، فاعلية الأداء، تاريخ الإطلاع: 2015-04-01
https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins

46 - مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية،2004

تاريخ الاطلاع:2015-01-04،www.cipe-arabia.org/pdf_help.osp

47 - عبد الحميد مراقب، إشكالية قياس الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية.

تاريخ الاطلاع:2015-04-01 .

www.ksau.info/vb/attachment.php?attachmentid=7837&d.

48 - Gouvernance et performance dans les établissements de soins-site

mémoire en ligne juillet 2003.

49 - تسيير المؤسسات: ضرورة صياغة ميثاق حوكمة للمؤسسات العمومية (خبراء)

تاريخ الإطلاع:2015- 03-30 www.aps.dz.

50- وهبية مقدم، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة

موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي ، تاريخ الاطلاع : 2015-04-04 iefpedia.com

51 - رياض عيشوش و آخرون، الحكم الراشد ، تاريخ الاطلاع : 2015 -04 -05

www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/.../la_bonne_gouvernance.pdf



قائمة الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول: واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الأداء- دراسة حالة شركة المواد الكاشطة بسعيدة-

تحية طيبة وبعد:

الإستبيان المرفق هو جزء من بحث نقوم به استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر" تخصص حكامه المنظمات". لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن البيانات التي ستقدمونها ستستخدم في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي، وأن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم. لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي في الجزائر.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: بيانات عامة

01- الجنس:

ذكر

أنثى

02 - السن:

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 سنة فأكثر

03- المستوى التعليمي:

04- المؤهل المهني: عامل

عامل

عامل منفذ

إطار

إطار مسير

05- الخبرة المهنية:

05 سنوات فأقل

من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: حوكمة الشركة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: الإفصاح و الشفافية					
01	تعلن الشركة عن سياستها وإستراتيجيتها المستقبلية					
02	تفصح الشركة عن جميع المعلومات المالية وغير المالية وفي الوقت المناسب					
03	الشركة تقوم بنشر ميزانيتها الختامية					
04	الشركة تفصح عن المخاطر التي تهددها وتحدد نشاطها					
05	المعلومات المتعلقة بالوضع المالية للشركة متاحة لجميع الأطراف					
06	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع					
07	هناك شفافية وعدالة في التوظيف والترقيات في الوظائف العليا					
08	نظام الأجور المتبع يتميز بالعدالة والموضوعية					
09	تقييم أداء العاملين مبني على أسس ومعايير معروفة للجميع					
10	التحفيزات والكفاءات مرتبطة بالأداء الجيد والإنتاجية					
	المجال الثاني: مجلس الإدارة					
11	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف و رسم مختلف السياسات ووضع الاستراتيجيات للشركة					

					يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافئتهم و كذا عزلهم	12
					يسهر على متابعة و مراقبة تنفيذ أهداف الشركة	13
					اختلاف في المسؤوليات والصلاحيات بين مجلس الإدارة والمديرية العامة	14
					يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم	15
					يعمل على ضمان وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون، المستهلكون...)	16
					وجود عدد كافي من الأعضاء الغير التنفيذيين والمستقلين للمجلس	17
					يجتمع بصفة ضرورية ومنتظمة	18
					اللجان المنبثقة عن المجلس (لجنة الأجور والمكافآت، لجنة التعيينات...) تتكون فقط من الأعضاء الغير التنفيذيين و المستقلين	19
					يلتزم المجلس بإعداد تقرير سنوي عن أداء الشركة و إبلاغ الجميع عنه	20
					يقوم باختيار المدققين الخارجيين وفقا لمعايير وشروط معروفة للجميع	21
					المجال الثالث: المتعلق بأصحاب المصالح	
					جميع أصحاب المصالح (العمال،الموردون ...) يعاملون معاملة عادلة و متكافئة	22
					الشركة تحرص على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة	23
					الشركة تفي بجميع علاقاتها التعاقدية	24
					الشركة تحافظ على المحيط	25

					الشركة تمكن العاملين و تشركهم في اتخاذ القرارات	26
					الشركة تعمل على تدريب العاملين و تكوينهم	27
					الشركة تفي بالتزاماتها اتجاه المجتمع	28
					أهداف الشركة تصب في تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح	29
					الشركة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن	30
					الشركة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون، البنوك) في حالة انتهاك حقوقهم	31

الجزء الثالث: المتعلق بأداء الشركة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: الأداء الاقتصادي					
32	منتجات الشركة ذات جودة جيدة					
33	الشركة تعمل على توسيع استثماراتها وتنويعها باستمرار					
34	الشركة استطاعت الحفاظ على حصتها السوقية					
35	إن فتح السوق أمام المنافسين سيكون له الأثر الإيجابي على مبيعات الشركة					
36	الشركة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لتصنيع منتجاتها					
37	الشركة تقوم بوضع استراتيجيات تسويقية لمواجهة منافسيها					

					الشركة تعتمد بشكل كبير على مواردها المالية الخاصة	38
					المجال الثاني : أداء الأفراد	
					تدريب العاملين زاد في إنتاجيتهم ورفع من كفاءتهم	39
					هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في الشركة	40
					الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بصورة فعالة	41
					الشركة تعتمد على فرق العمل وحلقات الجودة لحل مشاكل جودة المنتج	42
					العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	43
					التحديد للمسؤوليات و الصلاحيات بين الأقسام و الأفراد زاد من فعاليتهم وكفاءتهم	44
					العاملين يشعرون بالرضي والانتماء لمؤسساتهم	45
					المجال الثالث: الأداء الاجتماعي و البيئي	
					الشركة تقوم بأعمال اجتماعية متنوعة	46
					تقوم الشركة بالتخفيف من الضغوطات الاجتماعية والمهنية	47
					الشركة تهتم بالعلاقات غير الرسمية للعاملين داخل الشركة	48
					الشركة تقدم لعمالها الإعانات المالية عند الحاجة	49
					الشركة تراعي الاستخدام الأمثل لمواردها الطبيعية	50
					الشركة تقوم بإنتاج منتجات غير مضرّة بالبيئة	51

					الشركة تلتزم بمعايير الإدارة البيئية (حماية البيئة)	52
					الشركة تنظم لعمالها الرحلات والمخيمات الصيفية	53

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الملحق رقم 02: ورشات انتاج المواد الكاشطة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الصور الاشهارية للشركة

الملحق رقم 03: بعض منتجات المواد الكاشطة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الصور الاشهارية للشركة