

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة



تخصص: حكمة منظمات

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة scis

تحت إشراف الأستاذة :

** عبدلي لطيفة **

من إعداد الطالبتين :

● كورات بوحانة

● كساير أمينة اسماء

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة شيخي عائشة		رئيسة اللجنة
الأستاذة عبدلي لطيفة		مؤطرة
الأستاذة عيشور ذهبية		ممتحنة

السنة الجامعية 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة



تخصص: حكمة منظمات

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بغنوان:

دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة SCIS

تحت إشراف الأستاذة:

عبدلى لطيفة

من إعداد الطلبة:

● كورات بوحانة

● كسايرامينة اسماء

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة شيخي عائشة رئيسة اللجنة

الأستاذة عبدلى لطيفة مؤطرة

الأستاذة عيشور ذهبية ممتحنة

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الشكر الأول والأخير للجيل:

رب العرش العظيم، العالم فوق كل عليم، الذي مهد لنا السبيل وهذا لما فيها لهدى والخير العميم، وفتح لنا الأذهان والعقول
فله الحمد حتى يرضى.

واعترافا بالفضل والتقدير للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة "عبدلي لطيفة"

- كما نشكر كل الأساتذة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر عامة و أساتذة العلوم الاقتصادية خاصة، الذين تلقينا على
أياديهم نصيب من العلم والمعرفة.

إهداء



إلى نبع الحنان ومصدر الإلهام وصاحبة الفضل على مر الزمان
إلى من وضع الله تحت قدميها الجنان
إلى رمز اليسوع والحنان والصدق والأمان
إلى عصابة حياتي ونور وجداني التي تفرح لأفراحي وتتألم لأحزاني
إلى التي مهما قلت فيها فلن أفيها حقها أُمي الحبيبة حفظها الله (عايدة)
إلى الذي وهبني الحياة و أوجدني بعد الخلاق ومنحني أول قلم ملكته في طفولتي
إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله واسكنه فسيح جناته (موسى)
إلى التي يعجز عن شكرها القلم والحبر والتي أكن لها كل الحب والتقدير والتي ترعرعت في
أحضانها جدتي العزيزة أطال الله في عمرها (رقية)
إلى أربة القلب ونور الصدر وسندي في الحياة إخوتي
(الحاج -زواوي-حبيب-محمد-خلف الله) وزوجاتهم وأبناءهم
إلى قرة عيني ونسمة حياتي ووحيد بهجتي وسروري أخي الوسيم (زكرياء)
إلى زهرة فؤادي وشقيقة روحي ورفيقة عمري وقطعة من قلبي أختي
(أحلام) وزوجها وابنها
إلى خالاتي وأخوالي رعاهم الله
إلى صديقتي الغالية و التي كانت لي عوناً في إتمام هذا العمل (أمينة)
إلى كل الأحبة والأصدقاء خاصة قسم الثانية ماستر حكمة المنظمات
راجية من الله أن يسهل دربهم ويجزيها حق هذا العلم والتفوق
فسبحانه الوهاب الرزاق.

بو حانة

إهداء



الى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل و الأمانى الجميلة واتسع قلبه ليحتوي حلمي وصار في حنكة الدرب ليغرس معاني النور في قلبي وعلمني أن نعيش من أجل الحق والعلم لنظل أحياء حتى ولو فارقت أرواحنا أجسامنا، ولطالما تفتطر قلبه شوقا وحنن عيناہ لرؤيتي متقلدة شهادة الماستر....والذي حفظه الله

والى من تتسابق الكلمات معبرة عن مكنون ذاتها، الى التي تمتهن الحب التي كلما كانت دعواتها عنوان دربي...الى أمي التي مهما كبرت سأبقى طفلتها، لك يا والدتي الحبيبة أهديك عملي لتهديني الرضا والدعاء، شفاك الله وأطال عمرك.

الى من علمتاني وعانتا الصعاب لأصل الى ما أنا فيه، الى من ربياني و سبحت في بحر حنانهما...جدتايا أطال الله عمرهما الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي الذين كانوا يضيئون لي الطريق ويتنازلون عن حقوقي لارضائي والعيش في هناء...اخوتي

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، ومن حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم...أخوالي وخالاتي أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة أهديكم هذا العمل.

الى رفيقة دربي التي شاركتني هذا العمل "كورات بوحانة " والتي أتمنى لها كل التوفيق والنجاح في حياتها.

الى أستاذتي الفاضلة *عبدلي لطيفة* التي ساعدتنا على اتمام هذا العمل وقدمت لنا يد المساعدة وزودتنا بالمعلومات اللازمة.

الى كل أستاذتي وزملائي وزميلاتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخصوصا قسم حوكمة الشركات الذين أتمنى لهم كل النجاح والتوفيق

الى كل من يعرفني وساعدني على اتمام المذكرة أهديه هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

امينة

الملخص:

تعتبر حوكمة الشركات من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات, العمال, الموردين...) من ناحية أخرى, وقد تبنى هذا المفهوم أربعة قواعد أساسية مبدؤها مسؤولية مجلس الادارة أي تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف داخل الشركة وتحت مبادئ واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات.... أما الافصاح والشفافية التي تكون في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة سواء الوضعيات المالية أو المحاسبية ويشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بها , أما أهمية المراجعة والمحاسبة تعتبر من الاليات المحورية التي تقوم عليها الحوكمة وذلك لمدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية والخارجية لضمان حقوق المساهمين وتحقيق الشفافية في اعداد القوائم و التقارير المالية, اضافة الى مبدأ المحاسبة الذي ارتبط بالافصاح عن أنشطة وأداء الشركة وعرض الحقائق أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونيا مساءلة الشركة .

أما أبعاد الأداء المتميز المتمثلة في (القيادة, التخطيط الاستراتيجي, الموارد البشرية, المستهلك والسوق, ادارة العمليات, نتائج الأعمال) تهدف الى تحسين الأداء بالمؤسسات لضمان استمرارها وبقائها مما يميزها عن غيرها من المنظمات بتقديم أفضل الممارسات في أداء ومهامها وعملياتها من خلال السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصالح والمجتمع ككل بشكل متوازن تحت تبني ممارسات قواعد حوكمة الشركات .

Résumé

The corporate governance laws and standards that define the relationship between the company management on the one hand and shareholders and stakeholders or parties related to the company (bondholders, workers, suppliers ...) on the other hand, has this concept adopted the four basic rules of its principle responsibility of the Board of Directors any identification the responsibility of each of the parties within the company and under the clear and certain stated principles, whether in terms of the powers and responsibilities, rights and duties The disclosure and transparency that are in a timely manner about all the important issues related to the organization, both financial situations or accounting includes all material events related, either the importance of auditing and accounting is one of the central mechanisms underlying the governance and to the safety and health of internal and external oversight system to ensure equity and transparency in the preparation of the consolidated and financial reporting, as well as the principle of accountability, which has been linked to disclose the activities and performance of the company and the presentation of facts to shareholders and others who are entitled to them The company legally accountable

The outstanding performance dimensions of (leadership, strategic planning, human resources, and consumer market, operations management, business results) aims to improve the performance of institutions to ensure its continuation and survival, which distinguishes it from other organizations providing the best practices in the performance of its functions and operations through policies and strategies focusing on personnel and customers and all stakeholders and society as a whole in a balanced manner under the adoption of the rules of corporate governance practices

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الشكر

الاهداءات

VI..... الملخص

IX قائمة المحتويات

XII..... قائمة الجداول

XV..... قائمة الأشكال

أ-ب-ت-ث-ج-ح..... المقدمة العامة

الفصل الأول : أساسيات حول قواعد حوكمة الشركات

تمهيد

المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات

3.....المطلب الأول : نظرية الوكالة.

6.....المطلب الثاني : نظرية تكاليف الصفقات.

7.....المطلب الثالث : نظرية حقوق الملكية.

8.....المطلب الرابع : نظرية أصحاب المصالح.

المبحث الثاني : الحوكمة (قراءة تقديمية)

11.....المطلب الأول : أسباب ودوافع الحوكمة.

14.....المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الحوكمة.

16المطلب الثالث : نماذج الحوكمة والياتها.

20المطلب الرابع : الحوكمة في الدول المتقدمة والنامية.

المبحث الثالث : قواعد حوكمة الشركات

29.....المطلب الأول : مسؤولية مجلس الادارة.

30.....المطلب الثاني : الافصاح والشفافية.

قائمة المحتويات

المطلب الثالث : المحاسبة و المراجعة 31

المطلب الرابع : المساءلة 33

خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني: معايير الأداء المتميز

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الاداء

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأداء..... 38

المطلب الثاني : أنواع ومحددات الأداء 39

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء..... 40

المطلب الرابع : مفهوم الأداء المتميز ومعايير..... 42

المبحث الثاني : نماذج وجوائز التميز العالمية

المطلب الأول : النموذج الياباني..... 46

المطلب الثاني : النموذج الأمريكي..... 50

المطلب الثالث : النموذج الأوروبي..... 53

المطلب الرابع : النموذج الكندي..... 57

المطلب الخامس : النموذج الاسترالي..... 59

المطلب السادس : النموذج البريطاني..... 63

المبحث الثالث : العلاقة بين قواعد حوكمة الشركات و أبعاد الأداء المتميز

المطلب الأول : العلاقة بين قاعدة المسؤولية وأبعاد الأداء المتميز..... 65

المطلب الثاني : العلاقة بين قاعدة الافصاح والشفافية وأبعاد الأداء المتميز..... 66

المطلب الثالث : العلاقة بين قاعدة المحاسبة والمراجعة وأبعاد الأداء المتميز..... 76

المطلب الرابع : العلاقة بين قاعدة المساءلة وأبعاد الأداء المتميز..... 68

خلاصة الفصل الثاني



قائمة المحتويات

الفصل الثالث : دراسة حالة لشركة الاسمنت SCiC بسعيدة

تمهيد

المبحث الأول : تعريف شركة الاسمنت بسعيدة

73.....المطلب الأول : نشأة مؤسسة الاسمنت

74.....المطلب الثاني : مراحل شركة الاسمنت

76.....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت

78.....المطلب الرابع : أهداف شركة الاسمنت

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

78.....المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة البحث

79.....المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات

79.....المطلب الثالث : أدوات التحليل

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

80.....المطلب الأول : وصف خصائص عينة البحث

86.....المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

91.....المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الثالث.

107.....خاتمة العامة

110.....قائمة المراجع

116.....قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
ص 18	معايير اختلاف نماذج الحوكمة	الجدول رقم 01
ص 28	وجهه نظر المنظمات حول قواعد حوكمة الشركات	الجدول رقم 1-1
ص 31	المقارنة بين المراجعة الداخلية والخارجية	الجدول رقم 2-1
ص 43	أهداف ومراحل تحقيق التميز	الجدول رقم 02
ص 64	أبعاد الأداء المتميز	الجدول رقم 3-2
ص 65	العلاقة بين قواعد الحوكمة وأبعاد الأداء	الجدول رقم 4-2
ص 74	مكونات الاسمنت	الجدول رقم 03
ص 77	عدد العمال (2001_2005)	الجدول رقم 3-5
ص 77	عدد العمال (2006_2010)	الجدول رقم 3-6
ص 80	صديق وثبات الاستثمار	الجدول رقم 3-7
ص 81	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 3-8
ص 82	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 3-9
ص 83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم 3-10
ص 84	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم 3-11
ص 85	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من اختيار العمل	الجدول رقم 3-12
ص 86	توزيع أفراد العينة حسب قاعدة مسؤولية مجلس الإدارة	الجدول رقم 3-13

قائمة المحتويات

الجدول رقم 3-14	توزيع أفراد العينة حسب قاعدة الافصاح والشفافية	ص 87
الجدول رقم 3-15	توزيع أفراد العينة حسب قاعدة المحاسبة والمراجعة	ص 88
الجدول رقم 3-16	توزيع أفراد العينة حسب قاعدة المساءلة	ص 89
الجدول رقم 3-17	توزيع أفراد العينة حسب قواعد حوكمة الشركات	ص 90
الجدول رقم 3-18	توزيع أفراد العينة حسب أبعاد الاداء المتميز	ص 90
الجدول رقم 3-19	ملخص الدراسة للفرضية الرئيسية	ص 91
الجدول رقم 3-20	ANOVA للفرضية الرئيسية	ص 92
الجدول رقم 3-21	المعاملات للفرضية الرئيسية	ص 92
الجدول رقم 3-22	معامل الارتباط للفرضية الرئيسية	ص 93
الجدول رقم 3-23	متغير قاعدة مسؤولية مجلس الادارة على معايير الأداء المتميز	ص 94
الجدول رقم 3-24	ملخص نموذج الفرضية الأولى	ص 94
الجدول رقم 3-25	ANOVA للفرضية الأولى	ص 95
الجدول رقم 3-26	المعاملات للفرضية الأولى	ص 96
الجدول رقم 3-27	متغير قاعدة الافصاح والشفافية على معايير الأداء المتميز	ص 97
الجدول رقم 3-28	ملخص نموذج الفرضية الثانية	ص 97
الجدول رقم 3-29	ANOVA للفرضية الثانية	ص 98
الجدول رقم 3-30	المعاملات للفرضية الثانية	ص 99
الجدول رقم 3-31	متغير قاعدة المحاسبة والمراجعة على معايير الأداء المتميز	ص 99
الجدول رقم 3-32	ملخص نموذج الفرضية الثالثة	ص 100
الجدول رقم 3-33	ANOVA للفرضية الثالثة	ص 101
الجدول رقم 3-34	المعاملات للفرضية الثالثة	ص 102

قائمة المحتويات

الجدول رقم 3-35	متغير قاعدة المساءلة على معايير الأداء المتميز	ص 102
الجدول رقم 3-36	ملخص نموذج للفرضية الرابعة	ص 103
الجدول رقم 3-37	ANOVA للفرضية الرابعة	ص 103
الجدول رقم 3-38	المعاملات للفرضية الرابعة	ص 103

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل رقم 01	مشاكل نظرية الوكالة	ص 4
الشكل رقم 1-1	معظم أصحاب المصالح	ص 9
الشكل رقم 2-1	آليات الحوكمة	ص 20
الشكل رقم 3-1	مبادئ الحوكمة المشتركة بين المنظمات	ص 34
الشكل رقم 02	المدة الزمنية نحو التميز	ص 43
الشكل رقم 4-2	تطور نشأة التميز	ص 45
الشكل رقم 5-2	النموذج الياباني للتميز	ص 47
الشكل رقم 6-2	النموذج الأمريكي للتميز	ص 51
الشكل رقم 7-2	النموذج الأوروبي للتميز	ص 55
الشكل رقم 8-2	النموذج الكندي للتميز	ص 58
الشكل رقم 9-2	النموذج الاسترالي للتميز	ص 60
الشكل رقم 03	مراحل عملية انتاج الاسمنت	ص 74
الشكل رقم 10-3	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بسعيدة	ص 76
الشكل رقم 11-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	ص 81
الشكل رقم 12-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	ص 82

قائمة المحتويات

الشكل رقم 3-13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	ص 83
الشكل رقم 3-14	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	ص 84
الشكل رقم 3-15	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من اختيار الوظيفة	ص 85
الشكل رقم 3-16	التوزيع الطبيعي للفرضية الرئيسية	ص 93
الشكل رقم 3-17	التوزيع الطبيعي للفرضية الاولى	ص 96
الشكل رقم 3-18	التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية	ص 98
الشكل رقم 3-19	التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة	ص 101
الشكل رقم 3-20	التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة	ص 104

مقدمة علمة

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انخيارات مالية وفضائح إدارية عديدة وذلك نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والانخيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانخيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 ، وكذا عامي 2007 و 2008 ، مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها، وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة . وصولاً إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي.

وفي ظل هذا الواقع سارعت الكثير من المؤسسات الدولية FRC.OCDE وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والإطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة التي يحتاج إليها مستخدميها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية . وقد سميت هذه المجموعة من الضوابط و المبادئ بـ "حوكمة الشركات" ويعد هذا المصطلح من من ابرز واهم الموضوعات التي أخذت في الانتشار في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، و من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية.

ويلعب الأداء المتميز دوراً هاماً وفعالاً، وعنصراً مكملاً للحوكمة في التسيير الكفء للمنظمات، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. و بالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي، لذا نال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، ويعد حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة من حقيقة أساسية مفادها لا يمكن تحقيق أي أداء متميز على المستوى المنظمة دون وجود توافق بين الأطراف العاملة داخل الشركة وخارجها بتوفير القواعد السلمية للحوكمة .

أولاً : إشكالية البحث

أصبح البحث عن قواعد ومبادئ وأنظمة جديدة متطورة للتعامل مع الأزمات والانخيارات لاقتصادية والحد من الفساد الإداري والأخلاقي من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائها واستمرارها و



هذه الأهداف تتطلب من المؤسسات تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة، و لتحقيق مراجعة جذرية في القوائم المالية وأنظمة الرقابة في تسيير المنظمة بتطبيق "قواعد الحوكمة".

ومن خلال ما تم تقديمه واجهتنا الإشكالية التالية :

- هل هناك علاقة بين قواعد حوكمة الشركات وأبعاد الأداء المتميز ؟

و على ضوء هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود من حوكمة الشركات ؟ و ما هي أهم القواعد المميزة لها ؟
- مفهوم الأداء المتميز والأبعاد المؤثرة عليه ؟
- ما هو أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء المتميز في المؤسسات ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

على ضوء ماتقدم وبغية تحقيق أهداف الدراسة وضعنا الفرضيات التالية :

➤ الفرضيات الرئيسية :

- H01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير قواعد حوكمة الشركات والاداء المتميز .
- H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير قواعد حوكمة الشركات والاداء المتميز .

➤ الفرضيات الفرعية :

- H01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير مسؤولية مجلس الادارة و الأداء المتميز .
- H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير مسؤولية مجلس الادارة والأداء المتميز .
- H02 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير الافصاح والشفافية و الاداء المتميز .
- H12 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير الافصاح والشفافية و الاداء المتميز .
- H03 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير المحاسبة والمراجعة و الاداء المتميز .
- H13 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير المحاسبة والمراجعة و الاداء المتميز .
- H04 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير قاعدة المساءلة و الاداء المتميز .
- H14 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير قاعدة المساءلة و الاداء المتميز .

ثالثا : أهداف البحث

لقد جاءت دراستنا تحت عنوان " دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات " و نظرا لاتساع الموضوع فقد حصرنا أهداف الدراسة فيما يلي:

من خلال دراسة هذا الموضوع، كان بالغ اهتمامنا الوصول إلى الأهداف التالية:

✍ إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، والتعرف على القواعد والمبادئ ومدى اختلافها من منظمة إلى أخرى.

✍ التعرف على نماذج واليات حوكمة الشركات وتجاربها في الدول المتقدمة والنامية.

✍ التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا تطبيق قواعد حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين الاداء المتميز.

✍ بيان أهمية تحقيق الأداء المتميز من خلال تطبيق القواعد الجيدة للحوكمة في المنظمات.

رابعا : أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من جانبين, الجانب النظري ويتمثل في التعرف على النواحي المختلفة للحوكمة والقواعد المميزة لها باعتبارها الية تساهم في عدة جوانب اقتصادية والمتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية والمساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية ومراجعة القوائم المالية والتقارير المحاسبية في الشركات التي تطبقها من ناحية، كذلك سنحاول ابراز الدور الهام للاداء في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس ومفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، وعليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها، يعمل على تطوير أداء المؤسسات، مما ينعكس إيجابيا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وحركة سوق الاوراق المالية، وبالتالي تنشيط الاقتصاد.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاقتصادية الأخرى، نذكر منها على الخصوص:

■ ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي.

■ الحداثة النسبية لهذا المجال في تسيير المؤسسات ما يتوجب تسليط الضوء عليه.

■ أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات نحو التطور.

❑ انتشار ظاهرة عمليات الفساد وما انجر عنها من انخيار شركات عملاقة بسبب القصور في تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات.

سادسا : صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها هي:

❖ قلة المراجع و الدراسات و البحوث المتخصصة و المعمقة في هذا المجال.

❖ قلة المؤسسات التي تطبق الحوكمة .

❖ امتناع بعض الموظفين عن ملء الاستبيان .

❖ ندرة المعطيات و المعلومات أحيانا و صعوبة الحصول عليها أحيانا أخرى خاصة في الدراسة التطبيقية.

سابعا : منهجية البحث

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة المعروف باسم الجزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "spss",

"Statistique Pachag For Social Cience", لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية

والانسانية ولأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة .

ثامنا : الدراسات السابقة

1- دراسة جلولي نسيم، 2014 : "دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الاداء المتميز للمنظمات الصناعية "

هدفت الدراسة الى التعرف على قواعد حوكمة الشركات وعلاقتها بأبعاد الأداء المتميز في شركة روية لصناعة المصبرات الحديثة

الجزائرية, و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تهتم الشركة المبحوثة الرؤية الواضحة حول كل من الشفافية وتقاس المسؤوليات والصلاحيات بين المساهمين إذا تؤشر تقارير الشركة المبحوثة أن كل مساهم في الشركة يمتلك دور فاعل في ادارتها.
- تحرص الشركة المبحوثة على إقامة الدورات التدريبية والتطويرية بخصوص نشر ثقافة الحوكمة فضلاً عن تركيزها على المشاركة في جميع اللقاءات العالمية حول ذلك الموضوع, وذلك إيماناً منها على الاستفادة من تجارب الشركات المماثلة.
- تؤكد الشركة المبحوثة على توزيع الامتيازات بين جميع الاطراف المشاركة في الأعمال داخل الشركة وكلاً حسب الاسهم التي يمتلكها وحسب طبيعة الأعمال المكلف بها فضلاً عن ذلك تمتلك الشركة سياسات واضحة بخصوص توزيع الارباح

- لدى الشركة ثوابت أساسية تنطلق منها في تطبيقها لمفهوم الشفافية اذ تعتبر الشركة ذلك المفهوم بمثابة حجر الاساس في جذب رأس المال والتي من خلالها يمكن تحقيق ما يعرف بالاستدامة الاقتصادية.
 - يعد مجلس الإدارة في الشركة المبحوثة الجهة الضامنة لتحقيق المساءلة وتنفيذ المهام داخل الشركة من خلال إمتلاكه لأحكام موضوعية بذلك الخصوص وحيازته على الحقوق التي تحوله بممارسة ذلك الدور.
 - ان الشركة المبحوثة تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد من خلال سعيها المستجد الى توسيع راس مالها.
 - لدى الشركة المبحوثة اساليب مناسبة فيما يتعلق بالتعامل مع كل الموارد البشرية والمستهلك على السواء من خلال توفير بيئة العمل المناسبة فيما يتعلق بالأول وتوفير الاليات السليمة في تقديم المنتجات وجميع العمليات المرافقة لها فيما يتعلق بالثاني
 - لدى الشركة اليات مناسبة في التعامل مع مفاهيم الابتكار والابداع في إطار إدارة العمليات وتم برهنة ذلك من خلال حصولها على شهادات التميز والابداع تشمل ISO 22000 , ISO 140001 – ISO9001:2008 وجائزة الابداع لعام 2008.
 - ان الشركة تهتم بأبعاد الحوكمة وابعاد الاداء المتميز كان له انعكاسات على كل من الموارد البشرية وادارة العمليات والمستهلك والسوق الذي يتحقق على إثره زيادة الحصة السوقية للشركة وزيادة ارباحها.
- 2- دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع, " بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية " , هدفت الدراسة الى التعرف على أبعاد الأداء المتميز لأجهزة الأمن الداخلي السعودي , و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**
- تصميم نموذج التميز المقترح المتكون من (11) معيار رئيسي و (42) معيار فرعي الي تراها القيادات الأمنية بأنها ملائمة بدرجة عالية بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية .
 - أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية .
 - أن درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة وفقا لمعايير نموذج التميز المقترح بوجه عام بلغت (242 من 1000 درجة), وتصنف بذلك بأنها أجهزة جيدة جدا وفق تصنيفات درجات معايير التميز, والذي يعد مؤشرا جيدا في توجه تلك الأجهزة نحو التميز .
 - تحديد الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق نتائج أكثر تميزا للأجهزة الأمنية المدروسة وفق معايير نموذج التميز المقترح .

- أظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية بوجه عام هي درجة عالية, وأن درجة العوامل التي قد تحد من تحقيق التميز بوجه عام هي درجة عالية, ودرجة أهمية السبل للتغلب على تلك العوامل المعيقة بوجه عام هي درجة عالية تقترب من العالية جدا .

الفصل الأول

تمهيد :

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

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّهت إلى أسواق المال. وغيرها من العوامل التي أدت إلى ظهور مجموعة من النظريات التي مهدت إلى ظهور الحوكمة.

المبحث الأول : الاطار النظري لحوكمة الشركات

المطلب الأول : نظرية الوكالة

لقد ساهمت نظرية الوكالة و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء المجالس إدارة المؤسسات و بين المساهمين، إلى زيادة التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح الأطراف و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة .

يعود ظهور النظرية أولاً للأمريكيين **Berls & Means** سنة 1932 ، اللذان لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة و عملية الرقابة و الإشراف داخل الشركة المسيرة و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة . ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد **Jensen & Meckling** سنة 1976 حيث تطرقا إلى مشكلة الوكالة (**Problèmes de l'agence**) ، و قدما تعريفاً للوكالة ، كما أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة .¹

مفهوم الوكالة :

تنشأ الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص يسمى **الأصيل** شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص يسمى **الوكيل** للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل .

و قد عرفها **Jensen & Meckling** بأنها علاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس **Principal** صاحب رأسمال للخدمات شخص آخر العامل **Agent** لكي يقوم ببعض المهام هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة.

فروض نظرية الوكالة :

- ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:
- يتميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي و يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.
- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل و الوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد و عمل فان الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت و الحوافز و المزايا مع بدل جهد اقل.
- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات و تصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاشية الأخير لظروف العمل و مشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.
- اختلاف الخلفية التدريبية و الخصائص الشخصية لكل من الأصيل و الوكيل.

¹ - د عدنان بن حيدر درويش "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة " اتحاد المصارف العربية 2007، ص74/75.

مشاكل نظرية الوكالة :

و بناءا على ما سبق فإن مشكلة الوكالة تنشأ من تعرض المالك (الموكل) لخسارة نتيجة عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائدته².

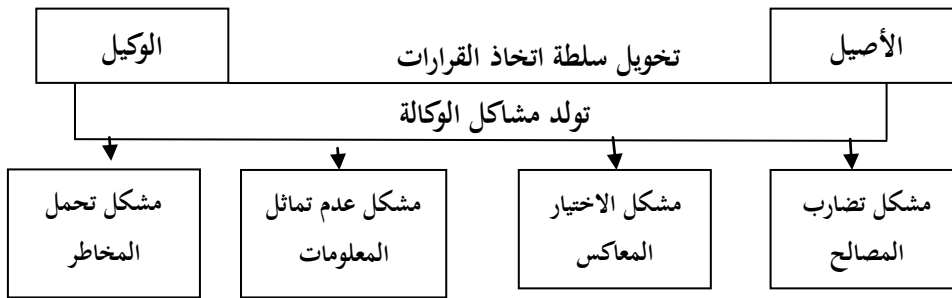
مصادر مشكلة الوكالة :

📖 الاختلاف في تحقيق المصالح

📖 عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل.

📖 عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل حيث يستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى و لو تعارضت مع مصلحة الأصيل ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي الآخر أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهداته في أفضل صورة ممكنة

الشكل (01) يوضح مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: رباب وهاب، " دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص.3

1- مشكلة تضارب المصالح :

إن كلاً من الأصيل والوكيل شخصاً يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعة المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما
فالوكلون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء .أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدتهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد

2- مشكلة الاختيار العكسي selection adverse

في هذه الحالة تختلف المعلومات و الخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين و هذا ما يعبر عنه " بالاختيار العكسي ."

² ابو الفتوح سمير ، نظرية الوكالة "مدخل لتخفيض التكاليف العامة" المجلة العربية -العدد الرابع-المملكة السعودية 1998.ص39/38

و هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة ومضللة ، في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته و بالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات .

3- مشكلة الخطر المعنوي: hazard moral

و هي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

4- مشكلة عدم تماثل المعلومات Asymmetric Information

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (و هو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته اليومية لها ، و يستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات و يخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة³

تكاليف الوكالة :

و حسب جنسن و مكيل نج وكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف :

✱ **تكاليف المراقبة :** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه لشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.

✱ **تكاليف الالتزام :** و هي تنتج عن الدعم و التحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس

✱ **الخسائر المتبقية :** تكاليف تتمثل في الأثر السلبي على أسعار أسهم و سندات المنشأة والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل⁴ .

³ الشرازي عباس المهدي "نظرية المحاسبة في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة " دار السلاسل للطباعة والنشر 1990/ص396

⁴ Caplan, Robert & Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd édition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989,p721.

المطلب الثاني : نظرية تكاليف الصفقات :

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

1- الفرع الأول : نظرة Ronald Coase (1937) :

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

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

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

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

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي:

نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات ، تنفيذ و أداء الحسابات ، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

و تعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل Coase ، وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديداً فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات.¹

⊗ تكاليف البحث و المعلومات

⊗ تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار

⊗ تكاليف الرقابة والمتابعة

¹ colin- Tersen Denis, Bricont Jean Luc- L'investissement internationale- édition Armand

2- الفرع الثاني : نظرة Oliver Williamson (1985)

هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ، يعمل في جامعة كاليفورنيا في منذ 1988 ، حيث ركز Williamson على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة ل Coasse و Simon و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا . و يركز "Williamson" على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها¹ :
 "عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا . وقد اعتمد "Williamson" على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق .
 إن العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد ، و من جهة أخرى بخصائص لصفقات ، وفيما يتعلق بالسلوك فان "Williamson" يتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة، وبانتهازية كاملة.
 ✓ الرشادة المحدودة : يعتبر Williamson أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة ، لان القدرات الفيزيولوجيا للأفراد صغيرة جدا لتلقي وتخزين ومعالجة المعلومات الغنية والمعقدة ، ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموعة البدائل المتاحة أمامهم (حالية ومستقبلية) من أجل تعظيم دوال منفعتهم أي أن الأفراد يستندون على مجموعة فرعية من المعلومات ويتصرفون ما دام أنهم راضون.

✓ فكرة الانتهازية : تقوم على انه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية أو غير قانونية مثل الحيلة و الكذب أو طرق أخرى مختلفة.

المطلب الثالث : نظرية حقوق الملكية :

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة و قبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلى إهمال حقوق الملكية الفردية في البحوث الاقتصادية ، حيث لا نستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات، بل يتوجب الرجوع إلى النظريات الفكرية التي تقف وراء ذلك لقد جاء في إحدى محاضرات Adam Smith أنه قال ما يلي² :

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

² Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme- édition Didact éco1999-p 12 .

Coriat B et Weinstein O- les nouvelles théories de l'entreprise – le livre de poche –Paris1995

³ جيمس غوارتي و روبرت لوسون -الحرية الاقتصادية في العالم -التقرير السنوي لعام 2002 فراكوفت، ص 7.

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

➤ **جيرمي بينثام** : "الذي كان موافقا حول قانون الملكية في قوله " :إن القانون الذي يحمي هو أنبل انتصار حققته البشرية على نفسها".

➤ **Hayek**: اعترف بأهمية حقوق الملكية في القليلات الاقتصادية في كتابه بعنوان " الطريق إلى الرق "و هو باحث سياسي دافع من خلال عن الملكية الفردية قائلا: إن نظام الملكية الفردية هو الضمان الأكبر للحرية، ليس فقط لأولئك الذين يملكون و لكنهم بدرجة قليلة إلا قليلا لأولئك الذين لا يملكون".

فقوانين الملكية تركز على عنصران رئيسيان¹:

📖 حق التملك : أي حق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين.

📖 قابلية التحويل : قدرة أفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية .

في سنة 1932 تحدث **Bearls** عن المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة , حيث لاحظ أن معظم المؤسسات لم يعد يسيطر عليها أصحابها .و لذلك نجد أن قانون الملكية يستلزم أن يكون الدور الأول و الأساسي للمديرين هو إدارة الشركة وفق رغبات و إرادة المساهمين و في اتجاه تعظيم ثروتهم.غير أن السلوك السلي و الانتهازي للمدير الذي يدفعه إلى الانحراف في إدارة الشركة نحو تحقيق مصالحه الشخصية يعتبر في نظر هذه النظرية تعدي على حق الملكية. إذا الحوكمة جاءت كرد فعل لتقويم سلوك المدير و تعزيز حق الملكية الذي تحدثت عنه نظرية حق الملكية.

المطلب الرابع : نظرية أصحاب المصلحة :

يعتبر **Ansoff** (1968) أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في تعريفه لأهداف المنظمة. وهو يعتقد أن مسؤولية المؤسسات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية : القادة(المديرين) ، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين. لكن هذا المفهوم لم يظهر في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان : الإدارة الإستراتيجية سنة 1984،و قد أكدت أعمال (Caroll1989). (Weiss 1994) الأهمية في مقارنة تركز على أصحاب المصلحة في الإدارة الإستراتيجية، و أثار جيبسون (2000) أنه بين عامي 1998 و 2000 هناك أكثر من 200 مرجع يركز على نظرية أصحاب المصلحة في مجالات الإدارة و الفلسفة³.

³ Caplan, Robert & Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd édition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989,p721

تعريف نظرية أصحاب المصالح :

✓ تعريف **stymne , rhenman 1965** : "المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة و التي

تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها".

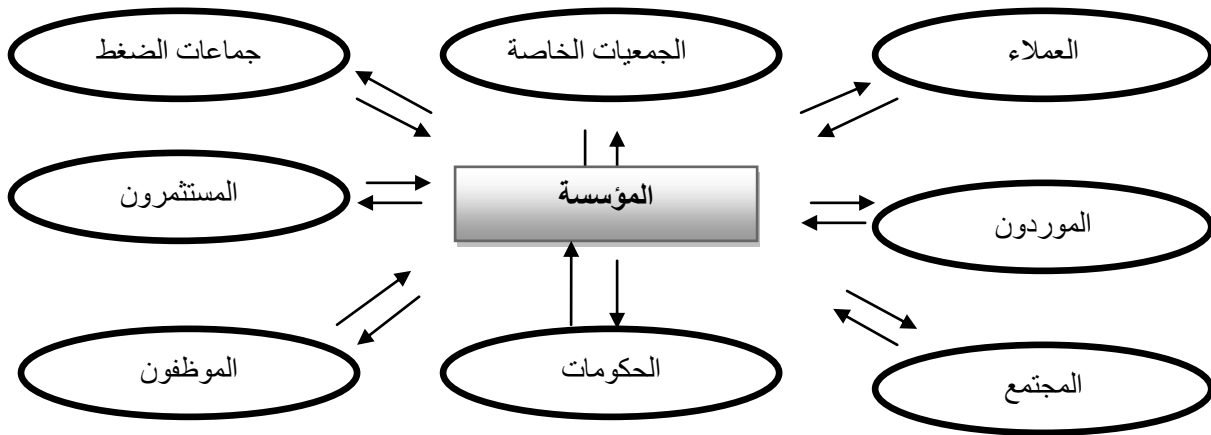
✓ تعريف **فريمان 1984** : و استعماله **buchholtz et caroll** : "صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة أفراد التي

يمكن أن تؤثر وتتأثر من تحقيق أهداف المنظمة", في هذا المنظور أصحاب المصلحة هم. العملاء, الموردون, الموظفون, المستثمرون, المجتمع...

قام كليمنت بإجراء دراسات على 30 مؤسسة استخدمت نظرية أصحاب المصلحة ولخص ما توصلت إليه تلك الدراسات في مجموعة من النتائج نذكر منها :

- ❖ المؤسسة تواجه ضغوط من الأطراف التي لها علاقة بها وصنف هذه الأطراف إلى أساسية و ثانوية.
- ❖ الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة واجب قانوني .
- ❖ الاهتمام بأصحاب المصالح ينعكس ايجابيا على صورة المؤسسة .

الشكل (1-1) يوضح معظم أصحاب المصالح:



المصدر: Joël Ernult –Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, cahiers du ceren21.2007, p26

الواجه المختلفة لنظرية أصحاب المصلحة :

✓ الفرع الأول: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية :

نظرية أصحاب المصالح تقود إلى وصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وهي تسعى لشرح العملية الإدارية وكيفية الأخذ بمصالح أصحاب المصالح بعين الاعتبار.¹

وفقا ل Presqueux, تستخدم هذه النظرية لوصف و شرح ميزات وسلوكيات محددة، على سبيل المثال :

- طبيعة الشركة .
- طريقة تفكير المديرين الإدارة الشركات .
- كيفية إدارة بعض المنظمات حاليا .
- نشر المعلومات المجتمعية .
- أصحاب المصالح المعنيين.

البعد الوصفي مهم لأنه يساعد على تفسير العلاقات في الماضي والحاضر والمستقبل بين الشركة وشركائها، كما أنه يساعد على شرح ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة تأخذ في الحسبان بقدر أكبر مصالح أصحاب المصالح، وتمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي.

ولكن هذا النهج لا يسمح بتقديم مقترحات استكشافية ولا إجراء الربط بين إدارة أصحاب المصالح الأهداف التقليدية للشركة (النمو و الربح...)².

✓ الفرع الثاني : نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أداتيه

تتطرق لأصحاب المصالح على أنهم موارد لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي وفاء المديرين بواجباتهم الائتمانية اتجاه المساهمين، والهدف توفير أداة للمديرين لفهم أصحاب المصالح وتوجيههم بطريقة إستراتيجية. وفقا لجونز وويكس، حسيني وبرنر، فان تحديد طبيعة أصحاب المصالح وتأثيرهم على القرارات ذات صلة بالنسبة للمنظمة. الهدف من خلق القيمة يتطلب اهتماما منهجيا لمصالح واهتمامات مختلف الافراد أو الجماعات الذين يتأثرون بنشاط الشركة.³

✓ الفرع الثالث : نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية

تعتمد على تحديد الالتزامات الأخلاقية التي يقوم عليها أصحاب المصالح، ويجب معاملتهم باعتبارهم غايات و أن مصالحهم لها قيمة جوهرية.⁴

¹Samuel mercier, op.cit, p7

²BEN RHOUMA Amel, Thèse doctorale- étude des déterminants de la divulgation environnementale et entreprises Françaises, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2008, p 98.

³Salma DAMAK-AYADI -Yvon PESQUEUX, Op.cit, p8-9.

⁴.BEN RHOUMA Amel, Op.cit, p99-100.

وينظر إلى الشركة بوصفها وسيلة لتنسيق مصالح مختلف أصحاب المصالح (ايفان فريمان، 1993)، لإثبات وجود علاقة بين المسيرين وأصحاب المصالح، هؤلاء الكتاب يستندون على مبادئ تمت صياغتها من: "كل إنسان لديه الكرامة الأساسية التي تفرض الاحترام المطلق" و تتمثل في :

- ينبغي أن توجه الشركة لفائدة أصحاب المصالح بها، ولا بد من الاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم.
- المسيرين لديهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصالح، فكل صاحب مصلحة يستحق الاعتبار ولبس فقط لانه قادر على خدمة مصالح الآخرين. فتعظيم الربح مقيد بسبب الحاجة إلى العدالة.

المبحث الثاني : الحوكمة (قراءة تقديمية) :

المطلب الأول : أسباب ودوافع الحوكمة :

. أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم والتي كان لها الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.

أ- انهيار الشركات :

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست دورا مهما للاهتمام بالحوكمة حيث تبين أن أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية للاهتمام بحوكمة الشركات هو إفلاس أكبر الشركات العالمية حيث تعد فضيحة شركة إنرون للطاقة الكهربائية و شركة وولد كوم الدافع الأساسي وراء ظهور الحوكمة.

1- انهيار شركة إنرون:

يعد انهيار شركة إنرون نهاية عام 2001 م من أبرز وآخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل لعل من أبرزها عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت الشركة العملاقة بأصول تقدر قيمتها ب 4.63 مليار دولار الأمر الذي شكل أكبر إفلاس لشركة أمريكية وربما على مستوى العالم أجمع.

قام مجلس إدارة شركة انرون بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلا تقريرها الضخم الذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة انرون وبعض شركات الاستثمار والتي كانت مدارة من قبل Andrew S Fastow والذي كان يعمل كذلك منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة انرون.

وتضيف اللجنة بأن إدارة انرون استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكن من الواجب أو الضرورة الدخول فيها أصلا. إذ أن أغلب تلك العمليات صممت بشكل متقن بهدف التلاعب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدع مصالح خاصة وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو لتحوط لمخاطر مستقبلية.

بعض هذه العمليات صممت بشكل مدروس ولم يتبع بها الإجراءات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ونتيجة لعدم إتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة انرون المالية كأصول و التزامات

كما انه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين إذ تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات التحنط الوهمية مع العلم بان تلك العمليات لو كانت صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron وبالتالي يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر.¹

2- إنهاء شركة وورلدكوم :

اتهمت من قبل محكمة نيويورك الفيدرالية بالاحتيال بعد اعترافها بإخفاء تكاليف بلغ قدرها 4 مليارات دولار مما دفع الشركة إلى إشهار إفلاسها في واحدة من أكبر الفضائح المحاسبية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أدت الفضيحة المالية لهذه الشركة إلى التأثير على قيمة الدولار الأمريكي في أسواق تبادل العملات العالمية وانخفض سعر الدولار تجاه العملات الأخرى عند إعلان المخالفات لهذه الشركة، وأعرب الرئيس الأمريكي عن قلقه البالغ لما آل إليه مصير الشركة وتعهد بملاحقة رؤساء الشركة المتورطين في المخالفات، وقد تأكدت هذه المخالفات من خلال الدعوى القضائية التي رفعتها لجنة الأوراق المالية والتبادل الأمريكية ضد الشركة المذكورة، إذ أن هذه اللجنة رفعت دعوى على الشركة اتهمت فيها بالتلاعب في حسابات إيراداتها لكي تظهر بشكل يتفق مع توقعات المستثمرين فبالبورصة بهدف رفع سعر السهم في السوق والحصول على أرباح غير حقيقية بصورة مخالفة لضوابط اللجنة، وقد اتهم المسؤول التنفيذي بتزييف سجلات شركة WORD COM المالية بعد ما أمر برفع مدخولاتها لمقابلة توقعات وول ستريت وتضليل جمهور المستثمرين.²

3- إنهاء بنك بارنج:

بنك بارنج هو بنك انجليزي كان عمره وقت اخياره في عام 1995 أكثر من قرن من الزمان وقد اكتشفت الأزمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية وعدم قدرة البنك علي الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته طبقا للوائح في البورصة النقدية الدولية بسنغافورة ورغم محاولة بنك إنجلترا البنك المركزي بإنجلترا إنقاذ الموقف إلا انه قد توقف بعد ان اتضح أن خسائر البنك تتجاوز رأسماله وقد تحققت الخسائر والتي ادت إلي اخيار البنك نتيجة للمنصب الذي كان يقوم به بفرع head dealer نيكولس ليسون حيث كان يعمل كمدير عام وفي نفس الوقت رئيس فريق المتاجرة البنك بسنغافورة والذي قد وصل إلي سنغافورة في 1992 وقد اعتقدت إدارة البنك بكفاءة نيكولس نتيجة لقيامه بإبلاغ الإدارة عن الأرباح وإخفائه للخسائر في حساب خاص وعلي الرغم من تنبه البورصة النقدية بسنغافورة لكبر حجم التعاملات وإبلاغ إدارة البنك وقيام الإدارة بإصدار تعليمات لنيكولس بعدم زيادة حجم التعاملات إلي أن نيكولس استمر في معاملاته وتجاهل تعليمات إدارة البنك حيث انه كان المسئول عن القيام بالمتاجرة وفي نفس الوقت كان المسئول عن إجراءات القيد والتسجيل مما ترتب عليه تحقيق البنك، لخسائر تقدر بمبلغ 3.1 مليار دولار ومن ثم انهيار البنك.³

ب- الأزمات المالية :

لقد ارتبطت الأزمات المالية بالحوكمة ارتباطا وثيقا حيث تبين لنا من خلال الأدبيات الاقتصادية بأن أهم الأزمات الاقتصادية كانت لها علاقة بالحوكمة و يمكن إجمال أهم هذه الأزمات في:

¹ إحصان بن صالح المعتاز "أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انخيار شركة انرون "جامعة الملك عبد العزيز، لاقتصاد والتجارة، 2008، ص263.

² عبد الرحمن جبوري "أهمية تطوير الرقابة على الأوراق المالية -حالة شركة وورلد كوم الأمريكية"، جامعة الزيتونة، الأردن ،2005، ص8.

³ حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات و أثرها على الإفصاح في المعلومات المالية"، مذكرة . لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة ،الأكاديمية العربية في الدمام، 2010.

1- الأزمة الآسيوية 1997

بعد أكثر من ثلاثين سنة من النمو الاقتصادي السريع، الذي أدى إلى نعت بلدان شرق آسيا بالنمو الآسيوية وجدت هذه البلدان نفسها أمام واحدة من أعنف الأزمات الاقتصادية في هذا العصر. وقد نتجت هذه الأزمة عن هشاشة القطاع المالي و ضعف التسيير و الإدارة على مستوى الشركات و على مستوى لقطاعين المالي و الحكومي مما جعل اقتصاديات البلدان المعنية سريعة التأثر بتدهور أوضاع الأسواق الخارجية، والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة¹⁴

إضافة إلى مجموعة من الأسباب والدوافع التي ساهمت في ظهور الحوكمة تتمثل في:

❁ أولاً : أسباب ظهور الحوكمة :

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة الشركات هي:

- ❁ متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالٍ من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها
- ❁ حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
- ❁ التوجه إلى التخصصية استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص
- ❁ الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- ❁ العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها.
- ❁ حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
- ❁ غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- ❁ انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي².

⁴ هيثم يوسف محمد عويضة، "كينز و الكساد الكبير - 1929 قراءة في أزمة 1929 و الأزمة الحالية"، بحث مقدم في إطار برنامج الدكتوراه، جامعة القاهرة، مارس، ص20

❁ ثانيا : دوافع ظهور الحوكمة :

- 🕒 تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- 🕒 توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
- 🕒 مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- 🕒 مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- 🕒 ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- 🕒 تشجيع المنشآت على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
- 🕒 توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- 🕒 توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس وغموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- 🕒 تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- 🕒 توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية².

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول الحوكمة :

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية بقوة على السطح في عالم الأعمال نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، وما ازد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة الانهيارات المفاجئة لعدد من الشركات العالمية .

أولا : مفهوم الحوكمة :

الحوكمة لغة :

لفظة غير قياسية، حيث اختزلت في ثناياها عدة مفاهيم تتمثل أساسا في:

- **القضاء :** حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء و من ذلك قوله تعالى: (فاحكم بينهم بما أنزل الله) أي اقضي بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة الحكمة :وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب، كما دل على ذلك قوله تعالى: (آتيناه الحكمة وفصل الخطاب) ،وقوله سبحانه وتعالى : "ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا"³.
- **الحَكْمُ :** والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم،ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى : "وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها إن يريدا إصلاحاً يوفق الله بينهما".

² عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح ع شماوي،"الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر و .التوزيع،القاهرة،مص2008.

³عبد المجيد الصلاحيين،(الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية)،مؤتمر الخدمات المصرفية الثاني،ليبيا،2010،ص5.

➤ **الحكمة :** وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب، كما دل على ذلك قوله تعالى : (آتيناه الحكمة وفصل الخطاب) وقوله عليه الصلاة والسلام (:ورجل آتاه الله الحكمة، فهو يعلمه ويقضي بها).

➤ **المنع :** فيقال حكمت فلان ، أي منعته منعه، ومنها حكمة الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد لها ا ركبها أن تلتهمه.

الحوكمة اصطلاحا :

✓ يعرف حماد الحوكمة على أنها " : النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرحة " .

✓ عام 1992 وصف تقرير Cadbury حوكمة المؤسسات بأنها " : نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب " .⁴

✓ تعرف مؤسسة التمويل الدولي " IFC النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " .

✓ كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " .¹

✓ بينما عرفها البنك الدولي 1992: "الحكم الراشد مرادف التسيير الاقتصادي الفعال و الأمثل.الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، و الموجهة للدول و المؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل و التي أدت إلى فارغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات و طاقات المجتمع، التي يزخر بها²

✓ وتعرف أنها نظام شامل يتضمن مقاييس أداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخلية أم خارجية من التأثير بصفة سلبية على أنشطتها وبالتالي ضمان امثل استخدام للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الأثر الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل و يضمن مجموعة من النظم والمعايير والقواعد والإجراءات التي يمكن إتباعها بهدف تقنين و تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبين كافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها على النحو الذي يحمي ويحافظ على الحقوق ويؤدي الواجبات.

ثانيا : خصائص الحوكمة :

● **الانضباط :** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

● **الشفافية :** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

⁴ طارق عبد العال حماده، مرجع سبق ذكره، ص11.

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

2 محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لمنط تطبيقها في مصر"، منشورات . بنك الاستثمار القومي ، يونيو. 2007

- **الاستقلالية :** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة :** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية :** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **العدالة :** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية الاجتماعية :** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.¹

المطلب الثالث : نماذج الحوكمة والياتها :

1/ نماذج الحوكمة :

تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى نظام فعال للحوكمة، يستجيب للتطور و التوافق مع متغيرات ومستجدات المحيط، لذلك تعددت أنظمة الحوكمة، و تفرعت لها تطبيقات مختلفة في التنظيمات، كما يضاف إليها التطور في الأدوات والطرق والوسائل، وجهود الأفراد المسؤولين عن تنفيذ والرقابة عليها، وقد دفع هذا إلى البحث عن فرضيات النموذج الأمثل، والوصول إلى نموذج فعال ذا المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة في أي مشروع من المشروعات، و بالتالي فإن الحوكمة كنظام علاجي ووقائي، هو دائم التجدد وبشكل ذاتي تلقائي خاصة مع اكتساب ونمو الخبرة في معالجة الثغرات وما أظهرته الأزمات والمشاكل التمويلية، وبالتالي إنه من الضروري إيجاد نموذج مثالي للحوكمة، يمكن تطبيقه بسهولة، وفي نفس الوقت امتلاك هذه المؤسسات ميزات تنافسية².

تختلف نماذج حوكمة الشركات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فطبقاً لمبادئ OECD لا يوجد نموذج واحد للحوكمة و لكن حتى تكون المؤسسات قادرة على المنافسة عليها أن تقوم بتهيئة ممارسات خاصة للحوكمة بما يساعدها على الاستجابة للمتطلبات الجديدة للعملاء، و استغلال الفرص المتاحة³.

يوجد خمس خصائص أساسية للفرقة بين النماذج المختلفة لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات:

- ✓ درجة التركيز في ملكية الشركات.
- ✓ مدى توافر الحماية القانونية للمستثمرين.
- ✓ السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات.
- ✓ كفاءة مجالس الإدارة.

³ طارق عبد العال حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

1 عبد الفتاح الصحن: محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، "أسس المراجعة"، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2004.

³ احمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية

تطور أسواق رأس المال.

1- النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات :

يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين، يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجالس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية. يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان الانجلوسكسونية يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح حملة الأسهم، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لحملة الأسهم ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة¹

2- النموذج الداخلي لحوكمة الشركات :

على عكس النموذج الخارجي للحوكمة، والقائم على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، فإن النموذج الداخلي للحوكمة يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك، والمستثمر المؤسسي حيث تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها²، هذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم، حيث يثبت وجهة النظر الاجتماعية للمؤسسات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى مراعاة مصالح وأهداف حملة الأسهم، ويعتمد النموذج على مجالس إدارة واحد لإدارة المؤسسات مبني على أربعة عناصر:

- الجمعية العامة.
- مجالس الإدارة.
- المديرين.
- مكتب المراجعة.

ولكل منهم مجموعة مسؤوليات، فالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة هي اتخاذ القرارات الخاصة بأعمال المؤسسة، أما مسؤولية المديرين فهي تنفيذ القرارات التي أقرها مجالس الإدارة، أما وظيفة مكتب المراجعين فهي الإشراف على أنشطة كل من مجالس الإدارة والمديرين، تعتبر آلية السوق للرقابة على الشركات آلية غير نشطة في النموذج الداخلي، بالإضافة إلى أنه لا يعتمد على أسلوب ربط المكافآت بالأداء

¹ سطاتم بن عبد العزيز المقرن، "تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي"، ديوان المراقبة العامة، 2002.

² مصطفى نجم البشاري، "أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية للمؤسسات العامة بالسودان"، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 2008.

الجدول 01 : معايير اختلاف نماذج الحوكمة¹

معايير الاختلاف	النموذج الخارجي	النموذج الداخلي	النموذج المشترك
هدف الحوكمة	تحقيق أكبر قدر من لتعظيم ثروة الملاك	تحقيق مصالح الفئات المختلفة	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم، ومصالح الفئات الأخرى.
مجلس الإدارة	يعتمد على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركة	يعتمد على مجلسين	يسمح بوجود مجلس إدارة واحد وأيضا بوجود مجلسين للإدارة
وجود السوق للرقابة	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة	آلية غير نشطة	آلية غير نشطة، وتستخدم بصورة بسيطة
وجود تركيز في الملكية	وجود تشتت في الملكية	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية	يوجد مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة، ومؤسسات تخضع للملكية العائلية.
مكافآت الإدارة التنفيذية	ترتبط بالأداء ومقدار النجاح المحقق	لا يعتمد على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	بشكل عاملا يتم ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

المصدر: كمال بوعظم، ازيد عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

2-آليات تطبيق الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفنا إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية. سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

• أولا : الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

أ – مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة للمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف

¹ كمال بوعظم، ازيدي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009 .

الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.²

ب - التدقيق الداخلي :

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . فقد أكدت لجنة Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير . ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها

• ثانيا : الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

. تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

أ - منافسة سوق المنتجات والخدمات (وسوق العمل الإداري)

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو إنها غير مؤهلة ، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

ب - التشريع و القوانين :

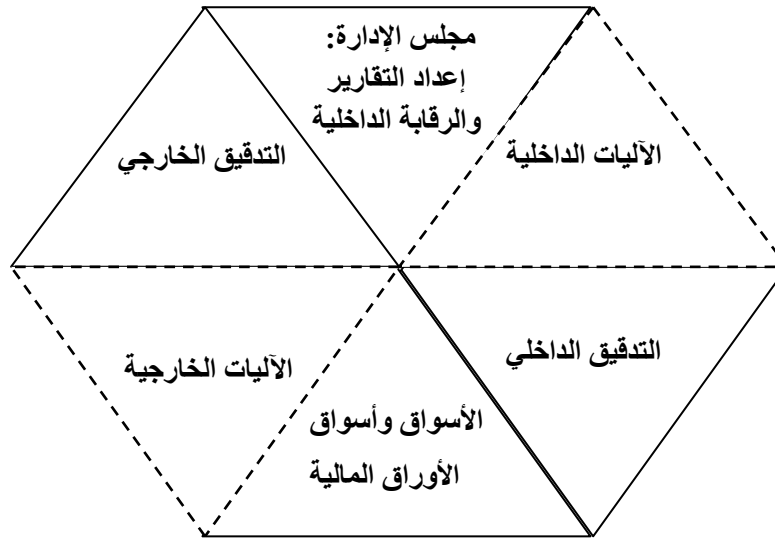
لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون اوكسلي متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أنطت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لريائتها بلجنة التدقيق.

² محمد حمودة، "دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي"، مقال منشور.

ج - التدقيق الخارجي :

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة ، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة³.

الشكل (1-2) يوضح آليات الحوكمة



المصدر: مرجع سابق (محمد حمودة)

المطلب الرابع : الحوكمة في الدول المتقدمة والنامية :

1- حوكمة الشركات في الدول المتقدمة :

تتباين ممارسات الحوكمة فيما بين الشركات ، ولا يوجد نموذج موحد للحوكمة يمكن إسقاطه على جميع الاقتصاديات والمؤسسات عموماً، وينبغي أن يكون نظام حوكمة الشركات مرناً وقابلًا للتغير من دولة إلى أخرى سواء كانت نامية أو متقدمة.

✓ الفرع الأول : حوكمة الشركات في المملكة المتحدة :

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث أصبح جزءاً من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، و نتيجة للالتزامات المالية التي مست بعض الشركات في التسعينيات إزاء قوائمها المالية و المحاسبية المقدمة للمساهمين، وقد أدى قيام كل من بورصة الأوراق المالية و مجلس التقارير المالية FRC، وجهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية

³ سالم بن عبد الله العتيبي، "جودة المراجعة كإحدى دعائم آليات الحوكمة"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005.

- توفير الثقة في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، و كانت الفرصة الأولى في مجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة حول موضوع حوكمة الشركات، و قد أدى الى صدور " تقرير كادبوري Cadbury Report " سنة 1992.
- وفي أكتوبر 1993 ظهر "تقرير روتمان Rutteman Report" الذي يوصي بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها عرضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة حفاظا على أصولها.
- وفي 1995 ظهر "تقرير جرينبري ReportGreenbury" الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى بضرورة انشاء لجنة مكافآت .
- و في 1998 ظهر ما يعرف ب "الكود الموحد Combined Code" والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، وتم تعديله في 2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة الشركات، في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.¹
- وسنعرض فيمايلي أهم المبادئ والإرشادات التي تضمنها كل من تقرير كاد بوري والقانون الموحد :
- تقرير كادبوري :** و يضم تسع عشرة بندا :
- ❖ ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة.
 - ❖ يجب أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له وذلك لاتخاذ القرارات وضمان توجيهات ورقابة الشركة من قبل الإدارة.
 - ❖ يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.
 - ❖ يقع على مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن بكافة جوانبه ومفهوم عن وضع الشركة.
 - ❖ ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية.
 - ❖ يجب أن لا تتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين عن ثلاث سنوات، وإذا تم ذلك يجب أن يكون بموافقة المساهمين.
 - ❖ يجب الإفصاح من ناحية المديريين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة.
 - ❖ يجب على مجلس الإدارة أن يضمن وجود لجنة المراجعة والتي تتكون من ثلاث أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، و ذلك بوضع نظام أساسي لها (charte) يتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.
 - ❖ لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.
 - ❖ لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول و مكتوب للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة، وذلك حتى لا ينفرد أحد بالسلطة في اتخاذ القرارات.
 - ❖ يجب أن يضمن مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين و أعضاء تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازنا في المسؤوليات.
 - ❖ ينبغي أن يكون لأعضاء المجلس حق الحصول على المشورة والتوصل على المعلومات، و ذلك لضمان التأكد من أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها.
 - ❖ ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة بإستراتيجية الشركة، وكذلك بالأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية و الالتزام بمعايير السلوك المهني.

¹ كمال بوعظم-أ زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19/11/2009، ص 51 .

- ❖ ينبغي أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لهم أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابي².
- ❖ يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة بحيث لا تكون إعادة تعيينهم تلقائيا.
- ❖ يجب اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية تحت إشراف مجلس الإدارة.
- ❖ يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت, وكذلك رئيس مجلس الإدارة.
- ❖ ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة.
- ❖ يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة و هي تشمل على :
 - الحاجة الى التصدي لاساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور و مزايا أعضاء المجلس .
 - الحاجة الى وجود رقابة جيدة على التشغيل.
 - الحاجة الى ضمان اشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة .

القانون الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا : ويضم المبادئ التالية :

1- أعضاء مجلس الإدارة :

- 1.1 مجلس الإدارة : "كل شركة يجب أن تدار عن طريق مجلس إدارة فعال, ويكون مسئولا بصفة جماعية عن نجاح الشركة."
- 2.1 رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب : "يجب أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤولية مجلس الإدارة لأعمال الشركة, و ألا ينفرد أحد بسلطة اتخاذ القرار."
- 3.1 التوازن في عضوية المجلس و استقلال الأعضاء : "يجب أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين (المستقلين), بحيث لا يسيطر أي طرف على عملية اتخاذ القرارات."
- 4.1 تعيين الأعضاء بمجلس الإدارة : "يجب أن يكون هناك إجراءات رسمية ودقيقة وواضحة لعملية تعيين عضو جديد في مجلس الإدارة."
- 5.1 توفير المعلومات وتنمية المهارات : "يجب أن يتم توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم, وأن يقوم الأعضاء بصفة مستمرة بتحديث معرفتهم وتنمية مهاراتهم."
- 6.1 تقييم الأداء : "على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لأدائه و أن يكون ذلك بشكل دقيق ورسمي وأن يشمل هذا التقييم جميع اللجان التابعة للمجلس, وأيضا يجب أن يكون هناك تقييم أداء لكل عضو على حدا."
- 7.1 إعادة الانتخاب : "في نهاية كل فترة قانونية, يجب أن يتم إجراء إعادة انتخاب لجميع أعضاء مجلس الإدارة بشرط أن يستمروا في أدائهم المناسب, ويجب أن يكون لدى المجلس خطة للتجديد والإحلال خاصة بالأعضاء."

² د. محمد مصطفى سليمان, حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين, الدار الجامعية, مصر, 2008, ص 88_89.

2- المكافآت :

- 1.2 مستوى المكافآت : "يجب أن تكون مناسبة لجذب وتحفيز أعضاء المجلس, و أن يتم تنظيم المكافآت التي يحصل عليها الأعضاء التنفيذيون بالشكل الذي يتم فيه ربط العائد بالأداء الجماعي والفردى".
- 2.2 الإجراءات : "الإجراءات الخاصة بتطوير سياسة المكافآت المطبقة, وتكون ذات شفافية وتتم بشكل رسمي لثبات مستوى المكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة من فترة إلى أخرى".³
- 3.2 الإفشاء : "ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي للشركة على بيان لسياسة الأجور و تفاصيل مكافآت كل إداري".

3- المحاسبة و المراجعة :

- 1.3 إعداد التقارير المالية : "يجب أن يقدم مجلس الإدارة تقييما متوازنا و مفهوما عن مركز الشركة".
- 2.3 الرقابة الداخلية : "على مجلس الإدارة المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى حماية استثمارات حملة الأسهم وأصول الشركة".
- 3.3 لجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين : "يجب على مجلس الإدارة إنشاء ترتيبات رسمية وواضحة حول تطبيقه للمبادئ الخاصة بإعداد التقارير المالية و أنظمة الرقابة الداخلية, وكيفية المحافظة على علاقته مع المراجعين الخارجيين".

4- العلاقة مع حملة الأسهم :

- 1.4 تبادل الآراء مع حملة الأسهم من المؤسسات : "يجب أن يكون تبادل في الآراء مع حملة الأسهم بالفهم 2.4 المشترك لأهداف الشركة, ومجلس الإدارة المسئول عن حدوث التبادل المناسب في الآراء".¹
- 2.4 استخدام بناء الجمعية العامة : "يجب على المجالس بناء الجمعية العامة للتواصل مع المستثمرين من القطاع الخاص و تشجيع مشاركتهم".²

✓ الفرع الثاني: حوكمة الشركات في الولايات المتحدة

قام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بتبني مفهوم حوكمة الشركات و إصدار مجموعة من المبادئ التي وافقت عليها أكبر الشركات الأمريكية.

وفي 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية باصدار "تقرير Treadway Commission" تضمن مجموعة من التوصيات لتطبيق قواعد حوكمة الشركات لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية لها, و ذلك بالتركيز على نظام الرقابة الداخلية و تقوية المراجعة الخارجية بين مجالس ادارة الشركات.

³د.محمد مصطفى سليمان, 2009 , مرجع سبق ذكره, ص 66_76.

THE COMBINED CODE, 12-5-2014 , p8. On: www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode3.pdf.

¹د.محمد مصطفى سليمان, 2009 , مرجع سبق ذكره, ص 79_83.

THE COMBINED CODE, April 2002, p9 2

و مع تفاقم الأزمات المالية الأمريكية منها أزمة "أحد صناديق التمويل LTCM" و انهيار شركتي Enron و Worldcom سنة 2002, تم إصدار "قانون Sarbanes- Oxley Act" لمحاربة الفساد المالي و الإداري.

و يمكن تلخيص مبادئ " قانون Sarbanes- Oxley Act" كما يلي :

- 📖 الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين.
- 📖 يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين, وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.
- 📖 قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجيه الشركة وخطط العمل الرئيسة, وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية, ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ.
- 📖 ضمان الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال لتي تعمل فيها الشركة.
- 📖 إنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لمراجعة وتحديد الأسس التي تبنى عليها مكافآت ومرتبآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة.
- 📖 ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة, والذي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- 📖 رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الدارة والمساهمين كإساءة استخدام أصول الشركة.
- 📖 المراجعة المستقلة, مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخاصة نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- 📖 إشراف لجنة المراجعة على إعداد القوائم المالية, والمراجعة الداخلية والخارجية, ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.

📖 ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للشركة.¹

✓ الفرع الثالث : حوكمة الشركات في فرنسا :

في فرنسا, ظهر "تقرير فينو (Vienot)" عامي 1995 و 1999, و "تقرير بوتون (Bouton)" عام 2002, نشرت بناء على طلب من هيئات أرباب العمل الفرنسية (CNPF –MEDEF ذلك الحين, AFEP), و تقدم توصيات بشأن حوكمة الشركات بشكل خاص, بالإضافة الى تقرير "ماريني Marini" و "قانون الأمن المالي Financial Security Law".

1- تقرير فينو الأول (1995) : يوصي بتعزيز دور مجلس الإدارة بتغيير تركيبته و طريقة عمله, و يقترح أن يتم اختيار ما لا يقل عن اثنين من المديرين التنفيذيين من بين أعضاء مجلس الإدارة للشركات المدرجة, و الحد الى خمسة عند الفترات المتراكمة لكل إداري وضمان إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات.

¹ محمد مصطفى سليمان, 2009, مرجع سبق ذكره, ص 97-98.

2- تقرير ماريني "Marini" : تمحور تقرير ماريني حول النقاط التالية¹:

- ✖ إمكانية الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، بالنسبة للوظيفة الأولى في فضل أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممثلاً عن المساهمين، يقود الإدارة التنفيذية، ويهتم بالرقابة على تضارب المصالح في الشركة،
- ✖ وضع حدود لفرص تحديد الوكالة لدى المديرين وذلك لوضع حد لتعدد الوكالات، أمام الجليل الصاعد من المديرين، وإعطاء المزيد منا لاهتمام للدور الذي تلعبه لجان مجلس الإدارة.
- ✖ فتح مجال تطبيق الرقابة من طرف المساهمين ومنحهم الحق في الإدلاء بحقوق تصويتهم مما يجعل الجمعيات العامة للمساهمين أكثر حيوية.
- ✖ ويعاب على تقرير ماريني بأنه لم يتعرض في نصوصه الضرورة الإفصاح عن المكافآت الفردية للمديرين إضافة إلى أنه أهمل المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس غير المدير العام أو عضو أحد لجان مجلس الإدارة في حين أن التفريق بينها ذو أهمية بالغة في الشركة.

3- تقرير فينو الثاني (1999) : يقترح أن يرتفع عدد المديرين المستقلين إلى ثلث مجلس الإدارة.

4- تقرير بوتون (2002) : أعد في سياق أزمة الحكم بعد عدة فضائح مالية، وهو الأكثر وضوحاً في توصياته. ويتضمن :

- ✖ أن يكون عدد المديرين المستقلين يمثل نصف مجلس الإدارة للشركات المدرجة ذات رأس المال المشتت و ليس لهم مساهمون للمراقبة.

- ✖ وجود تنظيم داخل مجلس الإدارة للمناقشة السنوية لعمله التي ستقضي للتقييم كل ثلاث سنوات.

- ✖ زيادة حصة المديرين المستقلين إلى ما لا يقل عن ثلثي لجنة الحسابات.

- ✖ يوصي بالتناوب المنتظم للمراجعين مع اختيارهم عن طريق إجراء مناقصة.

5- قانون الأمن المالي : صدر في فرنسا يوم 1 أوت 2003، و كان مستوحى من "قانون سارينز أوكسلي"، ومن خلال ما

سبق عرضه يمكن القول أن قانون الأمن المالي تمحور أساساً حول إشكالية موثوقية و شفافية المعلومة المحاسبية و المالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمر الحالي و المرتقب ، و أكد أن جودة الرقابة الداخلية وحدها كفيلاً لضمان جودة و صدق المعلومة المحاسبية و المالية ، إلا أنه ترك للشركة حرية اختيار إجراءات و طرق تقييم جودة رقابتها الداخلية³. وعلى إثر تبني فرنسا لجملة التقارير السابق عرضها تم تعميم تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات على كافة الشركات الفرنسية ، كما تم فرض إعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد الحوكمة لكل شركة ، بحيث يحتوي كل المعلومات الخاصة بمجلس

¹ Marc Vienot : Le conseil d'administration des sociétés cotées, Op cit, p : 14.

³ Céline CHATELIN – Stéphane TRBUCQ, stabilité et évolution du cadre conceptuel en d'entreprise : un essai de synthèse, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE – université PARIS-DAUPHINE avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, Février 2003.

Laurent Cappelletti: La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Jean Moulin , Lyon III , 2004 , p 4.

الإدارة، أعضاء المجلس ومكافأته، أجورهم وحوافزهم، الجمعية العامة للمساهمين والقرارات الصادرة عنها... الخ، و يتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية، وكذا التقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية.

2- حوكمة الشركات في الدول النامية :

تخضع حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول النامية وذات لاقتصاديات الانتقالية، حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ولهذا السبب قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصاديات النامية والصاعدة، حتى يمكن تنفيذ الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم.

حيث قام (CIPE) عام 2003 بتقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات اقتصادية كما يلي¹:

○ **المجموعة الأولى :** هي مجموعة الدول التي قامت بعمليات الإصلاح الاقتصادي منذ منتصف الثمانينات وهي

(مصر، الأردن، المغرب) وهي تعتبر من الدول الجاذبة والمستوردة لرأس المال.

○ **المجموعة الثانية :** هي الدول المصدرة للبترول، وهي مجموعة دول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي (GCC) وقد

نحلت هذه الدول في تحقيق استقرار اقتصادي نظرا لارتفاع أسعار البترول.

○ **المجموعة الثالثة :** وهي الدول التي لديها عدم استقرار اقتصادي بسبب عدم الاستقرار السياسي كعراق وفلسطين

والدول التي لازلت في بداية الإصلاح الاقتصادي الجزائر، لبنان سوريا....

وفي هذا الصدد سوف نأخذ بعض تجارب الحوكمة في الدول العربية :

1. التجربة المصرية :

تم وضع مجموعة من القواعد تمثل مبادئ الحوكمة في مصر. رغم أن هذه القواعد لا تمثل نصوص قانونية أمرة و لا يوجد لها لزام قانوني بها وإنما هي فقط تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير والأساليب العالمية و التي تحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة.

وقد طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة بها كأول دولة عربية يتم تقييمها وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق % 62 من معايير الحوكمة، فبدأت مصر تشريع القوانين التي تزيد من التزام الشركات بمعايير الحوكمة.²

و في سنة 2004 تم تقييم مصر مرة أخرى وتوصل التقييم إلى أن مصر تطبق % 82 من معايير الحوكمة وقد أعدت مصر لحوكمة الشركات دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر في تشرين الأول 2005 والذي يسري على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة. وتمثل هذه القواعد في لحوكمة الشركات ضمن العناوين الرئيسية التالية:

¹Pascal Charpentier, Op.cit ., p 98.

² زياد بماء الدين، "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، منشورات بورصتي القاهرة والإسكندرية، مصر، أكتوبر 2005.

- ❑ الجمعية العامة
- ❑ مجلس الإدارة
- ❑ إدارة المراجعة الداخلية
- ❑ مراقب الحسابات
- ❑ لجنة المراجعة
- ❑ الإفصاح عن السياسات الاجتماعية
- ❑ قواعد تجنب تعارض المصالح³.

2. التجربة الجزائرية :

وبالنسبة للتجربة الجزائرية في مجال الحوكمة، فقد أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 إلى تراجع الجزائر في الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ، لتحل في التقرير الجديد . الرتبة 99 ويعود ذلك إلى ظروف الفوضى التي يمر بها الاقتصاد الوطني وعدم تبلور خطوط المرحلة الانتقالية وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري والسطو على الأموال العامة في شركات ومؤسسات القطاع العام ، كون هذه الشركات تشكل عبئا ثقيلا على الخزينة جراء سوء الأداء وتفشي حالات الفساد المالي والإداري فيها، ما جعلها تستند على الدعم الحكومي، بدلا من رفد الميزانية العامة بالموارد المالية ما ينجم عنه هدر للأموال العامة بدلا من تنميتها لذلك تعد عمليات خصخصة الشركات العمومية الفاشلة، وسيلة ناجحة من وسائل الحوكمة إذ إن الهدف المركزي للحوكمة يتمثل بعملية الإصلاح الاقتصادي وتدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور . ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) و مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كبر و اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ومؤسسة التمويل الدولي(IFC)⁴.

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

⁴ عمر علي عبد الصمد ،"دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"،مذكرة لنيل شهادة .الماجستير2009 في علوم التسيير،جامعة المدية ،الجزائر ، 2008.

المبحث الثالث : قواعد حوكمة الشركات :

يهدف الوقوف على القواعد الرئيسية للحوكمة الشركات ،عمد الباحثان على إطرء مجموعة من القواعد من وجهة نظر المنظمات

المختلفة واعطاء الأهمية للقواعد المشتركة بين المنظمات . والجدول 1-1 يوضح ذلك:

الجدول(1-1):وجهة نظر المنظمات المختلفة حول قواعد حوكمة الشركات¹

قواعد حوكمة الشركات										سنة النشر	الدولة المنشأة للمنظمة أو التقرير		
العلاقة مع حملة الأسهم	المراجعة والمحاسبة	استقلالية المديرين	الإنصاف	المساءلة	مسؤولية مجلس الإدارة	الإفصاح والشفافية	دور أصحاب المصالح	حقوق المساهمين	أطار فعال للحوكمة		1999	OCDE	لمنظمات العالمية
					✓	✓	✓	✓	✓				
	✓				✓	✓		✓		2002			
	✓			✓		✓				2003			
	✓			✓	✓					2002	Oxley Act	و.م.أ	الدول المتقدمة
	✓	✓			✓					1995	Viénot	فرنسا	
		✓		✓	✓	✓				1992	Cadbury	انجلترا	

¹ - Cihan Université, First International Scientific conference (2014)

✓	✓				✓				1998	Combin ed Code	انجلترا	
			✓	✓		✓			2008	GOAL	الجزائر	دول النامية
01	05	02	01	04	06	05	01	02	01	المجموع		
%12.5	%62.52	%25.00	%12.50	50.00	75.44	62.51	%14.28	25.00	%12.50	النسب المئوية للاتفاق		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة تطبيقية بعنوان " دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المتميز لمنظمات صناعية " ل

Ahmed Awny Ahmed Omar Agha , Djellouli Nassima

يتضح من الجدول بان قاعدة مسؤولية مجلس الإدارة قد حصلت على اعلي نسبة اتفاق بلغت(75.44%) ثم تلتها قاعدتي الإفصاح والشفافية بنسبة بلغت(62.51%) من ثم جاءت قاعدة المراجعة والمحاسبة كإحدى قواعد حوكمة بنسبة اتفاق (62.00 %) وأخيرا قاعدة المساءلة بنسبة اتفاق (50.00 %) ويؤشر الباحثان اشتراك القواعد الأربعة بحصولها عمى نسبة اتفاق تجاوزت (50%) في حين لم تحقق القواعد المتبقية تلك النسبة، وعليه سنعتمد القواعد التي تجاوزت نسبتها ال (50%) في إعداد هذه الدراسة لأنها حظت باتفاق من معظم المنظمات كما يأتي :

المطلب الاول : مسؤولية مجلس الإدارة :

يشير مصطلح إلى تحديد مسؤولية كل طرف من الأطراف داخل الشركة حيث أن مسؤوليات مديري الشركات لا تقتصر بطبيعة الحال على إعداد التقارير المالية، وتنفيذ الوظائف الجوهرية لإدارة الأعمال وتطبيق القوانين المختلفة ، ولكف ينبغي عمليا أيضا ولاسيما في الجماعات المتطورة النظر إلى مفهوم المسؤولية على انها الاستجابة إلى التوقعات على النحو غير الرسمي والقانونين². ولهذا يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة بحيث أن تكون واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات والمزايا والأجور والمكافآت، و من أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة .

و تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في ما يلي³:

² رأفت حسين مطير ، "آليات تدعيم دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات" الجامعة الإسلامية ، ص2.

³OECD, "Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 1999.p3.

- العمل على أساس توافر كامل المعلومات وبذل العناية و الحرص على مصلحة المؤسسة و حملة الأسهم.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين.
- يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات و مصالح كافة أصحاب المصالح .
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية .
- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة.
- اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات كبار التنفيذيين بالشركة والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الداخلي.
- الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المدققين الخارجيين.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.

المطلب الثاني : الإفصاح والشفافية :

يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية و حوكمة المؤسسة. و بالتالي فان الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة، إضافة إلى المعايير المحاسبية و المالية التي تتبعها الشركة في تقييم الأداء، مراعاة وجوب أن توفر قنوات نشر المعلومات طريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهم كافة المستثمرين في الوقت المناسب⁴.

والإفصاح يعني: "أن تمتد القوائم المالية كل من المستثمرين الحاليين و المرتقبين وغيرهم بالمعلومات المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة."

كما يعرف بأنه اتصال الشركة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة لكشف المعلومات الهامة للمستثمرين و المساهمين و سوق المال و غيرهم من أصحاب المصالح بطريقة تسمح لهم بالتنبؤ بمقدرة الشركة على الأرباح و سداد التزاماتها و بالتالي اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة.

فالإفصاح في الشركات وسوق المال يعني :

➤ إشهار كافة الحقائق عن الشركة

➤ توفير كافة المعلومات الدورية و غير الدورية ، المالية و غير المالية لجميع الأطراف و سوق المال.

يقصد بالشفافية "توفير الشركة للبيانات المالية و غير المالية بصورة حقيقية ، وكذلك العمليات الأخرى للشركة حتى يمكن توقع النشاط الحالي و المستقبلي للشركة. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب و لكافة الجهات."

فالشفافية في الشركات وسوق المال تعني:

➤ -عدم حجب المعلومات .

➤ توصيل المعلومات للجميع وبدقة في الوقت المناسب وبالقدر الكافي.

المطلب الثالث : المراجعة و المحاسبة :

إن الأهمية الاقتصادية التي تشغلها مهنة المراجعة الحسابات ،و كثرة الأطراف المستفيدة من تقاريرها زاد من أهمية مهنة المراجعة،و عزز من دورها الذي تلعبه لدى العديد من القطاعات المختلفة في المجتمع ،فأصبحت الحاجة ملحة لدعم حوكمة الشركات ، باعتبار المراجعة من الآليات المحورية التي تقوم عليها الحوكمة و خاصة من خلال أربعة آليات رئيسية و التي تتمثل في(المراجعة الداخلية،المراجعة الخارجية ،لجان المراجعة ،مجلس الإدارة)¹.

و من التعاريف الشاملة للمراجعة ما ذكرته إحدى لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأن المراجعة :

"عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية ،و تقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابقة هذه العناصر للمعايير الموضوعية،ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية." تعتبر المبادئ المحاسبية المتعارف عليها " المعيار"الذي يستخدم للحكم على مدى سلامة تمثيل القوائم المالية لنتائج الأعمال والمركز المالي .و يعني هذا الفرض أن مراقبي الحسابات يسترشدون بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمؤشر للحكم على سلامة المواقف المعينة و في الوقت نفسه تكون لهم سنداً لتعظيم آرائهم .

هناك علاقة تكامل قد تنشأ بين كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية حيث أن المراجع الخارجي يبدى أ ربه بمدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية ومدى ملائمة السياسات والإجراءات المتبعة و التي قد يغفل عنها المراجع الداخلي². وفيما يلي جدول يوضح أهم أوجه المقارنة بين وظيفتي المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية :

الجدول (1-2):المقارنة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية

وجه المقارنة	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
الأهداف	- الإدارة الجيدة - الرقابة على المخاطر	- مدى عدالة القوائم المالية.
نطاق العمل	- النظم العامة - الغش - الاتساق	- القوائم المالية : قائمة الدخل، قائمة المركز المالي،قائمة التدفقات النقدية، النظم المالية، التقرير السنوي .
الاستقلال	-يرتبط بالعمليات والموقع في الهيكل التنظيمي.	-الاستقلال عن الشركة عن طريق حقوق قانونية.

¹ محمد يوسف ,مرجع سبق ذكره ، ص8.

² فكري عبد الغني محمد جوده ،"مدى تطبيق المبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ،2008،ص48.

التقارير	-تقارير ذات هيكل شامل إلى الإدارة و إلى لجنة المراجعة.	-تقارير موحدة م جزء منشورة إلى المساهمين ومستخدمي القوائم المالية.
المعايير	-معايير معهد المراجعين الداخليين أو أي مراجع أخرى.	-معايير المراجعة.

المصدر: ميخائيل أشرف حنا ،"أهمية دور معايير المراجعة و أطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات"،المؤتمر الخامس .لحوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية ،جامعة الإسكندرية ،كلية التجارة .، 2005

أما المحاسبة يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ،وقد وانعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهو جودتها.

وتعد المعلومات المحاسبية ذات أهمية بالغة للمستفيدين الداخليين والخارجيين في تقديم المعلومات الهامة تساعد في اتخاذ القرارات كلا حسب استفادته من تلك المعلومات والتي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية في الميزانية العمومية وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية ،وقائمة التدفقات في حقوق الملكية.....

وتعرف المعلومات المحاسبية بأنها"عبارة عن مجموعة من البيانات التي تم تشغيلها وفق مراحل النظام المحاسبي التي يتم معالجتها للخروج بمعلومات فاعلة ومفيدة في اتخاذ القرارات " وذلك في ظل مجموعة من الخصائص:

✍ الملائمة والتوقيت المناسب

✍ أمانة المعلومات وإمكانية الثقة بها والاعتماد عليها

✍ حيادية المعلومات

✍ قابلية المعلومات للمقارنة

✍ الأهمية النسبية والإفصاح الأمثل

لذا فان هذه القاعدة (المحاسبة والمراجعة) لها دور هام في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في المنظمات ، من خلال ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين ،بالإضافة إلى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم والتقارير المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات والذي ينعكس بالإيجاب على حركة أسواق المال .

المطلب الرابع : المساءلة :

بغية تطبيق قاعدة المساءلة لابد من إدراك حقيقة رئيسة مفادها بان الشفافية هي روح المساءلة التي يجب ان تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة . لارتباط مصطلح المساءلة بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحقق لهم قانونياً مساءلة الشركة¹ ، لذا فان تطبيق هذه القاعدة يتيح إمكانية مساءلة وتقييم الأعمال التي تقوم بها الإدارة ومجلس الإدارة من قبل حملة الأسهم والآخرين من قبل أصحاب المصالح لان في جوهرها تمثل مسؤولية تعاونية وتضامنية من قبل الشركة مع المدققين الداخليين والخارجيين لغرض لتقييم فعاليات واليات الشركة في ضل الضوابط المحددة لذلك الغرض². لهذا ينبغي أن تركز المساءلة على ثلاث مسارات رئيسية :

❑ القدرة على الإيفاء بحقوق المساهمين.

❑ إيجاد الكفيلة بالقضاء بالقضاء على الغش والتلاعب

❑ تعد المساءلة الإدارة الرئيسة لكسب ثقة الجمهور عموماً والزبائن على وجه الخصوص

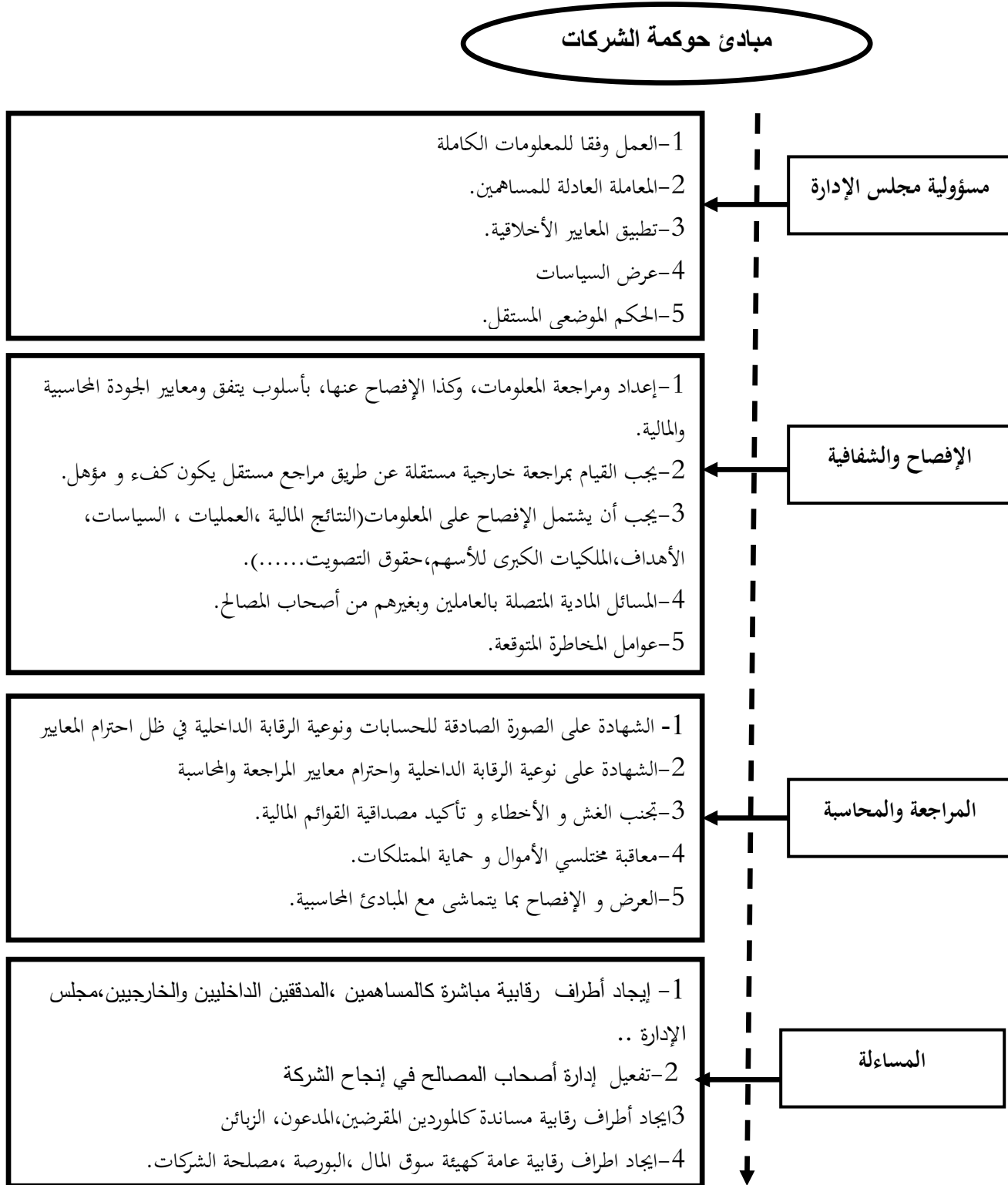
وفي ظل عمل حوكمة الشركات ينبغي ان تبنى في ضوء ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة على نحو يضمن الرصد الفاعل لجميع فعاليات واليات عمل الشركة، من قبل مجلس الإدارة لضمان مصالح المساهمين³.

1 عبد القادر، بريس و محمد حمو ، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من الآثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى الدولي العالمي للفترة 20 21 أكتوبر 2009 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، ص7.

2 Cung, Nguyen Dinh, Corporate Governance manual , 2th , Printed in Hanoi, Vietnam , P14, 2010.

3 Karmanova, Kristina, Internal audit in Lithuanian commercial banks: an important part of corporate governance or just another department?, Master thesis, Department of Business Studies, Uppsala University,P15 ,2013.

الشكل (1-3): مبادئ الحوكمة المشتركة بين المنظمات



المصدر :عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح عشناوي،"الحوكمة المؤسسية"، ص 5

خلاصة الفصل الأول :

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستنتج ما يلي :

ظهرت حوكمة المؤسسات كمصطلح جديد و ازد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات التي ضربت أكبر الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية ، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ تعتبر الدليل العلمي للمؤسسات للاسترشاد بها في التطبيق السليم للحوكمة

بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات فإنها تحتاج إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح كما أن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، وتختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن هناك مجموعة من المبادئ المشتركة تجمع أشهر المؤسسات الرائدة في مجال الحوكمة تتمثل في (مسؤولية مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المراجعة والمحاسبة، المساءلة).

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني:

يعد الأداء المتميز هدف المواضيع الهامة التي لا زالت تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية والمؤسسية على السواء إذ تعددت وجهات النظر واختلفت الاتجاهات الفكرية حول مفهوم وأبعاد الأداء المتميز وطرق تحقيقه وذلك من خلال إحداث تحسينات وتغييرات واسعة وطرق جديدة ووسائل فعالة للمعرفة أوجه القصور وتعديلها ونقاط الخلل وتصحيحها ومعرفة نقاط القوة وتنميتها للضمان البقاء والاستمرار والنمو في بيئة شديدة المنافسة والتغيرات، و بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز بالمؤسسات، سارعت العديد من المؤسسات إلى تصميم معايير لجوائز تميز المنظمات والتي يمكن أن تمثل أهم المداخل المعاصرة التي يمكن اعتمادها كأبعاد لتحسين الأداء وصولاً إلى ما يسمى بالأداء المتميز.

المبحث الأول : ماهية الأداء :

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الأداء :

اشتقت كلمة "Performance"¹ وتعني الأداء ، من الفعل "Perform" بالإنجليزية، وتعني يقوم أو ينفذ ، والتي تم تداولها حوالي عام 1500 بعد الميلاد وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق² ، ومن اللغة الفرنسية **Performer** وتعني من يؤدي دورًا أمام الجمهور.

📖 و قد اعتبر البعض أن الأداء مسألة سلوكية³ و هو " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة. "

📖 تعريف الأداء حسب DRUKER.P : " يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"⁴

📖 تعريف هانا بوس Hannabuss: أن الأداء هو " القياس بشيء ما بطريقة معينة مع تحديد هدف معين لها "⁵

📖 ويرى آخرون أن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة . ومن هذا المنطلق فإنه يمكن القول بأن الأداء يكون مرادفًا لكفاءة الخدمة وفاعلية الخدمة من المنطلقات السابقة يتبين أن هناك اختلاف في تفسير معنى ومفهوم الأداء فمن الباحثين من يركز على أداء الأفراد ونرى البعض الآخر يركز على أداء المنظمة أو الجهاز،⁶ حيث أننا نعتقد أنه لو اعتبرنا المنظمة أو الجهاز ماكينة ، فالعاملين في المنظمة أو الجهاز هم تروس تلك الماكينة ، ومن ثم لا يمكن الفصل بين أداء الأفراد وأداء الجهاز ككل.

¹ قاموس أكسفورد : إنجليزي -عربي، لدراسي اللغة الإنجليزية ، جامعة أكسفورد ، الطبعة 1998 ، ص 500.

² د .محمد إبراهيم أشكناني : تقوم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات ، الناشر المؤلف ، الكويت ، الطبعة الأولى، 2005-2006 ص. 23

³ د .محمد إبراهيم أشكناني ، المرجع السابق ، ص ٢٤ ، وأنظر إشارته إلى:

Miner, J., Singleton T. Luchsinger V.(1985) the Practice of Columbus. Colombus, Ohio: Charles E.Merill Management Publishing Company

⁴ وسعي رايح، المعايير العالمية للتقييس و تأثيرها على مستوى الأداء المؤسساتي،دراسة تطبيقية مؤسسة الامتنت سعيدة،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة سعيدة ،2009-2010، ص 38.

⁵ د .محمد إبراهيم أشكناني. "تقوم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات الكويت، ، بلا ناشر، الطبعة الأولى2005-2006، ص24، وأنظر إشارته إلى:

Hannabuss, S.(1987) , “ The concept of performance : A Semant Review.” Aslib Proceedings , No.5ic

⁶ د .محمد إبراهيم أشكناني : المرجع السابق ، ص 24.

كما تجدر الإشارة إلى مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية¹ :

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فلقد خصص الاقتصاديون الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي استخدام الأمثل للموارد.

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات. و للإشارة فإن هناك من يرى العكس بين مفهومي "الكفاءة و الفعالية".

المطلب الثاني : أنواع ومحددات الأداء :

➤ الفرع الأول : أنواع الأداء

ينقسم الأداء العام للمؤسسة إلى أربعة أقسام و هي:

➤ **الأداء المالي :** يمثل الفعالية في مجال استعمال الموارد المالية المتاحة أي تحقيق الأهداف المالية المحددة مثل تحقيق رقم أعمال معين² .

➤ **الأداء التقني :** يعرف بالقدرة على إنتاج سلع و خدمات بأقل تكلفة بإنتاجية مثلى، ودرجة الجودة المطلوبة، والتي تتخذ ثلاث مفاهيم، نوعية الخدمة المنتجة، جودة التسيير، جودة شروط عمل المستخدمين و الأداء التقني هو قوة مكانة للبحث و التنمية.

➤ **الأداء التجاري :** يعكس الأداء التجاري وضعية المؤسسة في السوق، أو جزء منها، و يقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال.

➤ **الأداء البشري :** يتخذ الأداء البشري على شكل المعادلة التالية: (وقت العمل - قوة العمل=الأجر)، و كذلك تعكس هذه المعادلة مسؤولية الأجير و التزاماته و مشاركته في أهداف المؤسسة و قياس هذا الأداء يتخذ أشكالا و طرقا متعددة.

➤ الفرع الثاني : محددات الأداء

➤ **الأداء الوظيفي :** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و يعني أن هذا الأداء في موقف معين³.

➤ **الجهد:** الطاقة الجسمية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

➤ **القدرات :** هي الخصائص المستخدمة الشخصية لأداء الوظيفة.

➤ **إدراك الدور:** إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها و عن الكيفية التي يمارسها بما عمله في التنظيم.

¹ أ.د الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، جامعة الجزائر ، مجلة الباحث - عدد 07 ، 2009-2010، ص 217 .

² وسعي رايح، المعايير العالمية للتقييس و تأثيرها على مستوى الأداء المؤسساتي، دراسة تطبيقية مؤسسة الاسمنت سعيدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في العلوم التجارية، جامعة سعيدة ، 2009-2010، ص 39.

³ -وسعي رايح، نفس المرجع السابق، ص 40.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، في بعض الأحيان نقوم ببذل جهد كبير و لكنه غير موجه في الاتجاه الصحيح، و أحيانا أخرى يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات و هناك حالات تكون له القدرات اللازمة، و يعرف الدور الذي يقوم به إلا أنه يتميز بالكسل، و في هذه الحالات ، فالأداء يكون منخفضا، و قد يكون الأداء مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في المجالات من المجالات الأخرى.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء :

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم فيها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها .

سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة و قد اختلفوا في تحديدها كل حسب موضوع بحثه إلا أن أغلبهم اعتمد على معيار قدرة المؤسسة على التحكم في هذه العوامل فقسموها إلى :
عوامل خاضعة للتحكم المؤسسة والتي تقابل العوامل الداخلية و أخرى غير خاضعة للتحكمها و التي تقابل العوامل الخارجية.

✳ الفرع الأول : عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها¹ :

❖ **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة، فتمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى التعاون معها، ومدى العناية التي تعطيها للتنمية و تطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .

❖ **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

❖ **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

❖ **بيئة العمل :** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغياب و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

¹ كوتر يوغاية، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 13.

❖ **طبيعة العمل :** وتشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

❖ **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

✳ الفرع الثاني : عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل و هي ¹ :

❖ **البيئة الاجتماعية والثقافية :** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة و الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات و التقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

❖ **البيئة السياسية والقانونية :** كما تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة ذو تأثير كبير وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

❖ **البيئة الاقتصادية :** إن للبيئة الاقتصادية التأثير المهم والمباشر على أداء المؤسسة وذلك عن طريق الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه) وذلك إما بكبح نشاط المؤسسة أو تركها حرة، كذلك الاستقرار الاقتصادي يلعب دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة، أما من جانب البنوك(الأنظمة البنكية) والسياسات التشريعية على نشاطها (البنوك)، الأسواق المالية ومدى وجودها، فهنا يكون التأثير على مستوى الهيكل المالي للمؤسسة، لأن البنوك والأسواق المالية تعد المصادر الرئيسية في عملية تمويل المؤسسات الاقتصادية، وهذا ينعكس مباشرة على مردودية المؤسسة، وذلك يؤثر على أدائها.

¹ - كوتر بوجابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

المطلب الرابع : مفهوم الأداء المتميز ومعايره :

يعد الأداء المتميز من المواضيع الهامة التي لازالت تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية والمؤسسية على السواء، إذ تعددت وجهات النظر واختلفت الاتجاهات الفكرية حول مفهوم وأبعاد وطرق تحقيق الأداء المتميز.

1- مفهوم الأداء المتميز :

إن الأداء المتميز ينظر إليه بأنه رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق والتميز في الأداء .¹

" التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل، مثل : (إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، التحسين المستمر للعمل والإبداع والتجديد...)، وتضيف أن هناك علاقة بين شخصية الفرد وأدائه المتميز ، وهي المداومة على رفع مستوى العلاقة الإيجابية مع الآخرين مثل (معاملة الجميع بأدب واحترام، الاعتراف بالأخطاء ، كتمان الأسرار...) .

"تحقيق الأداء المتميز في العمل معياره العلاقة بين الموظف والمراجع في بعض الجهات الحكومية الخدمية "

"لكي نحقق الأداء المتميز في العمل لابد من تقديم الحوافز وتهيئة بيئة العمل و ربط الأداء بنظام الترقيات وبالزيادة السنوية "

"لكل مدير أخطاء تؤثر على الإنتاجية والأداء المتميز .. أهمها أن بعضهم يعمل بدون مشاركة الموظفين معه " .

" الأداء المتميز لا يمكن للجميع القيام به " .²

كتعريف شامل: " الأداء المتميز هو العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة عن غيرها من المنظمات، عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتغطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن .³

2- الطريق إلى التميز:

1-2 مراحل وأهداف تحقيق التميز :

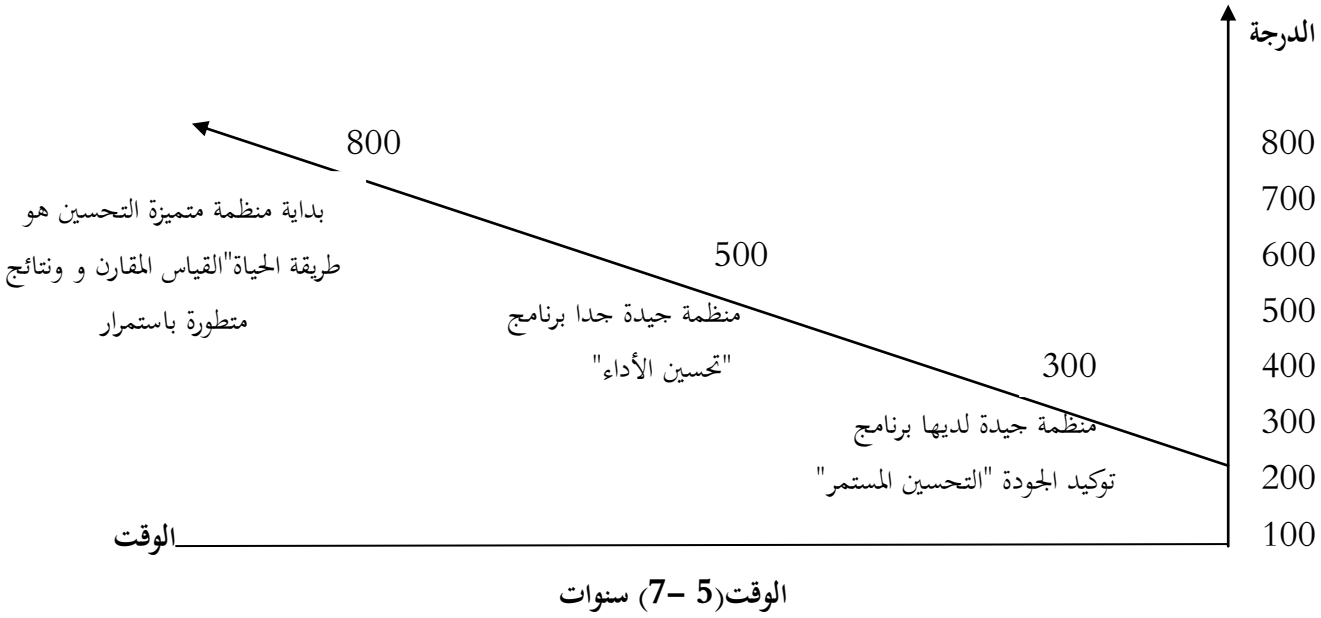
أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها إلى التميز تستغرق وقتا طويلا قد تأخذ ما بين 5 إلى 7 سنوات ، تبدأ في السنوات الأولى بتحقيق "300 نقطة" بداية التحسين المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق "500 نقطة" تحسين الأداء ، وبعد حوالي 7 سنوات تحقق "800 نقطة" بداية التحسين المستمر ويتضح ذلك في الشكل الموالي:

¹ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، عدد 5، مجلة الباحث، ص 33، 2007.

² مجلة التنمية الإدارية الصادرة عن إدارة العلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، العدد 123، ربيع الأول 1436.

³ بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية بعنوان " بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، سنة 2010 .

الشكل (02) يوضح المدة الزمنية نحو التميز



المصدر: ثواني سويل ، 2009 جوائز التميز المؤسسي استراتيجيات الفوز بها، ترجمة عوض سالم الحربي ، سلسلة الإصدارات مجلس السعودي للجودة ،رياض دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ص1.

وقد تعددت وتنوعت المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمات في رحلتها إلى التميز تبعاً للكتاب والجدول التالي يوضح مراحل وأهداف تحقيق التميز:

الجدول (02) يوضح أهداف ومراحل تحقيق التميز:

المراحل	الأهداف
بناء ثقافة التميز	وضع أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل
القيادة	اختيار قيادة الإدارة العليا للمنظمة والتركيز على بناء النظم لتطوير القيادة في المستقبل.
التخطيط الاستراتيجي	تطور المنظمة خططها الاستراتيجية والإجرائية.
التوجه بالعمل	تحديد توقعات ورغبات وتفضيلات العملاء ومحاولة إرضاءها وتلبيةها .
إدارة الموارد	إدارة موارد المنظمة بفاعلية .
إدارة الموارد البشرية	تحفيز وتطوير العاملين والاستفادة من كامل طاقاتهم.
العمليات	وضع الجوانب الرئيسية للإدارة العملية، المتضمنة التكنولوجيا والعمليات ووحدات الأعمال الرئيسية.
نتائج الأعمال	الوقوف على نتائج الأعمال والأداء المتعلقة بنتائج الأداء المالي، نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج التأثير على المجتمع.
التحسين المستمر	تحديد الحدود الدنيا للأداء للمنظمة وتحسين كافة الجوانب الرئيسية للأعمال.

المصدر: رشيد صالح سليمان، 2004، ورقة عملية مقدمة للمؤتمر السنوي العربي في الإدارة ، شرم الشيخ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص67.

3- 2 ثقافة التميز:

يشير مفهوم ثقافة التميز إلى النطاق الشامل والمتكامل من قيم وأخلاقيات وعادات وممارسات العمل السائدة في مؤسسة معينة فهي تعبر عن مجموعة من القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة م لتمييزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع الواحد.

ويتضح من هذا المفهوم أن ثقافة التميز تعتمد كثيرا على القيم التي تعبر عن ما يراه الفرد أو المجموعة من خطأ أو صواب والتي تميز بإبداع والتكيف مع البيئة والمواكبة العصر من تطورات وتغيرات في عاملاتها وقيادتها، وتختلف ثقافة التميز اختلافا كبيرا عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة ومن أهم ما يميزها ما يلي:

- ✱ المشاركة في خلق القيم والرؤى المستقبلية للمنظمة .
- ✱ تحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة .
- ✱ التركيز على العملاء ومحاولة أرضائهم.
- ✱ التطوير والتعلم المستمر بمساءل التميز والتركيز على التطوير الذاتي.

المبحث الثاني : نماذج وجوائز التميز العالمية :

نشأة مفهوم التميز :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين و حتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية , فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي , إلى التركيز على رأس المال الفكري , و من التركيز الداخلي، إلى التركيز على الجمهور الخارجي و الداخلي , ومن التركيز على جودة الخدمات , إلى التركيز على تميز الخدمات ففي عام 1950 قدم 'DEMING' الجودة كمعيار أساسي للتمييز عن المنظمات الأخرى , والتي تبنتها اليابان, وأنشأت عام 1951 نموذج ديمينغ , وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية في الصناعة و تميزت عن الصناعة الأمريكية , فظهرت نظرية (Z) ل ouche عام 1981 التي انتقدت الفكر الإداري الغربي, وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتمييز.¹ ثم اتمحت جهود علماء الإدارة إلى تجسيد مفاهيم و معايير الأداء المتميز للوصول إلالنموذج الأمثل لتمييز الأداء الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر, فأنشأت الحكومة الأمريكية عام 1987 نموذجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق 'مالكوم بالدريج' يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية.²

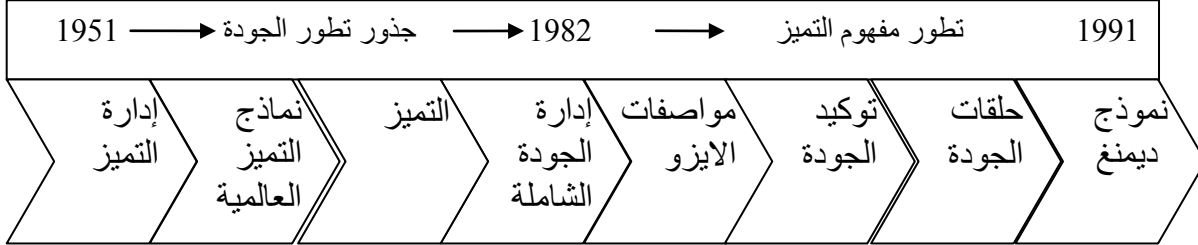
وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية, قامت المنظمة الأوروبية للجودة() عام 1991 بناء النموذج الأوروبي للتمييز من خلال تطوير أفكار و معايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمينغ, و يعتقد الكثير من المنظرين أن

¹Porter ,L.J and Tanner, S. J. Assessing business excellence, second edition oxford : publishing elsevier butterworth heinemann . 2004, p 4.

² Alrayas,Read. Quantities analysis of the self assessment scores of 45 organizations which were assessed by EFQM excellence model, for master degree, united kingdom : sheffield hallam university. 2003.p 4.

حدوث التغيير من الجودة و إدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية¹. و خلال فترة التسعينات أسهمت عوامل عدة في تبني نماذج التميز لتحقيق الأداء المتميز, وترتب عليه انتشار في مختلف دول العالم .

الشكل (2-4) يوضح تطور نشأة مفهوم التميز



المصدر: اعداد الباحثين

مرحلة تطبيق نموذج التميز² :

و هي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز , و التي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي :

✳ **نشر مفاهيم التميز :** من خلال استعراض مفاهيم التميز و مناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل .

✳ **فهم نموذج التميز :** من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه , و فهم محتويات و مضمون النموذج.

✳ **نشر الرسالة :** و يتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسين المستمر و نشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين .

✳ **استخدام نموذج التميز للتقويم :** يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز, و اكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي .

✳ **وضع خطط التحسين المستمر :** تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين و تحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة على طريق التميز , وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة , وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء و الشركاء .

✳ **تنفيذ خطة التحسين والتطوير :** التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة , وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير .

¹ الرشيد صالح, التميز في الأداء, ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال, مجلة أفاق اقتصادية, العدد 116, المجلد 29, الامارات العربية المتحدة, مركز البحوث والتوثيق, 2009, ص 164.

² National quality institute. Canadian Framework for business excellence overview document, canad : National quality institute, 2007. p 14 .

✳ **مراقبة خطة التحسين والتطوير :** وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير , على أن توفر المنظمة الدعم و التحفيز اللازمين لتجاوز العقبات .

✳ **إعادة إجراء التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز :** وذلك لرصد المكاسب و الأهداف المتحققة و قياس تقدم المنظمة على طريق التميز , ومن ثم وضع قواعد تخطط التحسين الجديدة .

✳ **المحافظة على المكاسب و الأهداف المحققة :** من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق .

✳ **التركيز على التحسين و التطوير المستمر :** من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر و جعل نموذج التميز جزءا من ثقافة المنظمة و طريقة إدارة أعمالها .

المطلب الأول : النموذج الياباني و جائزة ديمينغ :

يعتبر نموذج ديمينغ الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز , و أنشأته اليابان في عام 1951م , وذلك تخليدا لدور وجهود ديمينغ , و الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان, وتقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة (TQC) , و ذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات و الخدمات . و يهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة , و التقنيات الإحصائية¹ .

و يقوم النموذج على المفاهيم التالية :

📌 دعم قيادة الإدارة العليا .

📌 التحكم في العمليات .

📌 نظرية "كايزن" في التحسين المستمر .

📌 التخطيط المستقبلي².

و تعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير إلى أربع مجموعات رئيسية هي :

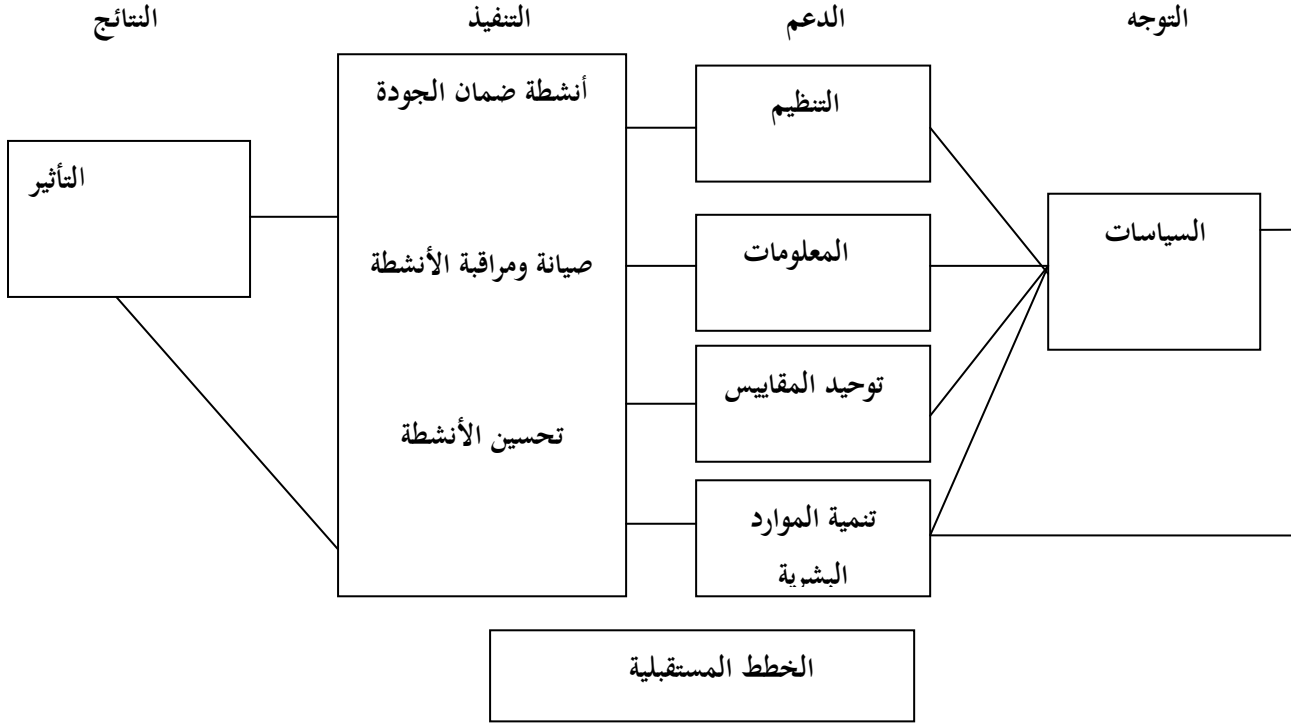
- **التوجه :** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة .
- **الدعم :** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم , والمعلومات , وتنمية الموارد البشرية , و توحيد المقاييس .
- **التنفيذ :** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة , و مراقبة و صيانة الأنشطة , و أنشطة التحسين .

¹ Eygelaar, S.J.D, The application of the excellence model to enhance military health service delivery and performance excellence, doctoral dissertation, South africa : rand afrikaans university.2004,p 9.

²Porter ,L.J and Tanner, S. J. Assessing business excellence, second edition oxford : publishing elsevier butterworth heinemann . 2004, p 75.

- النتائج: و التي تقاس من خلال معيار التأثير , وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة , و تتضح تلك النقاط في الشكل التالي :

الشكل (2-5) يوضح نموذج ديمينغ الياباني للتميز



المصدر: Porter ,L.J and Tanner, S. J. 2004, p 201.

و تستند جائزة ديمينغ على المعايير العشرة للنموذج و التي تقاس من خلال توزيع (1000 نقطة) على تلك المعايير بواقع (100) نقطة على تلك المعايير بواقع (100 نقطة) لكل معيار على ألا يقل نتيجة كل معيار عن (50 نقطة) , وألا تقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن (80) من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية و الفرعية التالية¹:

✖ **معيار السياسات (100 نقطة) :** و يشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة, و إجراءاتها المستخدمة , ومدى وجود أهداف طويلة المدى .

✖ **معيار التنظيم (100 نقطة) :** و يشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة, و مدى استخدام فرق العمل , ومرونة الهيكل التنظيمي, وتوزيع الاختصاصات .

✖ **معيار المعلومات (100 نقطة) :** و يشمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال و تداول المعلومات من مصادرها الخارجية و الداخلية , وتنظيم المعلومات .

¹Porter ,L.J and Tanner, S. J. Assessing business excellence, second edition oxford : publishing elsevier butterworth heinemann . 2004, p 202_213.

- ✖ معيار توحيد المقاييس (100 نقطة) : ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير , و محتوى المعايير, ومستوى الالتزام بالمعايير , ومدى تطويرها بشكل منتظم .
- ✖ معيار تنمية الموارد البشرية (100نقطة) : ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية و التدريبية للعاملين , و مستوى حالة الوعي بالجودة, ودعم وتحفيز التنمية الذاتية .
- ✖ معيار أنشطة ضمان الجودة (100 نقطة): و يشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة , وتحليل وتحسين العمليات, ومستوى حالة إرضاء العملاء, وحماية البيئة .
- ✖ معيار الصيانة وأنشطة المراقبة (100 نقطة) :و يشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بتحديد أساليب الرقابة على المستويات الإدارية , وعلاقة نظام ضمان الجودة بأنظمة إدارية تشغيلية .
- ✖ معيار أنشطة التحسين (100 نقطة) :ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة , و أولوية التعامل معها, وخطط علاجها .
- ✖ معيار التأثير (100نقطة) :ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة, وإرضاء العميل والموظف, و التأثير على الشركات و على المجتمعات المحلية و الدولية .
- ✖ معيار الخطط المستقبلية (100نقطة) :ويتناول هذا المعيار خططاً لتحسين الجودة في المستقبل على أساس عدد من المتغيرات منها تحديد مستوى الحالة الراهنة .

أبعاد الأداء المتميز حسب النموذج الياباني¹ :
 ✖ القيادة (120 نقطة) تمثلت في :

- السعي للحصول على إدارة الجودة ومراقبة الجودة .
- طريقة إنشاء الجودة.
- تبرير واتساق السياسات.
- استعراض السياسات والنتيجة التي تحققت من ذلك.

✖ التخطيط الاستراتيجي (60 نقطة) تمثلت في :

- التخطيط والتنمية الإستراتيجية 30 نقطة .

¹Ueda ,Shigeru, Japan: national quality and business excellence awards, report of the symposium on quality and business excellence awards, Nadi,Fiji, 18-20 september, P87 , 2001

- نشر الإستراتيجية 30 نقطة.
- ✖ المستهلك والسوق (110 نقطة) تمثلت في :
- فهم طبيعة العملاء ودراسة الأسواق 50 نقطة.
- ثقة العملاء 30 نقطة.
- تحديد رضا العملاء 30 نقطة.
- ✖ التأثير في المجتمع (50 نقطة) تمثلت في :
- الردود على متطلبات الاجتماعية
- المساهمة الاجتماعية.
- ✖ تحليل المعلومات (60 نقطة) تمثلت في :
- فهم وتحليل المعلومات الإدارية 20 نقطة.
- المقارنة بين المنافسين والمقارنة المعيارية 20 نقطة .
- إدارة نظام المعلومات 20 نقطة.
- ✖ الموارد البشرية (100 نقطة) تمثلت في :
- القدرة التنظيمية 40 نقطة.
- تنمية القدرات الموظف 30 نقطة.
- تحقيق رضا الموظف 30 نقطة.
- ✖ إدارة العمليات (100 نقطة) تمثلت في :
- دعم العمليات الأساسية 40 نقطة.
- دعم عمليات جديدة 30 نقطة.
- التعاون مع الشركاء الخارجيين 30 نقط.
- ✖ نتائج الأعمال (400 نقطة) تمثلت في :
- القيادة والمسؤولية الاجتماعية للنتائج 60 نقطة.

● تحسين نتائج القدرة الفردية والتنظيمية 60 نقطة.

● نتائج العمليات 80 نقطة.

● النتائج المالية 100 نقطة.

● نتائج رضا العملاء 100 نقطة.

المطلب الثاني : نموذج و جائزة مالكوم بالدريج الوطنية الأمريكية :

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الوطنية " MBNQA " عام 1987 , ويعد إطارا شاملا للمنظمة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلف , و النموذج يستمد كثيرا أفكاره من النموذج الياباني , و يهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية , ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز ,

تعريف الأداء المتميز حسب النموذج الأمريكي : " نهج الانحياز لإدارة الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى تقديم قيمة متزايدة لعملائها و المساهمة في نجاح السوق وتحسين الفعالية والقدرات التنظيمية و التعلم التنظيمي و الشخصي.¹ " و يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية² :

● القيادة ذات الرؤية : فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم .

● التميز المستمد من رغبة المتعاملين : يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء , فرأيهم يعد عنصرا مؤثرا على تميز المنظمة.

● التعلم التنظيمي والشخصي : يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي , والذي يضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير .

● قيمة العاملين والشركاء : نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة , والمهارات , والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها .

● الرشاقة والمرونة التنظيمية : لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة .

● التركيز على المستقبل : لفهم العوامل طويل الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة .

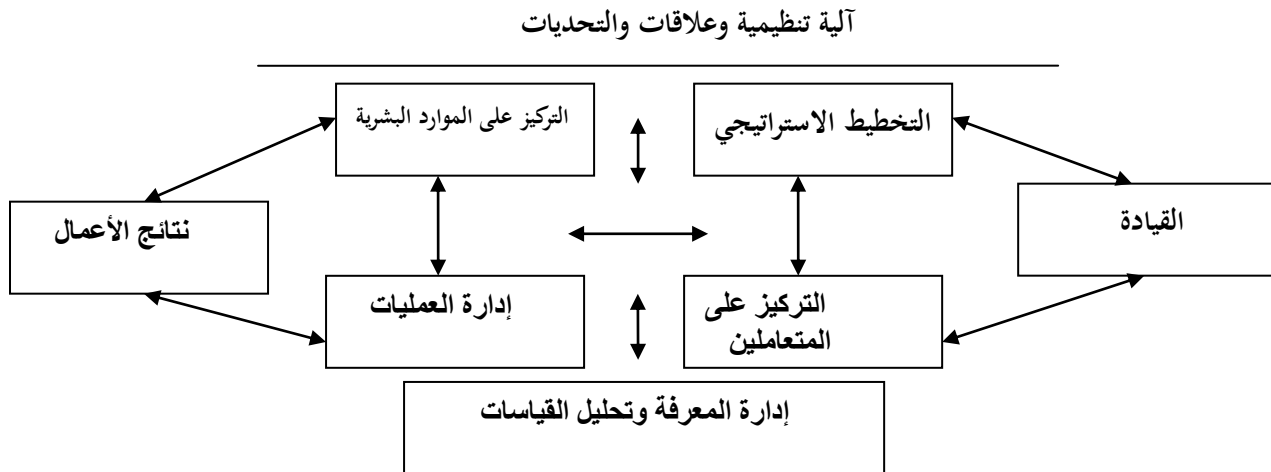
¹ Ueda , Shigeru, Japan: national quality and business excellence awards, report of the symposium on quality and business excellence awards, Nadi, Fiji, 18-20 september, P87 , 2001

² Baldrige national quality program. Criteria for performance excellence, National institute of Standards and Technologie, united states : department of commerce, 2008, p48.

- ◆ الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة .
- ◆ الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات و النتائج الرئيسية .
- ◆ المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة .
- ◆ التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين .
- ◆ انتهاج منهج النظم : تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء .

وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات مترابطة، وتمثل المجموعة الأولى في " القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للعملاء"، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة، وتمثل المجموعة الثانية في " الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال"، والتي تركز على انجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة، أما المجموعة الثالثة فتتضمن إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين، ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين القيادة ونتائج الأداء التنظيمي، ويتضح في الشكل التالي :

الشكل (2-6) يوضح نموذج مالكوم بالدريج¹



المصدر: Baldrige national quality program. Criteria for performance excellence, National institute of Standards and Technologie, united states : department of commerce, 2008, p 1.

¹Baldrige national quality program. Criteria for performance excellence, National institute of Standards and Technologie, united states : department of commerce, 2008, p 1.

و تستند جائزة بالدريج الوطنية الأمريكية على معايير التميز و التي تقاس من خلال توزيع (1000 نقطة) على معايير النموذج الرئيسية و الفرعية التالية :

✓ القيادة (120 نقطة) : بما يعادل 12 من المجموع الكلي , وهو يبحث في كيفية قيام القيادة بمسؤولياتهم اتجاه الجمهور وممارسة المواطنة الصالحة من خلال معيارين فرعيين هما :

✱ قيادة المنظمة (70 نقطة) : من خلال الرؤية والقيم, و الأداء والاتصالات .

✱ المسؤولية الاجتماعية (50 نقطة) : من خلال السلوك القانوني والدعم للمجتمع .

✓ التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة) : بما يعادل 8.5 من المجموع الكلي, وهو يبحث في قيام المنظمة بوضع اتجاهات إستراتيجية وخطط العمل الإستراتيجية, من خلال معيارين فرعيين هما:

✱ تطوير الإستراتيجية (40 نقطة).

✱ تطبيق الإستراتيجية (45 نقطة).

✓ المستهلك والسوق (85 نقطة) : بما يعادل 8.5 من المجموع الكلي, وهو يبحث في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء, من خلال معيارين فرعيين هما:

✱ معرفة المتعاملين (40 نقطة) .

✱ العلاقات بالمتعاملين ورضاهم (45 نقطة) .

✓ تحليل المعلومات (90 نقطة) : بما يعادل 9 من المجموع الكلي, وهو يبحث في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية, فالمعلومات والتحليلات تعد مهمة للإدارة الفاعلة بالمنظمة, من خلال معيارين فرعيين هما :

✱ تحليل قياسات أداء المنظمة ومراجعة تطوير الأداء (45 نقطة) .

✱ إدارة المعرفة وتقنية المعلومات (45 نقطة).

✓ الموارد البشرية (85 نقطة) : بما يعادل 8.5 من المجموع الكلي, وهو يبحث في قيام المنظمة بتنظيم القوى العاملة وتطوير كامل إمكاناتها, من خلال معيارين فرعيين هما :

✱ تقوية الارتباط بالعمل (45 نقطة) من خلال تشجيع وتطوير وتعلم قوى العمل .

✱ بيئة قوى العمل (40 نقطة) وذلك من خلال فرص قوى العمل, ومناخ قوى العمل, وتقويم قوى العمل .

✓ إدارة العمليات (85 نقطة) : بما يعادل 8.5 من المجموع الكلي, وهو يبحث في إدارة تصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج, من خلال معيارين فرعيين هما :

✱ تصميم عمليات العمل (35 نقطة) .

✱ تطوير إدارة عمليات العمل (50 نقطة) .

✓ نتائج الأعمال (450 نقطة) : بما يعادل 45 من المجموع الكلي, وهو يبحث في أداء المنظمة وتحسين الأداء في

مجالات العمل الرئيسية . والنقاط موزعة بالتساوي بواقع (85 نقطة) على المعايير الفرعية التالية :

✱ مخرجات التركيز على المتعاملين (85 نقطة) .

✱ المخرجات المالية (85 نقطة) .

✱ نتائج التأثير للعمليات التنظيمية .

✱ مخرجات الخدمات والمنتجات (85 نقطة) .

✱ مخرجات قوى العمل (85 نقطة) .

✱ مخرجات القيادة والمسؤولية الاجتماعية (85 نقطة) .¹

المطلب الثالث : نموذج وجائزة التميز الأوروبية :

أنشأت EFQM عام 1988 من قبل 14 من الشركات الأوروبية الكبرى, و تتمثل مهمتها في أن تكون القوة الدافعة للتميز المستدام في المنظمة في أوروبا .

وأنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" نموذج التميز الأوروبي عام 1991, وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينج, وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوروبية .

وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ثم إيجاد الحلول, فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة.² وتوضح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" بأن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء , وخدمة العملاء, وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره, إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية , وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة³, ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية :

¹ Baldridge national quality program. Criteria for performance excellence, National institute of Standards and Technologie, united states : department of commerce, 2008, p 7_26.

² Antonaras, Alexandros, and others. The strategic importance of Benchmarking as a Tool for achieving excellence in higher education, A paper for the 3rd annual scientific quality congress in the middle east 2009 ; Dubai : e-university, 2009, p76.

³ حسن عبد العزيز علي, الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود, المنصورة, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, 2009, ص 318 .

✍ التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.

✍ التركيز على العميل للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات .

✍ القيادة وثبات الهدف سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة, ويمكن موظفيها من تحقيق الهدف .

✍ الإدارة بالعمليات والحقائق الأنشطة المشتركة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل, وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة .

✍ تنمية الأفراد ومشاركتهم إن القيم المشترك والثقافة المبنية على الثقة والتمكين و المشاركة وتدريب الموظفين, تحقق إمكانات أفضل للموظفين .

✍ الاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر والإبداع والتحسين .

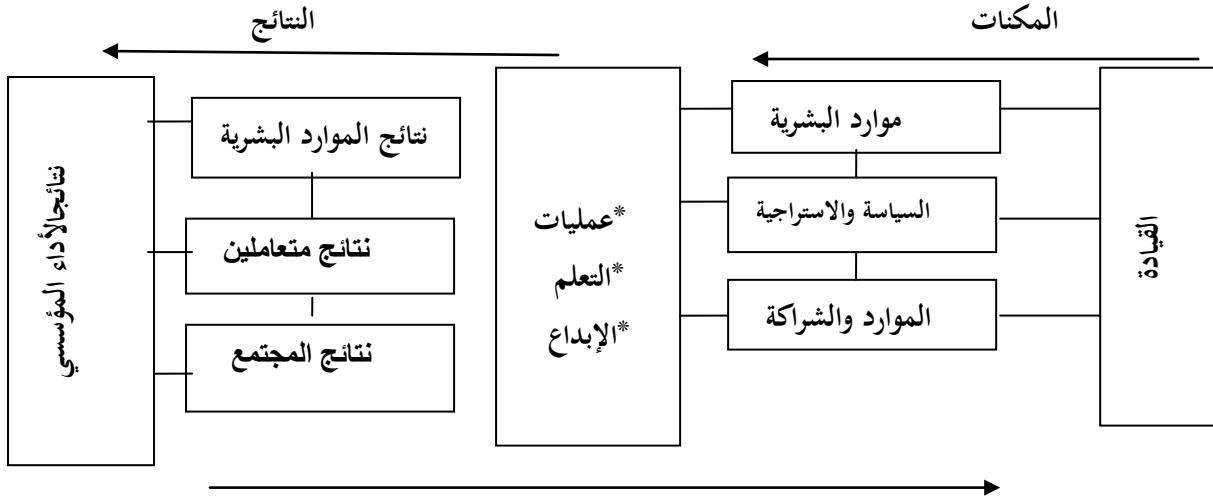
✍ تنمية وتطوير الشراكات تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة, ومبنية على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها .

✍ المسؤولية الاجتماعية وتمثل النهج الأخلاقي اتجاه المجتمع .¹

✍ وتعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير , فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال معايير الممكنات التي تغطي ما تفعله المنظمة, وقد وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة, و يتضح ذلك في الشكل التالي:

¹EFQM. Introducing excellence ,brussels representative office , published by EFQM,brussels : EFQM, 2003,p 6_8.

الشكل (2-7) يوضح نموذج التميز الأوروبي



المصدر: EFQM, 2003, p 1

وتستند جائزة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على معايير التميز للنموذج، والتي تقاس من خلال توزيع (1000 نقطة) على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية :

معايير الممكنات ولها (500 نقطة) بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي :

➤ القيادة (100 نقطة) : بما يعادل 10% من المجموع الكلي، وهم يبحث في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة

والرؤية والقيم التنظيمية، ووضع النظم المطلوبة للتغيير والنجاح المستمر، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية :

- سلوك القادة قدوة لمجتمع التميز .
- توفر بيئة مشجعة للإبداع والتميز .
- تطور القادة الرسالة، القيم، والرؤية .
- مشاركة القادة في تحسين إدارة المنظمة .
- يشارك القادة مع كل أصحاب المصلحة .
- القادة يحفزون ويدعمون الموظفين .
- نشر ثقافة التميز في المنظمة .

➤ التخطيط الاستراتيجي (80 نقطة) : بما يعادل 8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تطوير النظرة الإستراتيجية

لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الإستراتيجية، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية :

- السياسة والإستراتيجية تتصلا بنمو متطابقان .
- التخطيط الاستراتيجي مبني على معلومات من قياس الأداء والتعلم والإبداع .

- تطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية .

- السياسة والإستراتيجية تنتشر من خلال إطار عمل العمليات الرئيسة .

- التخطيط الاستراتيجي كيني على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة .

➤ الموارد البشرية (90 نقطة) : بما يعادل 9 % من المجموع الكلي, وهو يبحث في إدارة وتطوير وتحرير كامل إمكانيات

الأفراد, فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف و المساواة والشراكة والتمكين, وتتواصل معهم, وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعلمهم لصالح المنظمة, وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية :

- تخطيط وتحسين الموارد البشرية.

- إشراك وتمكين الأفراد .

- الاعتراف بالأفراد ومكافئتهم .

- تطوير قدرات الأفراد وفرق العمل .

- التحوار بين الأفراد والمنظمة .

➤ الشراكة والموارد (90 نقطة) : بما يعادل 9 % من المجموع الكلي, وهو يبحث في تخطيط وإدارة الشركات الخارجية

والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والإستراتيجية والعمليات التشغيلية الفاعلة, وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية

- إدارة الشركات الخارجية وتعزيزها .

- ادارة المعلومات والمعرفة .

- ادارة الموارد, الادارة المالية, والادارة التقنية .

➤ ادارة العمليات (140 نقطة) : ما يعادل 14 % من المجموع الكلي, وهو يبحث في ادارة وتصميم وتحسين العمليات

من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضي عملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة, وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية

- تصميم العمليات بصورة منهجية .

- تطوير العمليات بطرق إبداعية لتحسين الأداء .

- تسليم ونتاج المنتجات والخدمات .

- تعزيز وادارة العمليات مع العملاء , وتصميم وتطوير الخدمات على أساس توقعاتهم .

❖ نتائج الأعمال (500 نقطة) بما يعادل 50 % من المجموع الكلي موزعة كما يلي :

➤ نتائج الأعمال (200 نقطة) : بما يعادل 20 % من المجموع الكلي, وهو يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق

نتائج العملاء, وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين

• مقاييس رأي المتعاملين.

• مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

➤ نتائج الموارد البشرية (90 نقطة) : بما يعادل 9 % من المجموع المالي, وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع

المحلي والقومي والدولي, وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين

• مقاييس رأي المجتمع.

• مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع .

➤ نتائج الأداء المؤسسي (150 نقطة) : بما يعادل 15 % من المجموع الكلي, وهي تبحث في قياس نتائج الأداء التي

حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها لأنجاز ما يتعلق بأداء المخطط له, وذلك من خلال المعيارين

الفرعيين التاليين :

• مؤشرات الأداء الرئيسية

• مخرجات الأداء الرئيسية.¹

المطلب الرابع : نموذج وجائزة التميز الكندية :

أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة "NQI" نموذج التميز الكندي عام 1992 , ويستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات

الحكومية في كندا لتحقيق التميز, كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة إطارا لتحقيق التميز التنظيمي. والنموذج شبيه

بنموذج بالدريج الوطني الأمريكي, ونموذج التميز الأوروبي, ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية :

❁ القيادة من خلال المشاركة : تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير في تفكير وسلوك الإدارة في جميع المستويات,

وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للإدارة العليا .

❁ التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة : من أجل تحقيق الهدف, ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدين لتلبية احتياجات

المنظمة.

¹ EFQM. Introducing excellence ,brussels representative office , published by EFQM,brussels : EFQM, 2003,p 15

✿ **التعاون وفرق العمل:** فرق العمل هي الزاوية الرئيسية لتنمية العلاقات بين الأفراد.

✿ **وقائية إدارة العمليات:** حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتسيير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء.

✿ **الواقعية في اتخاذ القرار:** تتخذ القرارات على أسس واقعية من البيانات، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل .

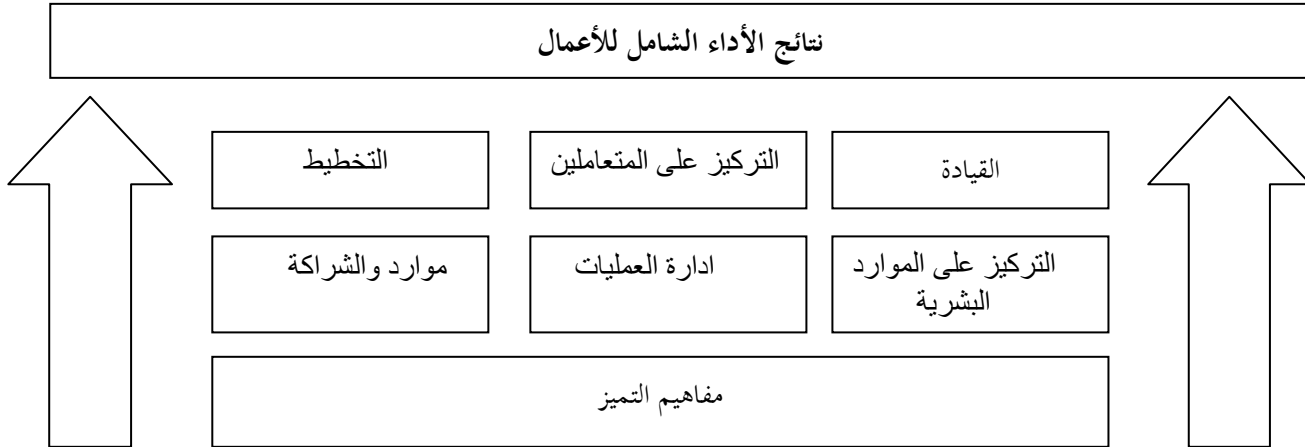
✿ **التعلم المستمر ومشاركة الأفراد:** يجب أن تعطي الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز .

✿ **التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري:** إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر، فبغض النظر عن مقدار التحسن الذي تم إنجازه، فهناك دائماً طرق مبتكرة للقيام بالأفضل .

✿ **التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة والمجتمع:** للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها، عملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية اتجاه المجتمع ¹.

ويتميز النموذج بأنه في كل المعايير الرئيسية هناك معيار فرعي للتحسين المستمر، لمساعدة المنظمة في تقديم تأثيرات في المخرجات , واستخدام المعلومات لإجراء المزيد من التحسينات، ويتضح ذلك في الشكل :

الشكل (2-8) نموذج التميز الكندي



المصدر: National quality institute, canadian framework for business excellence, overview document, canad : national quality institute, 2007, p 3 .

وتستند جائزة التميز الكندية على المعايير السبعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع (1000 نقطة) على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية: ¹

¹National quality institute, canadian framework for business excellence, overview document, canad : national quality institute, 2007, p2.

📌 القيادة (120 نقطة) : بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي الاتجاه الاستراتيجي، مشاركة القيادة، والتحسين المستمر .

📌 التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة) : بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وقاس من خلال معايير فرعية هي إعداد الخطة، وتنفيذها، ومراجعتها، والتحسين المستمر .

📌 الموارد البشرية (85 نقطة) : بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي تخطيط الموارد البشرية، وتوافر البيئة التشاركية، والتعليم المستمر، وإرضاء الموظفين، والتحسين المستمر .

📌 المستهلك والسوق (85 نقطة) : بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي المعرفة نحو العملاء والسوق والمنتج، وإدارة علاقات العملاء، والتحسين المستمر .

📌 إدارة العمليات (85 نقطة) : بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي تنمية العمليات، ضبط العمليات، تحسين العمليات، التحسين المستمر .

📌 الموارد والشراكة (85 نقطة) : بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي الشراكة إدارة الموردين والشركاء، والتحسين المستمر .

📌 نتائج الأعمال (450 نقطة) : بما يعادل 45% من المجموع الكلي، موزعة بالتساوي بواقع (85 نقطة) على المعايير الفرعية التالية نتائج التركيز على المتعاملين، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج التركيز على الملاك والمساهمين، نتائج الشراكات، نتائج المسؤولية اتجاه المجتمع، نتائج إدارة العمليات .

المطلب الخامس : نموذج وجائزة التميز الأسترالية :

نُهج الجودة وعلاقتها بالنجاح التنظيمي هو ليس لغزا. فقد مورست منذ الحرب العالمية الثانية تحت تأثير معلوم الجودة الشهيرة مثل :جورج دمنج، جوران، كروسي.، تميزت أعمالهم بالتحسين المستمر وخلق نتائج خالية من الأخطاء من قبل الجميع في المؤسسة وذلك لتكون الأفضل في تقديم خدمات عالية الجودة التي تلي أو تتجاوز توقعات العملاء . واعتمدت الشركة -Excel lence من قبل الشركات الغربية والآسيوية كأداة لتعزيز القدرة التنافسية الدولية و ضمان البقاء الاقتصادي للشركة فيما يتعلق بالمبادئ التي يقوم عليها الإطار التميز لقطاع الأعمال العالمي وتبني طريقا للنجاح على المدى الطويل والتحسين المستمر. أنشأت منظمة المعايير الدولية الأسترالية "SAI" نموذج التميز الأسترالي عام 2002، ويقوم على مفاهيم التميز التالية²:

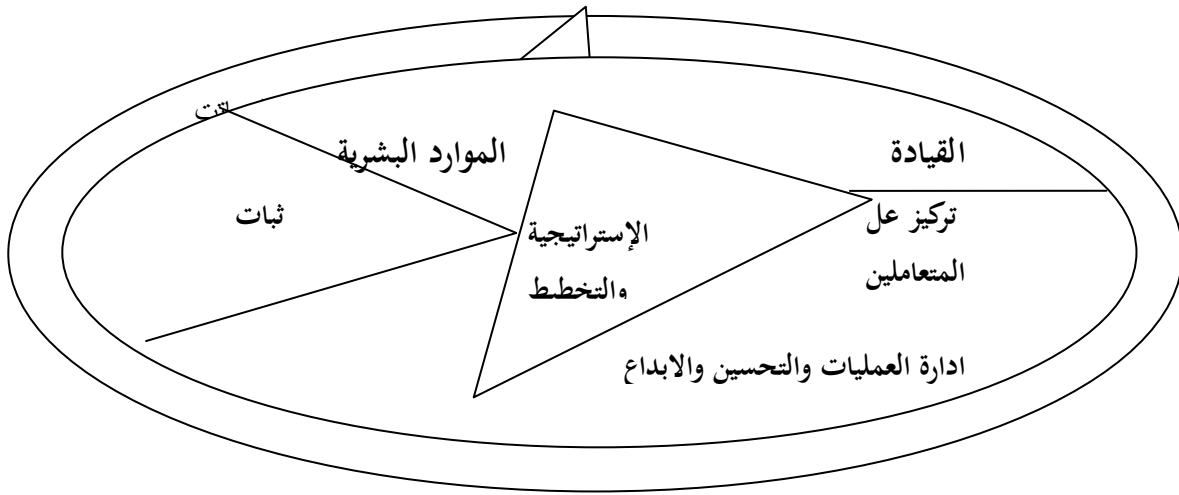
📌 القيادة من خلال القدوة والمثل : وذلك يوفر توجهها واضحا، وبناء تنظيمي يركز على تحقيق الأهداف باستمرار .

¹National quality institute, canadian framework for business excellence, overview document, canad : national quality institute, 2007, p 4_6.

² Sal-global, business improvment solutions achieving excellence, Australia : sal-global,2003,p 4-5.

- تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء :واستخدامها في خطط واستراتيجيات المنظمة وإنتاجها وخدماتها .
- التحسين المستمر للعمليات .
- تنمية قدرات الأفراد :من خلال إطلاق مهاراتهم الإبداعية للتغيير والتحسين .
- تنمية ثقافة المنظمة :للتكيف والاستجابة لاستمرارية التحسين والإبداع والتعلم .
- تحسين الأداء :من خلال استخدام البيانات والمعلومات والمعرفة, وذلك لفهم المتغيرات المؤثرة, ولتطوير الإستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات .
- السلوك الأخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية .
- التركيز على استمرارية النتائج والقيم والمخرجات .

الشكل (2-9): يوضح نموذج التميز الأسترالي



المصدر sal-global,2003,p 4

ولتحقيق التميز فعلى المنظمة مراعاة المنطلقات التالية¹:

- ❑ الوضوح في التوجه : يسمح للمنظمة بأن تركز في تحقيق الأهداف .
- ❑ الاتفاق المتبادل على الخطط : يحقق توجه المنظمة إلى النشاط المحدد .
- ❑ تفهم احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل : يعد عاملا مؤثرا في إستراتيجية المنظمة.
- ❑ تحسين المخرجات : من خلال تطوير النظم والعمليات المرافقة.

¹ sal-global,2003,p 4

- ❑ جهود المنظمة : ويتم إدراكه من خلال الأفراد وحماهم وإبداعهم ومشاركته.
- ❑ استمرار التحسين والإبداع : ويعتمد على استمرار التعلم.
- ❑ الاستخدام المؤثر للحقائق : فالبيانات والمعرفة تقود لتحسين القرارات .
- ❑ المنظمات تزود الأفراد بالقيم : بإشعارهم بأهمية توفير مجتمع نظيف وامن وعادل
- ❑ القيادات العليا : ولهم دور فاعل في خلق بيئة مقيدة لتطبيق التميز, وهذا الجهد من القيادة ضروري لإيصال المنظمة لجهودها الحقيقي .

أبعاد الأداء المتميز :

➤ **القيادة (150 نقطة)** : إن الملاحظة والرؤية و القيم فلسفة لتوجيه المنظمة, حيث تخلق ثقافة ايجابية في بيئة العمل و تنطوي على تنظيم أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي .

و قد توصلت المنظمات إلى النجاح نتيجة تواصلها و اشتراك أهدافها مع أهداف الموظفين , و هنا فان الموظفين يعملون بثقة نتيجة شعورهم بالملكية في المنظمة , وهذا ما ميزها في العمل و جعلها تعمل بشكل تنافسي و الالتزام بالنمو المستدام . و خير دليل على ذلك (BHSC) Baulkham hills shire council التي هي من بين القطاعات التي شاركت في جائزة استراليا للتميز , و حقق هذا القطاع الحكومي التميز بمساعدة استشاريين خارجيين, و تعود قصة نجاحه إلى, القيادة, الهيكل الفعال.. وهذا يدل على انه من المهم للغاية بالنسبة للإدارة العليا أن تشارك بالنشاطات و تكون داعمة لنهج التميز في العمل و هذا ما يجعلها تضع نفسها كقائد لتحفيز بقية الموظفين .

و من العوامل الرئيسية لعدم هذا البعد وجود تخطيط استراتيجي فعال للسياسات , و تحديد العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها عن طريق معايير ISO 14001 الذي يبرز معايير لسياسات الإدارة البيئية .

➤ **التخطيط الاستراتيجي (95 نقطة)** : ينظر العاملين في الخدمات كأصول في المنظمة, و قد لا يتم تنفيذ العديد من

الاستراتيجيات للاحتفاظ بالأصول الرئيسية في المنظمة, و قد أشارت (Baulkham hills shire council

BHSC) بأنها تنفذ إستراتيجيتها بانسجام إطار التميز في العمل مع عملية التخطيط الاستراتيجي , و هذا يؤكد أن

التفوق يتم التوصل إليه إلا إذا كانت المنظمة تدرك أعمالها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الموازنة بين الأهداف

التنظيمية الشاملة مع الأهداف الفردية في تحقيق تلك الأهداف.

➤ **الموارد البشرية (100 نقطة)** : وينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها عاملا أساسيا في إحداث فرق في المنظمة, عن طريق

مختلف المهارات والمعارف وهي العوامل التي تميز منظمة واحدة من أخرى. و ينطوي تميز عمل كل موظف في المؤسسة لتشجيعه

والتزامه في جعل المساهمات الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة, هذه العملية تضمن أن كل موظف مسئول عن

أدائه, وهذا يضمن أيضا أن الموظفين هم الدافع لأداء جيد. هذه العملية تبرز نقطة كروسي أن الأهداف الفردية مشجعة

لتحسين أنفسهم وفرقهم, و تحسين الجودة ورضا العملاء .

Baulkham hills shire council (BHSC) أشارت بأنه تتم عملية التقييم الذاتي الداخلي لتشجيع مشاركة الموظفين, في حين يخضع الموظفون الجدد الى التوجه والتدريب ووضع برنامج تعريفي , و يتم تعيين مهمة كل فرد بقياس أدائه من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية ونهج بطاقة الأداء المتوازن, و هذه المقاربات رصد التقدم المحرز , وهي أدلة مكتوبة للنجاح بالنسبة للمنظمة.

➤ **المستهلك و السوق (150 نقطة)** : تدرج فئة العملاء الى فئتين، الداخلية والخارجية. الداخلية هم الناس الذين يعملون داخل المنظمة وهذا يشمل أصحاب المصلحة والمتطوعين, الموردين . والعملاء الآخرين تدرج تحت فئة الخارجية. و العمل على احترام متطلباتهم وتوقعاتهم و وثبيتها.

و يتم الاعتماد على وظيفة التسويق لأداء تقنيات أبحاث السوق، وجمع البيانات وتحليلها لفهم أفضل لاحتياجات المستهلك في الحاضر والمستقبل. تم استيفاء متطلبات العملاء و العمل لتنفيذ احتياجاته و متطلباته و تقديم الخدمة، مع الاعتماد على عملية المراجعة لمراعاة التوافق في تصميم وتحقيق وضمان الجودة الأفضل مع المطلوبة .

➤ **تحليل المعلومات (95 نقطة)** : جميع المنظمات تمارس ثقافة تمرير المعرفة وتبادل المعلومات داخل القوى العاملة, حيث ISO 9001: 2000 تحدد معايير لنظم إدارة الجودة يضمن أن جميع المنتجات / الخدمات تتوافق مع متطلبات وموثقة احتياجات العملاء في مستوى الخدمة, تحديد اجتماعات المراجعة والتدقيق والإجراءات التصحيحية , ضمان أن التحسن دورة مستمرة في المنظمة. وهذا يثبت أن الاعتماد يساعد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف في عملية التقييم.

➤ **ادارة العمليات (110 نقطة)** : حيث تضمنت تحديد وادارة كل العمليات داخل المنظمة بمجموع (60 نقطة) من المجموع الكلي , بالإضافة الى تحسين العمليات داخل المنظمة والعمل على زيادة الابتكار بمجموع (50 نقطة) من المجموع الكلي .

➤ **نتائج الأعمال (300 نقطة)** : و تم تقسيمها الى معايير بنسبة 50 من المجموع الكلي وهما :

- ✓ قياس وتوصيل النتائج .
- ✓ تحقيق الأداء المستدام .¹

المطلب السادس : النموذج البريطاني :

مؤسسة الجودة البريطانية (BQF) هي منظمة مستقلة، لا تهدف للربح عضوية الشركات وأسسها قادة الأعمال في وزارة التجارة والصناعة في المملكة المتحدة في عام 1993.

راع BQF الأمير الملكي والرئيس الحالي "ديفيد كالاهاان"، وهدف BQF هو أن تكون منظمة ذات عضوية الشركات الأكثر فعالية في المملكة المتحدة وتعتمد على التحسين المستمر والتميز المستدام. وتتمثل مهمتها في مساعدة المنظمات على التعلم من أفضل الممارسات، وتحسين الأداء وتحقيق التميز المستدام.

¹ Sai Global, Australian Business Excellence Awards, application guidelines, P12 ,2012.

أبعاد الأداء المتميز :

✓ القيادة (100 نقطة) : و تتمثل في :

- الاثبات الواضح للالتزام بالتميز والتحسين المستمر .
- دعم التحسين والمشاركة بتوفير الموارد والمساعدات الملائمة .
- الالتزام مع الزبائن والموردين والمنظمات الخارجية الأخرى .
- الاعتراف وتثمين مجهودات الموارد البشرية وإنجازاتهم .
- ✓ التخطيط الاستراتيجي (80 نقطة) : و تمثل في :

- تعتمد على المعلومات المناسبة والشاملة
- تطوير الاستراتيجية
- تبليغ وتنفيذ الاستراتيجية
- تحسين وتحديث الاستراتيجية بانتظام .

✓ الموارد البشرية (90 نقطة) : وتمثلت في :

- تخضع الموارد البشرية للتخطيط المسبق والتحسين
- دعم القدرات وتطويرها .
- توافق أهداف الفريق ومراجعة الأداء باستمرار .
- ينم اشراك الموارد البشرية ومنحها الصلاحيات والاعتراف بها .
- الحوار الفعال و الاهتمام بهم.

✓ ادارة العمليات (140 نقطة) : وتمثلت في :

- عوامل نجاح المنظمة محددة .
- تتم ادارة المنظمة بمنهجية .
- تخضع المنظمة للمراجعة مع وضع أهداف للتحسين .
- تحسينها بالاعتماد على الابتكار والابداع .
- تغييرها وتقييم الفوائد .

✓ نتائج الأعمال (500 نقطة) : وتمثلت في :

- رضا المستهلك
- رضا الموارد البشرية .
- التأثير في المجتمع .
- نتائج الأداء .

وبعد دراسة النماذج المختلفة توصلنا الى الجدول التالي الذي يبرز أبعاد الأداء المتميز :

جدول رقم (2-3) يوضح أبعاد الأداء المتميز

النموذج الأوروبي	النموذج البريطاني	النموذج الكندي	النموذج الأسترالي	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	
100	100	120	150	120	120	القيادة
80	80	85	95	85	60	التخطيط الاستراتيجي
90	90	85	100	85	100	الموارد البشرية
-	-	85	150	85	110	المستهلك والسوق
-	-	-	95	90	60	تحليل المعلومات
140	140	85	110	85	100	إدارة العمليات
90	90	90	-	-	-	الشراكة والموارد
-	-	-	-	-	50	التأثير في المجتمع
500	500	450	300	450	400	نتائج الأعمال
1000	1000	1000	1000	1000	1000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز دعامة لنماذج التميز، وهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج الى اخر، ويمكن تعريفها كما يلي¹:

✓ **القيادة**: يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، اد يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز .

✓ **التخطيط الاستراتيجي**: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم .

✓ **الموارد البشرية**: ان الموارد البشرية تعد عنصرا مهما في اطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والابداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة .

✓ **المستهلك والسوق**: وتقاس من خلال معايير هي المعرفة نحو العملاء والسوق والمنتج، وإدارة علاقات العملاء، والتحسين المستمر .

✓ **ادارة العمليات**: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون ادارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل ومن العمليات ذاتها، وتقاس قدرة ادارة العمليات على أساس قدرتها على تلبية متطلبات العملاء

¹ جلولي نسيم، "دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات الصناعية"، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

✓ **نتائج الأعمال :** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين, ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة, فالتميز يهتم بخلق قيمة لكل أصحاب المصلحة

المبحث الثالث : العلاقة بين قواعد الحوكمة وأبعاد الأداء المتميز :

تتمثل العلاقة بين قواعد حوكمة الشركات و أبعاد الأداء المتميز فيما يلي :¹

الجدول رقم (2-4) يبين العلاقة بين قواعد حوكمة الشركات وأبعاد الأداء المتميز

أولاً	العلاقة النظرية بين قاعدة الشفافية وكل بعد من ابعاد الاداء المتميز :
1	قاعدة الشفافية
القيادة	تتمثل العلاقة الفاعلة بين الشفافية والقيادة من خلال ضرورة امتلاك الشركات لقيادة ادارية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة وتوفير البيانات والمعلومات البالغة الاهمية لجميع الجهات داخل وخارج الشركة حول الالتزامات المالية الحساسة فضلاً عن التمتع بالمهارات الكفيلة ببناء جسور ثقة بين مجلس الادارة والمساهمين والأعضاء من خلال جميع عمليات الشركة وبرامجها، ولا يمكن اغفال دور القيادة في تفعيل قاعدة الشفافية من خلال إيجاد منظومة اتصالات متكاملة على المستويين العمودي والأفقي في انجاز التعاملات داخل الشركة فضلاً عن دورها في نشر ثقافة التعاون والثقة والالتزام ودورها في تامين بيئة عمل سليمة.
التخطيط الاستراتيجي	احد اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي هو تحديد توجهات الشركة رؤيتها المستقبلية وتقع ضمن هذه الفعاليات تحديد قيم الشركة ومعتقداتها ومبادئها التي تمثل اولوياتها سواء أكانت تلك القيم غير مدونة كالالتزامات الاخلاقية اتجاه المجتمع والبيئة او مدونة كالقوانين وهن اهم تلك القيم هي التزامها بإيجاد البات واضحة لتقديم البيانات والمعلومات لأصحاب العلاقة.
الموارد البشرية	يبرز دور الشفافية وعلاقته بالموارد البشرية متابعة من خلال العمل المستمر للإدارة العليا داخل الشركة بتطبيق مبدأ الشفافية على جميع الافراد المنتسبين اليها من خلال اتاحة فرص متساوية لجميع العاملين في الشركة بناءً على الخبرات والمهارات التي يمتلكونها من جهة وشهادتهم العلمية من جهة ثانية وهنا لايمكن اغفال ايضاً ضرورة تطبيق مفهوم الشفافية من قبل العاملين انفسهم وذلك من خلال توفير جميع البيانات والمعلومات لمؤوسيتهم من جهة والجهات المرتبطة بالشركة من مساهمين وغيرهم والإفصاح عنها بشكل واضح في اطار اللوائح والتعليمات التي تسنها القيادة العليا داخل الشركة .
المستهلك والسوق	ان تطبيق الشفافية على المستهلكين والسوق يمكن ان يمثل بالتحسين اولاهما اتاحة الفرصة للمستهلكين بمراقبة أعمال الشركة لمنع حصول اي تجاوز أو تقصير أو غش أو استغلال سواء فيما يتعلق بالمنتجات او الخدمات والمحلات والشركات واتاحة الفرصة لهم بتقديم الشكاوي في حالة وجود مخالفات صريحة ومثبتة. فضلاً عن اتاحة الفرصة لانخراط الزبائن في العملية والأخذ بأرائهم، اما من الناحية الثانية فانه يفترض على الادارة تقديم كافة المعلومات التي يرغب بها المستهلك من حيث مكونات المنتجات والمواد الاولية المستخدمة في تصنيعها ومراحل تصنيعها مع مراعاة أدق التفاصيل في ذلك .

¹ Cihan University, First International Scientific conference (2014)

ادارة العمليات	وذلك من خلال سعي الشركة للاستجابة للتغيرات السريعة في الطلب على نحو يسهم في تخفيض نفقات الانتاج ، الامر الذي سينعكس على تخفيض سعر الوحدة الواحدة المنتجة والمحافظة على مستوى أداء وتخفيض نسبة الخطأ بشكل كبير وتحسين التعاون بين الإدارات كافة والإفصاح عن ذلك للقيادات الادارية في حال عدم قدرتها على الايفاء بواجباتها ومسؤولياتها وتعقب عدم الكفاءة في جميع الإدارات المشتركة لتأمين المزيد من الضمان القانوني. في عمليات التحكم بالشركة ومراقبتها وكل ذلك لا يمكن تحقيقه الا من خلال الشفافية في تسجيل وتتبع العمليات.
نتائج الأعمال	ان تطبيق قاعدة الشفافية على الابعاد الالفة الذكر سيقود الى إيجاد بيئة عمل سليمة وصحيحة وذلك عن طريق قيام كل شخص بالإفصاح وتطبيق قاعدة الشفافية من موقع عمله الذي ينتمي اليه ضمن الشركة سواء من منتسبي الشركة وزبائننا وهذا سيقود الى تعزيز المركز التنافسي للشركة وتعزيز عملها في مواجهة المنافسين نتيجة للأسس السليمة التي تقوم عليها الشركة.
ثانيا	العلاقة النظرية بين قاعدة المسؤولية وكل بعد من ابعاد الاداء المتميز :
2	قاعدة المسؤولية
القيادة	تبرز مسؤوليات القيادة الادارية في مجال تطبيق الحوكمة من خلال العمل المستمر على تطبيق الخطط الاستراتيجية للشركة عموما والخطط المتعلقة بالحوكمة على وجه الخصوص والتحكم بالاداء والموارد المادية والبشرية والتخطيط المالي للشركة وتوضيح الرؤيا المتعلقة بالحوكمة فضلاً عن مسؤولياته اتجاه المساهمين وحماية وصيانة قيم اسهمهم وضمان سلامة الكيان التجاري وتأمين تعيين الموظفين الكفاء والقيام بوضع التعليمات الخاصة بإجراءات العمل داخل الشركة، ولا يمكن اغفال مسؤولياتها تجاه المجتمع والاستجابة الفورية لمتطلباتهم.
التخطيط الاستراتيجي	ينبغي أن يشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم او الاعوام القادمة فضلاً عن ضرورة اعداد الخطة الاستراتيجية في ضوء التغيرات الحاصلة في حجم رأس المال المستثمر في الشركة، بالإضافة الى ذلك لابد من الاشارة ضمن الخطة الاستراتيجية الى جهود الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات واتخاذ التدابير المناسبة لإجراء التعديلات التي تتطلبها المرحلة القادمة، كما انه لابد تتبع سير أعمال الحوكمة داخل الشركة واجراء التعديلات المناسبة عند رسم الخطط المستقبلية في ضوء نتائج التطبيق السابقة وتحديد نقاط الاخفاق في التطبيق والعمل على التغلب عليها في الخطط التي يتم رسمها للمستقبل.
الموارد البشرية	ان مسؤولية الموارد البشرية اتجاه تطبيق الحوكمة تتمحور بمجمله من الاعتبارات اهمها: 1/ تأمين كافة البيانات والمعلومات التي تتطلبها العملية الانتاجية للشركة من جهة والفعاليات المختلفة التي تمارسها الشركة من جهة ثانية. 2/ العمل على اجراء بحوث ودراسات واحصائيات تتعلق بمستوى الاداء داخل الشركة فضلاً عن تأمين الدراسات والبحوث المتعلقة بالسوق ومصادر الحصول على المواد الاولية . 3/ التحقق من التزام الادارات بقاعدة الشفافية والعدالة في جميع بياناتها ومعلوماتها التي تتولى تأمينها . 4/ نشر ثقافة مفادها بأن الموظف مهما كان منصبه او طبيعة عمله داخل الشركة فانه ليس مسؤولاً امام الادارة وحملة الاسهم فحسب وانما امام الرأي العام والمجتمع.
المستهلك والسوق	يتوجب على الشركة التحقق من هوية المستهلكين الذين تتعامل معهم ورغبتهم أو تعريف المشروعات وهذا يستلزم منها السعي المستمر للحصول على مختلف المعلومات المرتبطة بطبيعة المستهلكين والسوق الذي تتعامل معه وطبيعة المنافسين في ذلك السوق واتخاذ جميع الخطوات الكفيلة التي يمكن بمقتضاها الحصول على ضمانات بان

	الأسواق التي تعمل بها ستكون مستعدة لتقديم جميع المعلومات الدقيقة بدون تأخير عند الحاجة اليه، فضلاً عن ضرورة تقديم الحوافز المعنوية للمستهلكين من خدمات مختلفة وأموار تشجيعية من خلال بحوث السوق وغيرها من الأساليب على النحو الذي يمكن معه الحصول على ولاء تام من قبل المستهلك لهذه الشركة دون غيرها
ادارة العمليات	أن نظام المسؤولية حول ادارة العمليات يتطلب إيجاد قيمة متزايدة للمساهمين والمالكيين على السواء من خلال العمل المستمر على تحقيق الاهداف والتي يكون في مقدمتها تحقيق الارباح بالتأكيد وهذا يتطلب عدم وجود مقاومة للتغير في حالة قيما ادارة العمليات باتخاذ اجراءات مناسبة يمكن من خلالها تحسين عمليات التصنيع وتطويرها فضلاً عن لك فانه لا بد من قيام المساهمين بانتهاج سلوكا منضبطا لاسيما في حالة وجود استراتيجية مرسومة منهف قبل مجلس الادارة تؤدي الى تحقيق الأهداف.
نتائج الاعمال	خلق دليل متكامل للمسؤوليات والصلاحيات اتجه تطبيق الحوكمة داخل الشركة الامر الذي سينعكس على تسهيل عملية التنفيذ والمتابعة من جهة وعدم وجود اي ازدواجية للصلاحيات والمسؤوليات من جهة ثانية فضلاً عن سهولة تشخيص اوجه القصور على نحو كبير وتحديد الجهات المسؤولة عن ذلك ومعالجتها بشكل فوري واتخاذ الاجراءات المناسبة تجاه الجهة المقصودة
ثالثا	العلاقة النظرية بين قاعدة المساءلة وكل بعد من ابعاد الاداء المتميز:
3	قاعدة المساءلة
القيادة	تتضح العلاقة بين القيادة والمساءلة من خلال استعدادها لتقديم الاجابات الوافية حيال جميع الفعاليات المسندة المنوطة بهم والتي تم اسنادها لهم لجميع الأطراف الرقابية الداخلية والخارجية والمساندة المباشرة وغير المباشرة منها والعمل على تعزيز قاعدة المساءلة ونشر ثقافتها بين مختلف المستويات الادارية داخل الشركة على النحو الذي يسهم في تحسين مستوى ادائها ، بعبارة اخرى جعل الشركة تمارس اعمالها على مرأى ومسمع الجميع فضلاً عن تقديم جميع التفسيرات والايضاحات التي تتعلق بتخصيص واستعمال جميع موارد الشركة وخصوصا المهمة منها.
التخطيط الاستراتيجي	ينبغي ان تتضمن الخطط الاستراتيجية للشركة إيجاد اليات مناسبة لمساءلة وتامين الغطاء القانوني المناسب لها وفق اجراءات وتعليهات محددة تتم بإشراف الجهات القانونية داخل الشركة او لجان محددة بذلك مجلس الادارة وضمن جميعاً الأعمال التي تمارسها الشركة فضلاً عن تحديد جميع المسؤوليات والصلاحيات المكلف بها كل فرد داخل الشركة على النحو الذي يسهم في تلبية المتطلبات وتقديم الايضاحات حول النقاط السلبية والإجابة التي تمخضت عنها الأعمال التي يقومون بها، ووضع خطط وقوانين تتعلق بمعاينة المقصر، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين .
الموارد البشرية	يتضح الدور لفاعل للموارد البشرية في تطبيق المساءلة من خلال القيام بمراقبة ممارسات وأداء سلطة القيادات الادارية العليا داخل الشركة والتدخل في اللحظة المناسبة لتعديل تلك الممارسات من خلال المساءلة ، على النحو الذي يسهم في الحد من الفساد والرشوة، وتعزيز وتنفيذ ممارسات المساءلة داخل الشركة وضمن جميع المستويات الادارية وبدون أي استثناءات ووضع النقاط على الحروف فيما يتعلق بممارسة الصلاحيات ومحاسبة الأشخاص الذين عهدت اليهم وظائف محددة في حالة عدم اداءهم الواجبات على النحو المطلوب بوظائفهم أو محاسبة المسؤول في وحدة ما عن الأعمال التي أي ان كل فرد داخل الشركة يتحمل مسؤوليته أيأ كانت .
المستهلك والسوق	تدل هذه العلاقة على مدى إمكانية اشراك المستهلكين والسوق والاجهزة الرقابية المختلفة سواءً منظمات حماية المستهلكين او الجهات الاعلامية وأصحاب المصلحة بتقديم المعلومات والبيانات التي تخص عمل الشركة وتسهم

	في توعية الشركة على امور غابت عنها على النحو الذي يسهم في تحقيق التميز لها من خلال الاشراف والرقابة على عملها على النحو الذي يسمح لهم تشخيص الفجوات وتقديم المقترحات بشأن معالجتها او الحد منها، فضلاً عن اشراكهم في عمليات تقييم اداء الشركة من خلال تأمين استمارات معدة لذلك الغرض وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق ذلك .
ادارة العمليات	يبرز دور المساءلة في ادارة العمليات بمذاتلتحقق من أن جميع العمليات الانتاجية تسير وفق خطط الانتاج المرسومة سواء الطويلة او القصيرة او المتوسط الأجل في ضوء المواد المتاحة ولا بد من مراعاة عدم امكانية تحقيق ذلك دون ايجاد الاساليب والمقاييس المعتمدة لذلك الغرض للوصول بأعمال الشركة إلى الاداء المتميز ، وهو ما يتطلب توفير انظمة رقابية فاعلة وضمان شفافية تامين البيانات والمعلومات لمختلف المساهمين والمشاركين في العملية الانتاجية فضلاً عن الاستعداد لتامين المعلومات والاجابة عن تساؤلات قسم السيطرة النوعية والرقابة على الجودة واتاحة الفرصة لهم لمراقبة جميع العمليات الادارية والانتاجية وضمن المراحل المختلفة.
نتائج الاعمال	من اهم النتائج المتحققة من هذه القاعدة هو : 1/ تعزيز واصر التعاون داخل الشركة على النحو الذي يضمن ايجاد نوع من الثقة المتبادلة /2. ايجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها الشركة وتعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط القوة لديها بشكل فوري /3. استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجة وتجنب التهديدات التي تفرضها.4/ اشراك المستهلكين والاسواق في أعمال الشركة على النحو الذي يجعل منهم جزءاً من أعمال الشركة وركيزة اساسية ضمن فعاليتها على النحو الذي يقودنا الى تحقيق مايعرف بإسعاد الزبون.
رابعا	العلاقة النظرية بين قاعدة العدالة وكل بعد من ابعاد الاداء المتميز:
4	قاعدة العدالة
القيادة	ينبغي على القيادات الادارية في الشركة العمل على تقديم كافة التسهيلات التي من شأنها تعزيز عمل الحكومة لاسيما فيها يتعلق بالعدالة وتوفير الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وعدم وجود اي ازدواجية وانتقائية في تعاملاتها مع الامور المتماثلة من حيث اليات العمل وتشجيع فرق العمل ونشر روح التعاون داخل الشركة وايجاد منظومة عادلة تركز عليها عملية توزيع الاجور والحوافز على نحو يتم فيه مراعاة الجهد المبذول من قبل كل شخص ودرجته العلمية وشهادته كذلك الحال بالنسبة للمساهمين، اذ ينبغي ان يتقاضى كل شخص الارباح والامتيازات التي يتيحها حجم اسهمه داخل الشركة والمسؤوليات الموكلة اليه وحجم وطبيعة عمله.
التخطيط الاستراتيجي	ضرورة تضمين الخطط الاستراتيجية ثلاث جوانب لتحقيق قاعدة العدالة في ظل تطبيق مفهوم الحكومة /1 : العدالة في توزيع المخرجات، /2 العدالة في الإجراءات المتخذة ، /3 العلاقات القائمة مع الأفراد.
الموارد البشرية	انصاف العاملين من خلال مقارنة مدخلاته مع مخرجاته والعمل على تعميم ذلك لإتاحة الفرصة للعاملين بان يحضو بفرص متساوية من خلال زيادة انتاجيته للحصول على حوافز مادية ومعنوية فضلاً عن تطبيق العدالة الاجتماعية فيما يتعلق بالدورات التدريبية والأرباح السنوية والايفادات والعلاوات والوضوح في الإجراءات ونزاهة في التعاملات وبتجاه اخر فانه ينبغي على الافراد العاملين في حال شعورهم بالعدالة من قبل الشركة و الولاء لهذه الشركة مدى الحياة والعمل على رفع مستوى الاداء وزيادة العمل التطوعي من قبلهم على النحو الذي يخدم اهداف الشركة..
المستهلك والسوق	تبرز دور الحكومة في تحقيق العدالة للمستهلكين والسوق من خلال حماية المستهلك من التأثيرات الجانبية والسلبية لعمل الشركة وايضاً تقديم الضمانات للسوق والمستهلكين على السواء بان جميع ممارسات الشركة خاضعة

للإجراءات القانونية والشرعية على النحو الذي يضمن تقديم نفس الخدمات لشتي الزبائن والأسواق على نحو عادل وبدون تميز، فضلاً عن تقديم ضمانات بان جودة المنتجات المقدمة لجهييع الاسواق والزبائن هي متماثلة.	
يتمثل دور العدالة في تعزيز عمل ادارة العمليات من خلال السعي المستمر للشركات بما يأتي /1: العمل المستمر من قبل الشركات على ايجاد نظاما عادل للحوافز السنوية الممنوحة للعاملين وذلك من خلال اعتماد استمارة خاصة لتقييم اداء كل فرد /2. العدالة في تامين ظروف عمل صحية وآمنة للأفراد العاملين داخل الشركة /3. العمل على مراقبة جودة المنتجات بشكل متساوي وعدم اهمال أي صغيرة وكبيرة داخل العملية الانتاجية لان ذلك سيؤدي الى عدم وجود عدالة في تجهيز الزبائن بمنتجات بنفس القدر من الجودة /4. العمل على توزيع المهام والواجبات بشكل عادل /5 مراعاة التخصص والشهادة والخبرة عند تكليف الافراد بالأعمال اذ يجب ان يتناسب العمل مع حجم الامكانيات التي يمتلكها	ادارة العمليات
زيادة رضا جميع الاطراف داخل الشركة على النحو الذي سينعكس على زيادة حجم الانتاج لديها وزيادة ارباحها وتحقيق التمييز على مختلف المستويات سواء فيما يتعلق بالتمييز على المنافسين في الاسواق الداخلية والخارجية على السواء فضلاً عن القضاء والحد من المشكلات التي تحيط بالشركة داخليا او خارجيا لاسيما وان جميع عملياتها تمارس في اطار لوائح وتعليمات محددة ، وان من اهم نتائج الاعمال التي ستحققها الشركة والتي لا بد من الاشارة اليها هو تقليل حالات الغش وتعزيز روح الفريق في العمل داخل الشركة.	نتائج الأعمال

المصدر: The role of corporate governance rules in the promotion of Excellence performance for industrial organizations: An Empirical Study in the company Rouiba for canning industry of modern Algerian

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما سبق نستنتج بأن الأداء المتميز هو مستوى تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه من خلال استغلال كل من مواردها و إمكانيتها و استخدامها بشكل فعال و كفى ، ويعتبر تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء العاملين بصفة خاصة من بين أهم الغايات التي تحرص المؤسسة إلى الوصول إليها بتركيز على مجموعة من الأبعاد أهمها (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، إدارة العمليات...) والتي من خلالها حصلت العديد من المؤسسات في العديد من الدول على الجوائز بداية بجائزة ديمنغ باليابان وصولاً إلى أوروبا وأمريكا وحتى بعض الدول العربية.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة

مقدمة الفصل الثالث:

يعتبر الجانب التطبيقي أهم جزء في الدراسة فمن خلاله يمكن دراسة مقارنة ما بين الجانب النظري السابق و بما هو حاصل في أرض الواقع.

قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى مبحثين :

- المبحث الأول تطرقنا فيه لتعريف المؤسسة موضوع الدراسة و المهام الموكلة إليها
- أما المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان المقدم الموظفين على مستوى مؤسسة الاسمنت بولاية سعيده باستخدام SPSS.

المبحث الأول : تعريف شركة الاسمنت بسعيقة :

المطلب الأول : نشأة مؤسسة الاسمنت :

إن مشروع بناء شركة الاسمنت أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SMNC سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسة, وفي سنة 1975 وبعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازه 652 مليار, حيث وقعت الشركة الوطنية لمواد البناء عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء ومن بين هذه الشركات :

- ✿ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء المشروع ومتابعة الأعمال .
- ✿ الشركة الإيطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج, بعد الانتهاء من بناء المصنع, وكان خروج أول كيس في الفاتح من أبريل 1979. وفي سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب ERCO بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في تاريخ 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من :

- ◆ مصنع صاف
 - ◆ مصنع زهانة .
 - ◆ مصنع سعيقة مركب الاسمنت والجير .
 - ◆ وحدة الجبس بوهران .
 - ◆ وحدة الصخر الحيري بزهانة .
 - ◆ الوحدات التجارية على مستوى الغرب .
- وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير بسعيقة الى وحدتين
- ◆ وحدة الاسمنت .
 - ◆ وحدة الجير .

بعد التفرع استقرت كل وحدة منهما بقانون خاص وذلك بتاريخ 28 ديسمبر 1997, مع تحديد رأسمال الشركة حيث أصبحت الشركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105 مليار دينار جزائري, وهي تابعة لمجمع GIC ERCO يديرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها .

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

الموقع الجغرافي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته :

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بسعيقة (SCIS) Société des Ciments Saida تقع مؤسسة الاسمنت ببلدية الحساسة التابعة لولاية سعيقة تبعد عن البلدية بـ 3 كلم, وعن مقر الولاية بـ 20 كلم, تمتلك منطقتين للاستغلال, واحد للكلس (CALCAINE) تبعد بـ 1500 م عن الشركة بانتاج أقصى قدر يقدر بـ 30000 طن, والأخرى للطين (ARGILE) تبعد بـ 27 كلم جنوب الشركة, وبانتاج 6000 طن.

تبلغ المساحة الكلية للشركة حوالي 23 هكتار موزعة ب 8مكتارات مغطاة, 11 هكتار مساحة غير مغطاة, والباقي 4هكتارات عبارة عن مساحة خضراء .

تقدر الطاقة الانتاجية للمؤسسة 1700 طن أي حوالي 500000 طن سنويا .

تريد مؤسسة الاسمنت تحقيق أهدافها مرتكزة على خبرتها, أملاكها, قدرتها البشرية التي تتمثل في ما يلي

- تلبية حاجيات المؤسسة .
 - صناعة الاسمنت وفق وفق الشروط المطلوبة (النوعية,السعر,المادة) حتى تبقى محافظة على مكانتها وزبائنها
 - تحقيق التوازن بين العرض والطلب .
 - التكوين الجيد للعاملين من أجل ترفيتهم وتحسين الانتاجية في المؤسسة .
 - المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي وذلك بواسطة انشاء صناعة وتجارة جيدة .
 - الوصول الى سقف الانتاج الأمثل 500000طن .
- الوصول الى مؤسسة تعمل في جو تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتكيف في مستجدات القرن .

المطلب الثاني :مراحلوأهداف شركة الاسمنت :

1- مراحل مؤسسة الاسمنت:

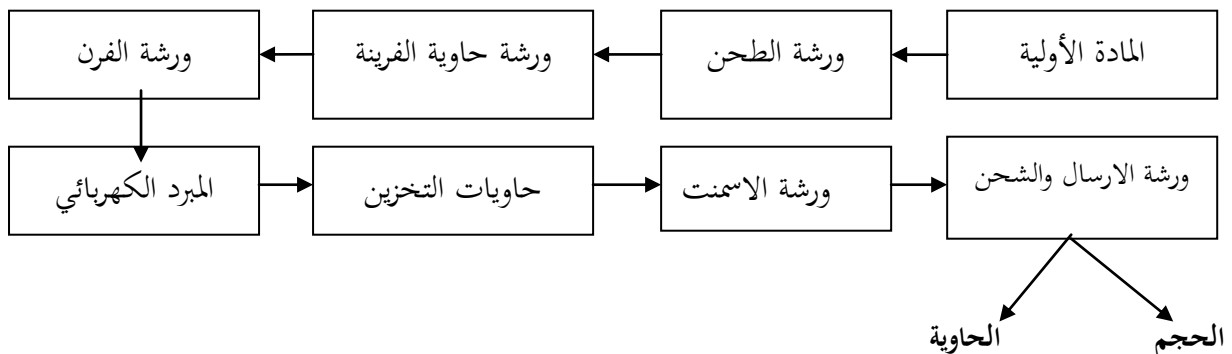
يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 2 CPJ 42,5 Kg F/Mm حيث تكون هذه المادة من المركبات التالية:

الجدول رقم(03) يمثل مكونات مادة الاسمنت

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% الى 80%	من 20% الى 25%	5%	1%

تمر عملية إنتاج الاسمنت بالمراحل التالية :

الشكل رقم (03) يبين مراحل عملية انتاج الاسمنت



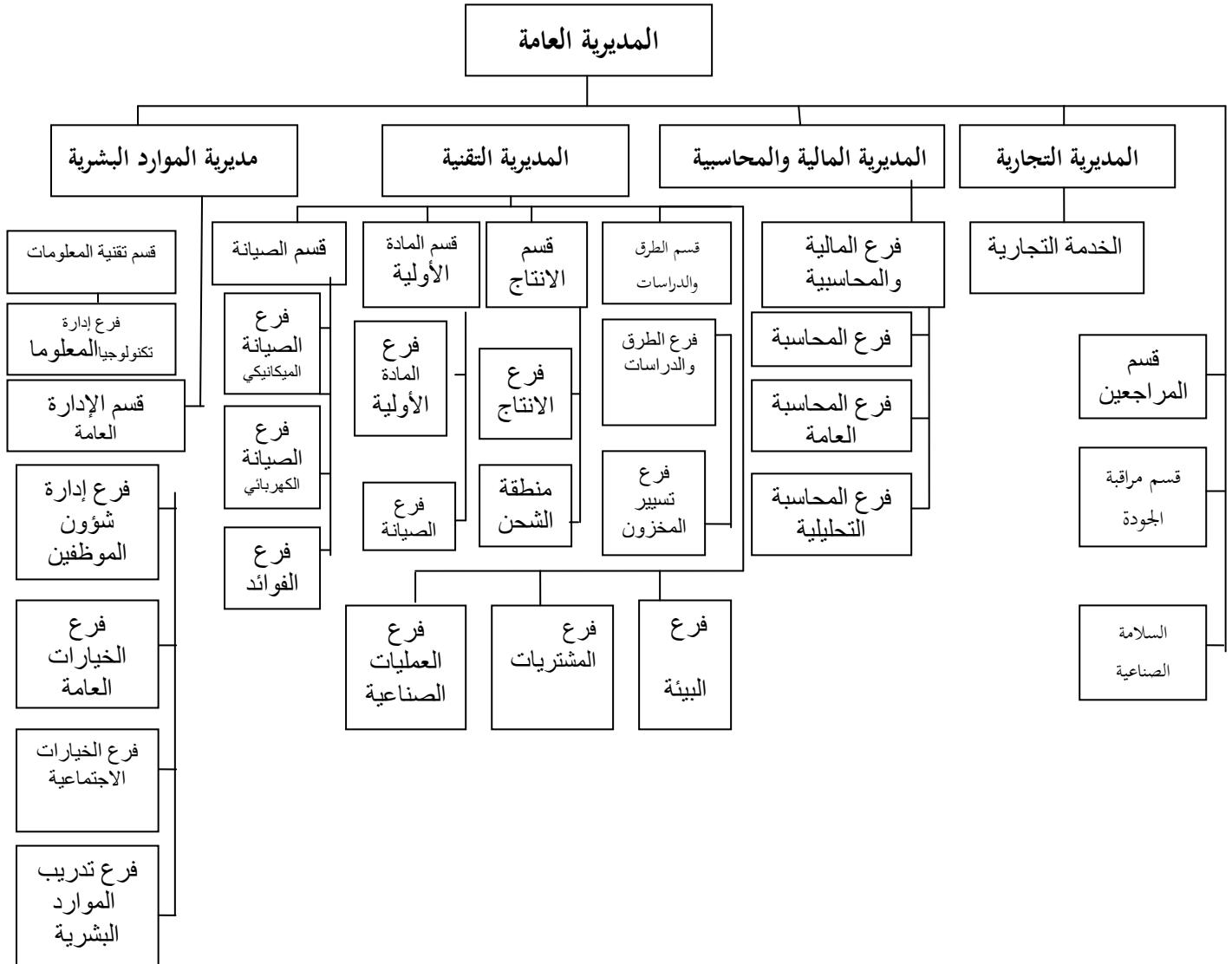
تتمثل مراحل عملية انتاج الاسمنت فيما يلي:

- ✓ **ورشة المواد الأولية (الكلس، الطين، خامات الحديد):** يتم فيها عملية تكسير الصخور الكلسية الكبيرة الحجم بواسطة الآلات المتخصصة، ثم يتم نقلها عن طريق الأشرطة الناقلة لتخزين الكلس في مطمورتين طاقة استيعاب الواحدة 4500 طن.
 - ✓ **ورشة الطحن:** في هذه الورشة تمر المواد الأولية الثلاثة عبر آلة مكسرة لتتحصل على مادة مسحوقية جيدة، تسمى الفرينة مكونة من جزيئات صغيرة الحجم وتتجانس هذه المادة وتخزن في حاوية التخزين
 - ✓ **حاوية الفرينة:** تتم تهيئة الفرينة وتدفئتها تدريجياً عن طريق غازات ساخنة في قلعة التسخين الأولى التي تعمل كمحول للحرارة.
 - ✓ **ورشة الفرن:** تتمثل أساساً في الفرن الذي يبلغ طوله 75 متر، وقطره 5.10 متر، تتم عملية طهي الفرينة تحت درجة حرارة تعادل 1400 إلى 1450 درجة مئوية، ليصبح بعد عدة تحولات وتفاعلات كيميائية إلى مادة الاسمنت الخام تعرف باسم "الكلانكير".
 - ✓ **المبرد الكهربائي:** يتم تحويل "الكلانكير" إلى المبرد الكهربائي حيث تنخفض حرارته من 1250 درجة إلى 40 درجة.
 - ✓ **حاويات التخزين:** يتم فيها وضع "الكلانكير"، عددها 6 حاويات، سعة الحاوية 5000 طن.
 - ✓ **ورشة الاسمنت:** يضاف إلى مادة الكلانكير كل من الجبس بنسب مئوية معينة تحدد بواسطة المكيال :
 - 75% إلى 85% كلانكير
 - 5% إلى 7% جبس .
 - 10% إلى 14% طوفة .
- بعد سحق هذه المواد الثلاثة تتحصل المؤسسة على المنتج النهائي الاسمنت، يخزن في 5 حاويات قدرة استيعاب الواحدة 500 طن.
- ✓ **ورشة الإرسال والشحن:** في هذه الورشة يتم إرسال وشحن الاسمنت، أما عن طريق تعبئته بداخل أكياس بواسطة آلة التغليف، أو تعبئته بالجملة وذلك في شاحنات ذات صهاريج .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت :

تتميز المؤسسة بنشاط صناعي يتمثل في انتاج مادة الاسمنت التي عرفت الطلب المتزايد عليها في السنوات الأخيرة, وكان من الواجب على المؤسسة وضع هيكل تنظيمي للتوفيق بين مختلف العمليات من انتاج وتوزيع وبيع.

الشكل (3-10) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت



شرح الهيكل التنظيمي :

✓ **المديرية العامة :** تهتم بالسير الحسن للمؤسسة والربط بين مختلف المصالح والتنسيق بينها, حيث تصلها تقارير يومية حول العمليات في المؤسسة, وتساعد على الأمانة العامة التي تقوم بجمع الوثائق المتعلقة بها, من الداخل والخارج والقيام بالاتصالات عن طريق الهاتف والفاكس يبعث الرسائل واستقبال البريد.

✓ **المديرية التقنية :** تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها على أحسن وجه واعطاء توجيهات لدى المصالح الأخرى في المؤسسة, لتحسين وضعيتها وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأعمال بصورة دائمة .

✓ **مديرية الموارد البشرية :** تتكفل هذه المديرية بصفة عامة بكل ما يتعلق بالعمال, وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري وتوفير ظروف العمل.

✓ **مديرية المحاسبة والمالية :** تقوم هذه المديرية بوضع احتياجات من المواد والمعدات من خلال المخطط السنوي عند الحاجة تتقدم بطلب شراء الى مصلحة التموين تقدم سند للاتصال بجميع العملاء ودراسة عروضهم من ناحية عدة جوانب .

✓ **المديرية التجارية :** هي مديرية استراتيجية بحيث تقوم بتحريك مديرية الانتاج من خلال سند الطلب وتقوم بتسليم الفواتير والسندات لمصلحة المحاسبة, للإشارة أن المديرية قد صنفت العملاء الى أصناف وهذه ضرورة حتمية لارضاء الزبون, فجعلت المؤسسات المستفيد الأول من خلال ايداعها ملف يحتوي على صفقة, البطاقة التقنية للمشروع, سند الطلب, شيك ممضي, وهذا لكي يتسنى ضبط الكمية التي يكون أقصاها 200 طن شهريا.

أما المؤسسات التجارية فهي المستفيد الثاني وهذا بتوفير 1500 طن شهريا كأقصى حد لمؤسسة EDIMCO و 500 طن لمؤسسة SODMAC.

عدد العمال في المؤسسة :

المرحلة الأولى:

جدول رقم (3-5) يبين عدد العمال خلال السنوات من 2001_2005

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال	378	388	385	399	388

المرحلة الثانية:

جدول رقم (3-6) يبين عدد العمال خلال السنوات من 2001_2005

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	373	377	373	360	346

المطلب الرابع : اهداف شركة الاسمنت :

تعمل المؤسسة للاسمنت ومواد البناء على تحقيق الأهداف التالية :

- إنشاء وتطوير صناعة الاسمنت ومواد البناء .
- الاشراف الكامل على الشركات التابعة والمشاريع الصناعية والوحدات الاقتصادية التابعة للمؤسسة .
- اقامة المشاريع المتعلقة بالصناعات المذكورة ومستلزماتها .
- التنقيب عن المواد الأولية اللازمة لصناعة الاسمنت ومواد البناء - استثمار المواد الأولية المتوفرة في القطر والصالحة لإنتاج الاسمنت ومواد البناء .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية :

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب اتجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية اجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة البحث :

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

1- مجتمع الدراسة : لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة الاسمنت - سعيده-

2- عينة الدراسة : هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستثمارات على جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة الاسمنت سعيده، وقد تم توزيع 50 استثماراً على 50 عامل في المؤسسة، وتم استرجاعها، حيث تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 5 لتناقض الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 45 استثماراً كنموذج للدراسة.

المطلب الثاني : طريقة جمع البيانات :

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

استمارة الاستبيان : هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

تحضير استبيان : بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم البحث، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، السن، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

• المحور الثاني : حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

• المحور الثالث : حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

📖 الدرجة 1 تمثل ← غير موافق جدا.

📖 الدرجة 2 تمثل ← غير موافق.

📖 الدرجة 3 تمثل ← محايد.

📖 الدرجة 4 تمثل ← موافق.

📖 الدرجة 5 تمثل ← موافق جدا

المطلب الثالث : أدوات التحليل :

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

✖ الدوائر النسبية والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.

✖ المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

✖ معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (قواعد حوكمة الشركات وأبعاد الأداء المتميز).

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ

(ALPHA DE CROMBACH) وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.
** صدق وثبات الاستمارة :

جدول رقم (3-7) اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	24

المصدر :

مخرجات

برنامج spss v20

التحليل :

نلاحظ من الجدول السابق أنه قد تم التأكد من صدق الاستمارة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ووجد أنه يساوي (0.828)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع مقارنة بـ 0.60 الذي يعتبر كحد أدنى لقيمة معامل "ألفا كرونباخ"، ويدل ذلك على صدق الاستمارة وعدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض، وأن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وكذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني .

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

المطلب الأول : وصف خصائص عينة البحث

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الهدف من اختيار المؤسسة).

1- الجنس : يوضح الجدول والشكل التاليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

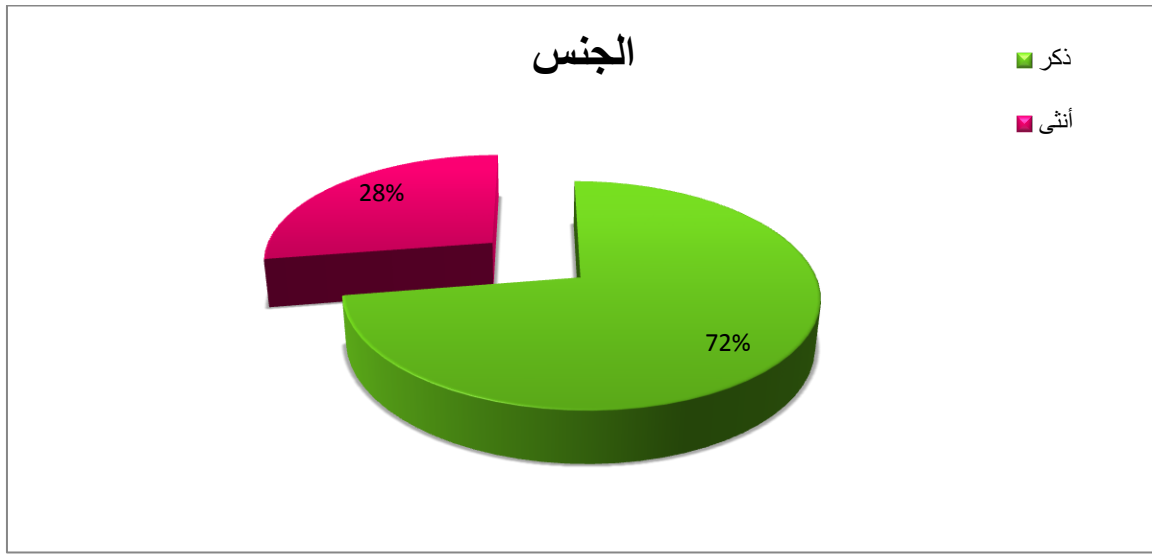
الجدول (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

Sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	male	29	72,5	72,5	72,5
	feme	11	27,5	27,5	100,0
	l				
	Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى نتائج Spss

الشكل رقم (3-11) شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (3-8)

التحليل :

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة, حيث أن الذكور يمثلون نسبة (72 %) والاناث تمثل نسبة (28%), وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور, وهذا راجع الى طبيعة العمل في الشركة وهي شركة انتاجية مما يتطلب وجود تفاوت في الجنس, وهذا التوزيع عادل ومنطقي نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة .

2- السن :

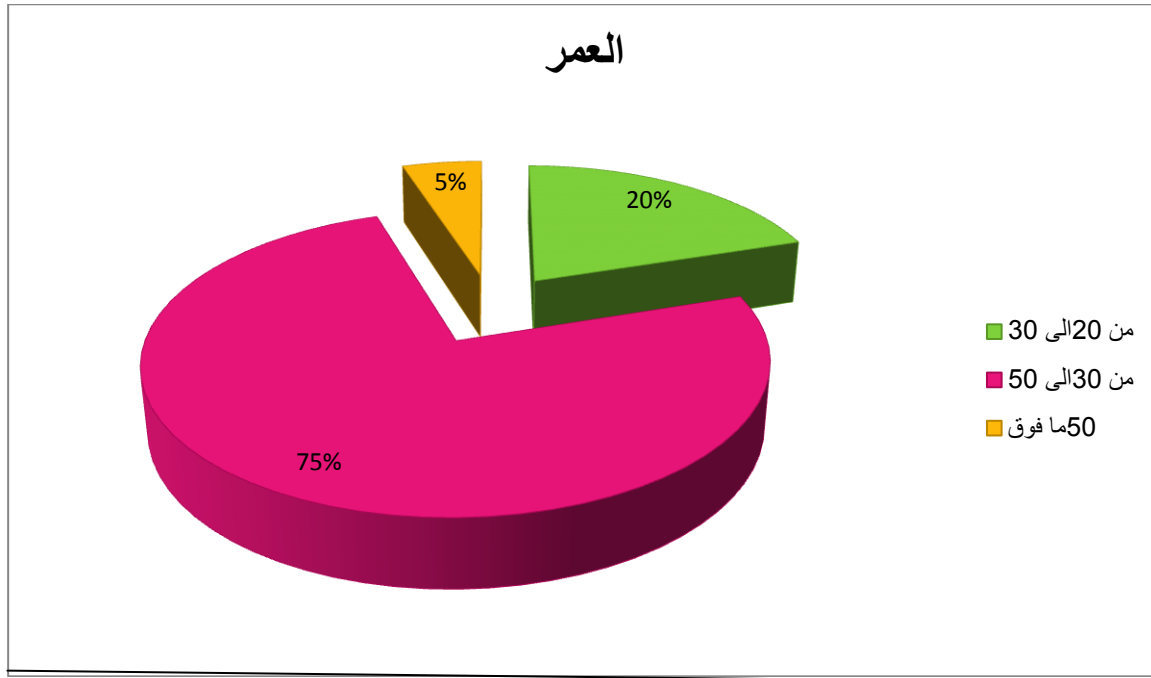
الجدول (3-9): توزيع أفراد العينة حسب السن

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 20 ans – 30ans	8	20,0	20,0	20,0
Valid de 30ans – 50ans	30	75,0	75,0	95,0
e plus de 50	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى نتائج spss

الشكل رقم (3-12) شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (3-9)

التحليل:

من الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 50 سنة بلغت نسبتهم (75%) وتعتبر هاتاه الفئة هي الأكثر طلبا للعمل وقدرة على منح المردودية في العمل نظرا للبنية الجسمية والعقلية الجيدة والخبرة الممتازة التي يتميزون بها.

3- المستوى الدراسي:

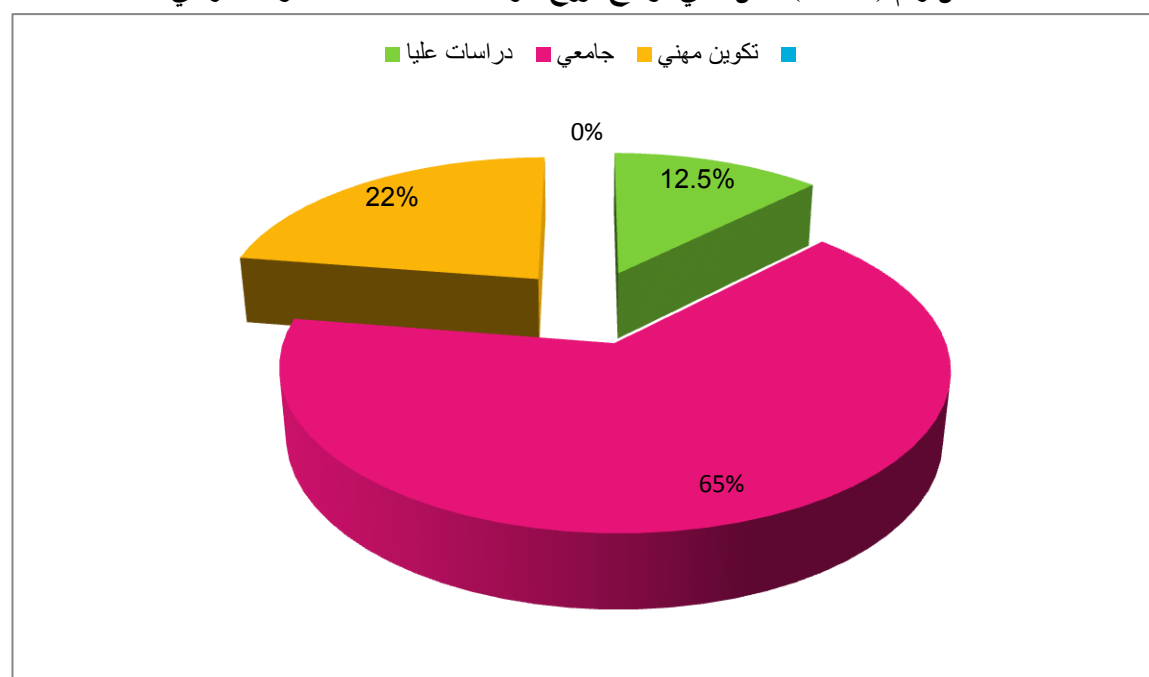
الجدول (3-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

Niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Diplomé	5	12,5	12,5	12,5
7= Accadémique	26	65,0	65,0	77,5
+Vali formation	9	22,5	22,5	100,0
de professionnelle				
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

الشكل رقم (3-13) شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-10)

التحليل:

استنادا الى الجدول اعلاه نلاحظ ان الفئة الغالبة من العمال هم جامعيون حيث بلغت نسبتهم (65 %) وهذا راجع الى سياسة المؤسسة حيث تقوم بتشجيع الجامعيين بالالتحاق بالمؤسسة للاستفادة من خبرتهم وقدراتهم العلمية وقد احتلت التكوين المهني المرتبة الثانية وهم في الاغلب عمال ذوي خبرة كبيرة لا قدميتهم في المؤسسة .

4-الوظيفة:

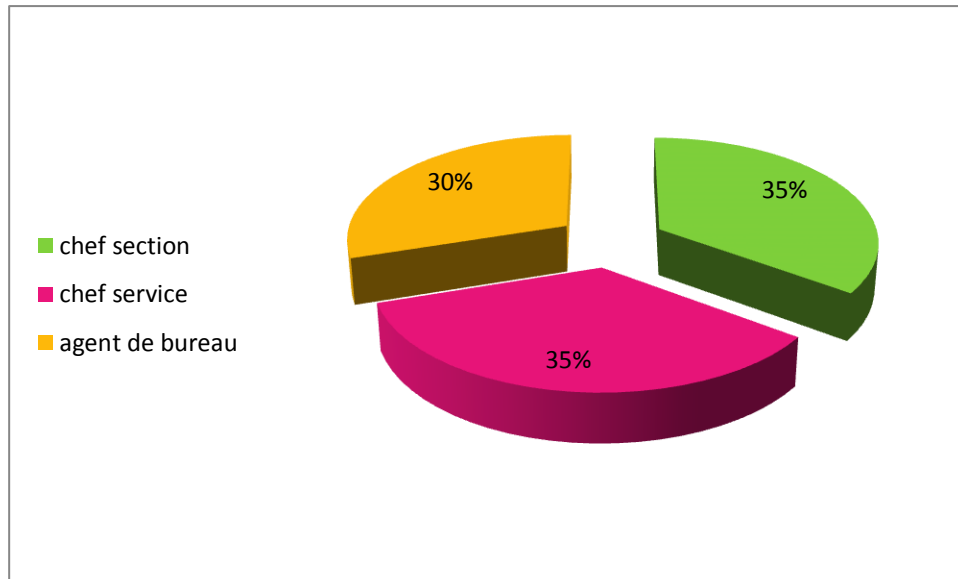
الجدول (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

Fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
chef section	14	35,0	35,0	35,0
chef service	14	35,0	35,0	70,0
agent de bureau	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

الشكل رقم (3-14) شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-11)

التحليل:

من الجدول و الشكل اعلاه يتضح لنا ان تساوي نسب رئيس مصلحة ورئيس قسم محتلين بذلك المرتبة الاولى بنسبة 35% اما بالنسبة لعون مكتب فقد بلغت النسبة 30% ومنه يتضح ان المؤسسة ذات اقسام وفروع كبيرة في الادارة مما يتطلب وجود مناصب تتطلب ذوي خبرات وكفاءات عالية .

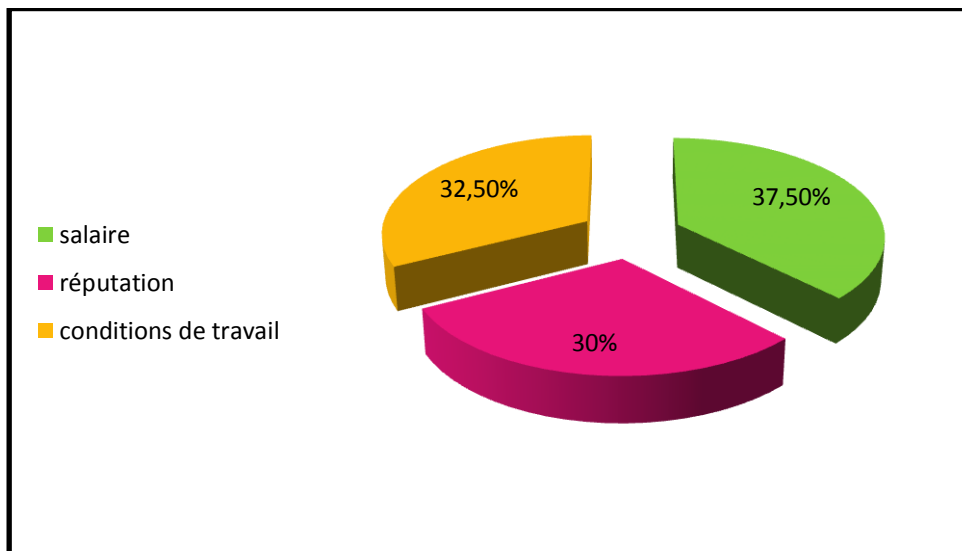
5-الهدف من اختيار العمل بالمؤسسة :

الجدول (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من اختيار العمل بالمؤسسة

Cause		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	salaire	15	37,5	37,5	37,5
	réputation	12	30,0	30,0	67,5
	conditions de travail	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

الشكل رقم (3-15): شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الهدف من اختيار العمل بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-12)

التحليل:

من خلال الجدول يمكن الحكم على ان عمال المؤسسة اختارو العمل في هذه المؤسسة لاسباب مادية بسبب ارتفاع الاجر وتعويضات والمكافآت الى جانب ذلك ظروف العمل الجيدة المساعدة على النشاط.

المطلب الثاني : تفسير خصائص العينة

المحور الأول : تحليل قواعد حوكمة الشركات :

بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة الخاصة بقواعد حوكمة الشركات , وكانت النتائج كما يلي:

قاعدة مسؤولية مجلس الادارة :

الجدول رقم (3-13) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقاعدة مسؤولية مجلس الادارة

رقم السؤال	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	المعاملة العادلة للكافة المساهمين وأصحاب المصلحة	40	2.65	1.145	4	18	11	2	5
02	تحديد رؤية ورسالة الشركة	40	2.47	1.012	4	22	7	5	2
03	مشاركة كافة العمال في تنفيذ إستراتيجية الشركة للبلوغ الأهداف المسطرة	40	2.50	1.013	3	23	8	3	3
04	العمل الجماعي للأعضاء مجلس الإدارة وانضباطهم	40	2.45	1.037	5	21	7	5	2
-	المجموع	-	2.52	0.797	-	-	-	-	-

التحليل :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لقاعدة مسؤولية مجلس الادارة بلغ 2.52 اي أقل من 3 وهذا مايعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماما بانحراف معياري يقدر ب 0.797، هذا يدل على أن ادارة مؤسسة الاسمنت لديها مجلس ادارة فعال معتمد عليه في اتخاذ القرارات وتنفيذ استراتيجية الشركة لبلوغ الأهداف المسطرة

قاعدة الإفصاح والشفافية :

الجدول رقم (3-14) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقاعدة الإفصاح والشفافية

رقم السؤال	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
05	الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب حول الوضعية المالية للشركة	40	2.43	1.083	8	15	11	4	2
06	الإشهار عن كافة الحقائق والمعلومات للشركة للجميع ودون استثناء	40	2.33	1.141	10	16	7	5	2
07	الإفصاح عن مكافآت المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة	40	2.55	0.932	4	17	13	5	1
08	الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة	40	2.60	1.150	6	16	9	6	3
	المجموع	-	2.48	0.824	-	-	-	-	-

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لقاعدة الإفصاح والشفافية بلغ 2.48 أي أقل من 3 وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماما بانحراف معياري يقدر ب 0.824، هذا يدل على أن إدارة مؤسسة الاسمنت تعتمد على الإفصاح و الشفافية في التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية للشركة لجميع العمال دون استثناء .

قاعدة المحاسبة والمراجعة :

الجدول رقم (3-15) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقاعدة المحاسبة والمراجعة

رقم السؤال	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق تماما
09	مراقبي الحسابات يسترشدون بالمبادئ والمعايير المحاسبية التعارف عليها	40	2.32	1.071	10	14	10	5	1
10	تقدم الإدارة التقارير المالية إلى لجنة المراجعة	40	2.15	0.864	8	21	9	1	1
11	تجنب الغش والأخطاء والتأكيد على المصدقية في القوائم المالية	40	2.38	1.213	11	13	9	4	3
12	المراجعين الداخليين والخارجيين مؤهلين و قابلين للمحاسبة	40	2.13	1.017	12	16	8	3	1
	المجموع	-	2.24	0.765	-	-	-	-	-

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لقاعدة المحاسبة والمراجعة بلغ 2.24 اي أقل من 3 وهذا مايعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماما بانحراف معياري يقدر ب 0.765 ،هذا يدل على أن ادارة مؤسسة الاسمنت تعتمد على المحاسبة والمراجعة بالاعتماد على لجان مختصة لتجنب الغشوالأخطاء والتأكيد على المصدقية في القوائم المالية

قاعدة المساءلة :

الجدول رقم (3-16) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقاعدة المساءلة

رقم السؤال	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
13	مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وجميع أصحاب المصالح في الشركة	40	2.25	1.006	10	15	11	3	1
14	إيجاد السبل الكفيلة للقضاء على الغش والتلاعب	40	2.63	1.275	7	15	10	2	6
15	ان مبادئ وممارسات المساءلة تؤدي إلى تحسين كلا السلوك الداخلي للفرد والمجموعة	40	2.35	1.075	10	13	11	5	1
16	قدرة الوفاء بالالتزامات والمسؤولية والمهام المكلفة لكل فرد من الأفراد	40	2.45	1.037	06	18	10	4	2
	المجموع	-	2.42	0.676	-	-	-	-	-

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لقاعدة المساءلة بلغ 2.42 اي أقل من 3 وهذا مايعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماماً بانحراف معياري يقدر ب 0.676 ، وهذا يدل على أن ادارة مؤسسة الاسمنت تقوم بمساءلة كافة أعضائها ومراقبة جميع الأعمال والمهام الموكلة لهم دون استثناء .

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الأول (قواعد حوكمة الشركات) :

جدول (3-17)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
GOUVERNANCE	40	2,3406	,52729
N valide (listwise)	40		

التحليل :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمتغير الأول قواعد حوكمة الشركات بلغ 2.3406 اي أقل من 3 وهذا مايعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماماً بانحراف معياري يقدر ب 0.52729 ، وهذا يدل على

أن ادارة مؤسسة الاسمنت تعتمد العينة المستجوبة لها دراية كافية حول قواعد حوكمة الشركات المتمثلة في مسؤولية مجلس الادارة, الافصاح والشفافية, المحاسبة والمراجعة, المساءلة .

المحور الثاني : معايير الأداء المتميز :

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة الخاصة بمعايير الأداء المتميز , وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(3-18) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير الأداء المتميز

رقم السؤال	العبارات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	دور القيادة في تلبية احتياجات جميع المعنيين في المنظمة من خلال التزام القادة بتميز في الأداء .	40	2.23	1.187	12	16	6	3	3
02	التخطيط الاستراتيجي ينفذ على كافة المستويات في الشركة وفي ضوء توقعات المعنيين.	40	2.70	1.381	9	12	7	6	6
03	تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية من خلال تبني نظام للحوافز يدعم التميز.	40	2.15	1.145	12	18	5	2	3
04	تصميم العمليات وتطويرها لتحقيق النتائج المرجوة.	40	2.08	1.047	13	17	5	4	1
05	حماية حقوق المستهلكين والعملاء من خلال تحسين السلامة الصحية للمنتجات المصنعة.	40	2.18	1.174	13	15	7	2	3
06	ترتبط نتائج الأعمال بالموارد البشرية والمستهلك وإدارة العمليات.	40	2.08	0.997	11	20	6	1	2
	المجموع		2.2333	0.68646	-	-	-	-	-

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء المتميز بلغ 2.2333 اي أقل من 3 وهذا مايعني أن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت تتراوح بين أوافق و أوافق تماما بانحراف معياري يقدر ب 0.68646 ، وهذا يدل على أن ادارة مؤسسة

الاسمنت تعتمد على معايير الأداء المتميز من خلال وجود القيادة والتزامهم بالاداء , اضافة الى التخطيط الاستراتيجي المنفذ على كافة المستويات اعتمادا على مهارات الموارد البشرية ودراسة السوق لتلبية حاجات المستهلكين .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات:

✱ الفرضيات الرئيسية:

H01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قواعد حوكمة الشركات ومعايير الاداء المتميز

H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قواعد حوكمة الشركات ومعايير الاداء المتميز

• جدول يبين ملخص الدراسة للفرضية الرئيسية :

الجدول رقم (3-19) يبين ملخص الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,130 ^a	,017	-,009	4,13701	,017	,656	1	38	,023

a. Valeurs prédites : (constantes), governance

b. Variable dépendante : performance

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

معامل الارتباط : 0.130

مربع معامل الارتباط : 0.017

تعديل معامل الارتباط : -0.009

تعيين الخطأ : 4.13701

• جدول ANOVA^a

الجدول رقم (3-20)

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,235	1	11,235	,656	,023 ^b
	Résidu	650,365	38	17,115		
	Total	661,600	39			

a. Variable dépendante : performance

b. Valeurs prédites : (constantes), governance

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

التحليل :

من خلال جدول ANOVA^a نلاحظ أن Sig= 0023 و هي أصغر من 0.05 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغير قواعد حوكمة الشركات ومعايير الاداء المتميز في مؤسسة الاسمنت بسعيدة .

• جدول المعاملات :

الجدول رقم (3-21)

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	11,125	2,884		3,858	,000
	governance	,055	,068	,130	,810	,023

a. Variable dépendante : performance

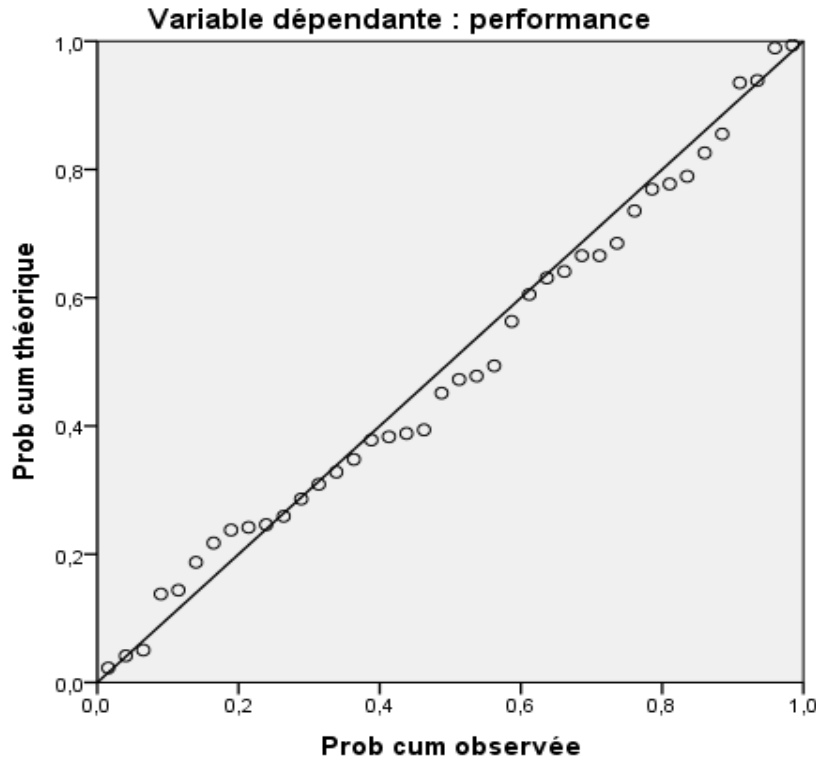
المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

التحليل : من خلال الجدول أعلاه فان معادلة خط الانحدار كانت كما يلي : $Y=11,125x + 0.055$

• التوزيع الطبيعي :

الشكل رقم (3-16)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من اعداد الطالب استنادا على الجدول (3-21)

التحليل :

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان البيانات المجموعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط تبين ذلك

• معامل الارتباط :

الجدول رقم (3-22)

Corrélations

		governance	Performance
governance	Corrélation de Pearson	1	,130
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
performance	Corrélation de Pearson	,525	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

المصدر : من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ علاقة ارتباطية متوسطة بين قواعد حوكمة الشركات والاداء المتميز حيث بلغ 0.525 وهذا ما ظهر في الجداول السابقة للانحدار

✖ الفرضيات الفرعية :

ان الاشكالية المطروحة في مذكرتنا هيالعلاقة بين قواعد حوكمة الشركات وابعاد الأداء المتميز , ومنه علينا طرح الفرضيات الفرعية التالية :

➤ الفرضية الفرعية الاولى :

H01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مسؤولية مجلس الادارة على معايير الأداء المتميز .

H11 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مسؤولية مجلس الادارة على الأداء المتميز .

- متغير مسؤولية مجلس الادارة على معايير الاداء المتميز

الجدول (3-23)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

- جدول يبين ملخص الدراسة للفرضية الفرعية الأولى :

الجدول رقم (3-24) يبين ملخص الدراسة للفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,388 ^a	,151	,128	2,52301

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

معامل الارتباط : 0.388

مربع معامل الارتباط : 0.151

تعديل معامل الارتباط : 0.128

تعيين الخطأ : 2.52301

• جدول ANOVA^a :

الجدول رقم (3-25)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	42,883	1	42,883	6,737	,013 ^b
Résidu	241,892	38	6,366		
Total	284,775	39			

a. Variable dépendante : x5

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

التحليل :

من خلال جدول ANOVA^a نلاحظ أن Sig=0.013 و هي أقل من 0.05 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل مسؤولية مجلس الادارة على الأداء المتميز

• جدول المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (3-25) يبين المعاملات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,520	1,279		5,097	,000
x1	,625	,241	,388	2,596	,013

a. Variable dépendante : x5

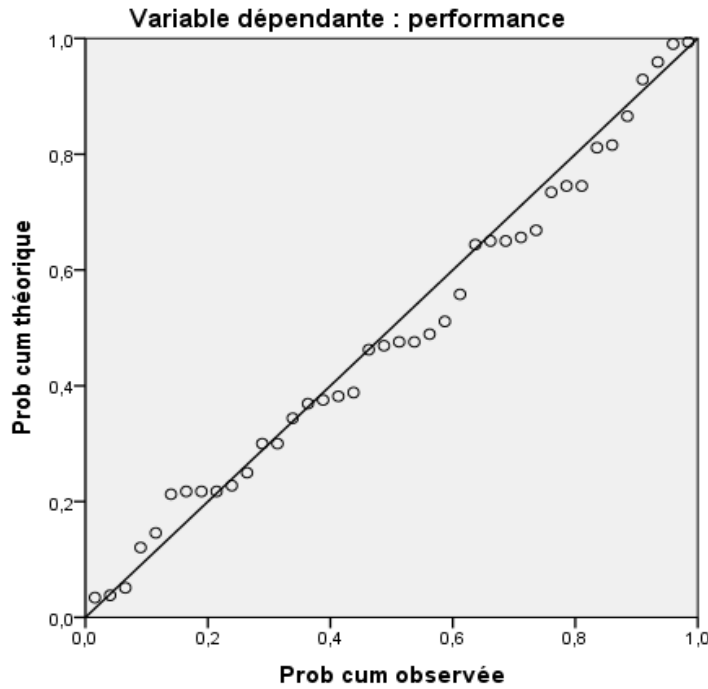
المصدر : من اعداد الطالب استنادا على مخرجات spss

التحليل: تبين من الجداول أعلاه ان معادلة الخط الانحدار: $Y=6.520+0.625X$

- التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى :

الشكل رقم (3-17)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على الجدول (3-26)

التحليل: من خلال الرسم البياني السابق يتبين ان البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط تؤكد ذلك

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

H02 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة الافصاح والشفافية على الأداء المتميز .

H12 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة الافصاح والشفافية على الأداء المتميز .

- متغير قاعدة الافصاح والشفافية على معايير الاداء المتميز

الجدول رقم (3-26)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

- ملخص الدراسة للفرضية الفرعية الثانية :

الجدول رقم (3-27)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,301	,283	2,28828

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

معامل الارتباط : 0.549

مربع معامل الارتباط : 0.301

تعديل معامل الارتباط : 0.283

تعيين الخطأ : 2.28828

- جدول ANOVA^a

الجدول رقم (3-28)

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	85,799	1	85,799	16,386	,000 ^b
Résidu	198,976	38	5,236		
Total	284,775	39			

a. Variable dépendante : x5

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

التحليل :

من خلال جدول ANOVA^a نلاحظ أن Sig= 0.000 و هي أقل من 0.05 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل الافصاح والشفافية على الأداء المتميز

• جدول المعاملات :

الجدول رقم (3-29) المعاملات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constant)	4,947	1,223		4,046	,000
x2	,468	,116	,549	4,048	,000

a. Variable dépendante : x5

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على مخرجات spss

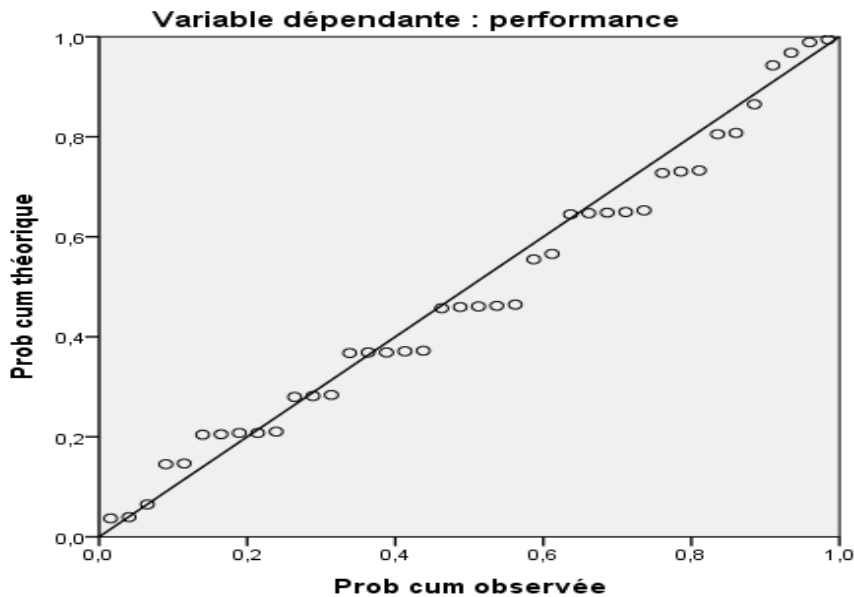
التحليل:

من خلال الجدول نستنتج أنمعادلة الانحدار : $Y=4.947+0.468X$

• التوزيع الطبيعي :

الشكل رقم (3-18)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من اعداد الطالب استنادا على الجدول (3-30)

التحليل:

من خلال الرسم البياني السابق يتبين ان البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط تؤكد ذلك

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة المحاسبة والمراجعة على معايير الأداء المتميز .

H13 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة المحاسبة والمراجعة على معايير الأداء المتميز.

- متغير قاعدة المحاسبة والمراجعة على معايير الاداء المتميز

الجدول رقم (30-3)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

- ملخص الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (31-3)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,379 ^a	,144	,121	2,53309

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

معامل الارتباط : 0.397

مربع معامل الارتباط : 0.144

تعديل معامل الارتباط : 0.121

تعيين الخطأ : 2.53309

• جدول ANOVA^a

الجدول رقم (3-32)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	40,946	1	40,946	6,381	,016 ^b
Résidu	243,829	38	6,417		
Total	284,775	39			

a. Variable dépendante : x5

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا على مخرجات spss

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن Sig = 0.016 لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل قاعدة المساءلة على الأداء المتميز

• جدول المعاملات :

الجدول رقم (3-33)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,597	1,283		5,144	,000
x3	,311	,123	,379	2,526	,016

a. Variable dépendante : x5

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا الى مخرجات spss

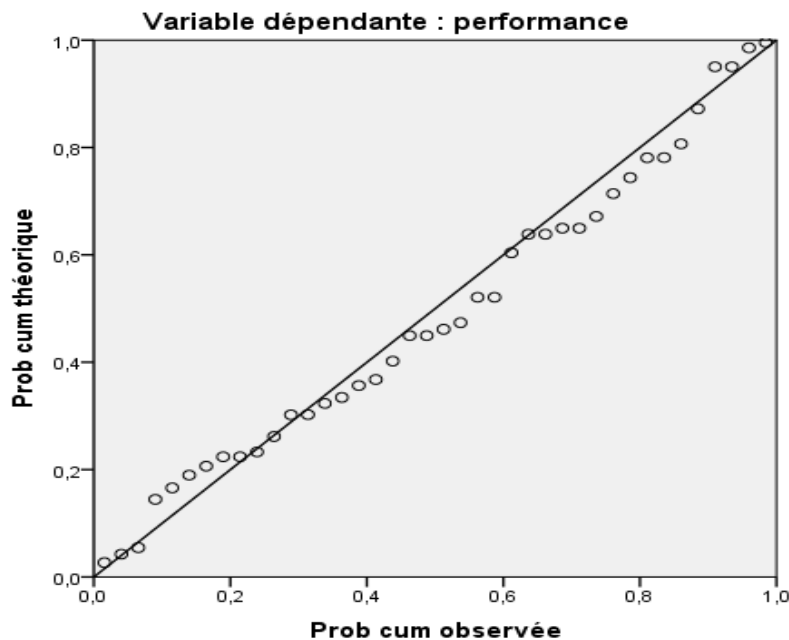
التحليل: تبين الجداول أعلاه ان معادلة الانحدار :

$$Y=6.597+0.311X$$

• التوزيع الطبيعي :

الشكل رقم (3-19)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من اعداد الطالبين استنادا على (3-34)

التحليل:

من خلال الرسم البياني السابق يتبين ان البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط ويؤكد ذلك رسم المدرج التكراري الموجود قبله .

➤ الفرضية الفرعية الرابعة :

H04 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة المساءلة على معايير الأداء المتميز .

H14 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين قاعدة المساءلة على معايير الأداء المتميز

- متغير قاعدة المساءلة على معايير الاداء المتميز

الجدول رقم (3-34)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : x5

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى مخرجات spss

- ملخص الدراسة للفرضية الفرعية الرابعة :

الجدول رقم (3-35) يبين ملخص الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 ^a	,277	,258	2,32772

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن :

معامل الارتباط : 0.526

مربع معامل الارتباط : 0.277

تعديل معامل الارتباط : 0.258

تعيين الخطأ : 2.32772

• جدول ANOVA^a

الجدول رقم (3-36)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	78,881	1	78,881	14,558	,000 ^b
Résidu	205,894	38	5,418		
Total	284,775	39			

a. Variable dépendante : x5

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا الى برنامج spss

التحليل :

من خلال جدول ANOVA نلاحظ أن $\text{Sig} = 0.000$ لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل قاعدة المساءلة على الأداء المتميز

• جدول المعاملات :

الجدول رقم (3-37)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,503	1,154		4,769	,000
x4	,465	,122	,526	3,816	,000

a. Variable dépendante : x5

المصدر : من اعداد الطالبين استنادا الى برنامج spss

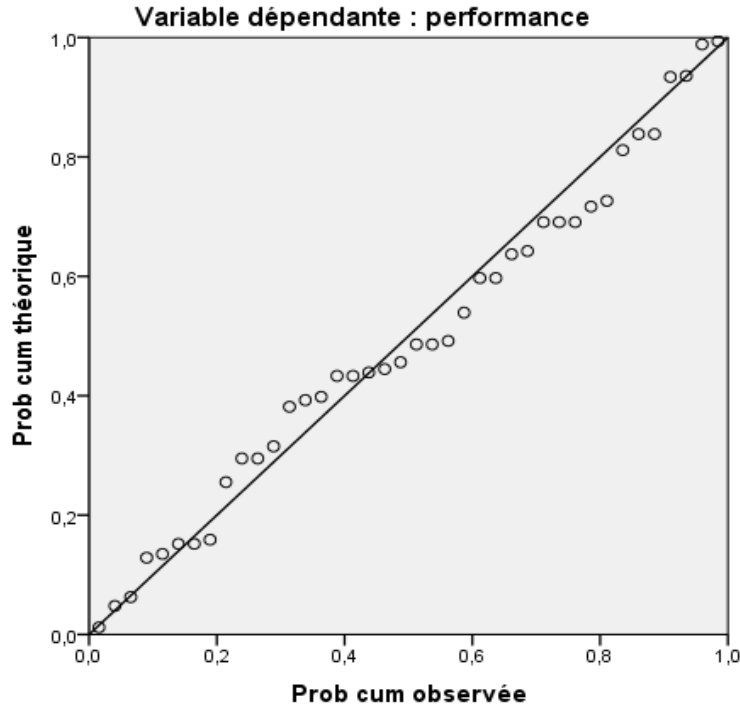
التحليل :

معادلة الانحدار : $Y = 5.503 + 0.465X$

• التوزيع الطبيعي :

الشكل رقم (3-20)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى الجدول (3-38)

التحليل:

من خلال الرسم البياني السابق يتبين ان البيانات المجموعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط تؤكد ذلك .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة لموضوع دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز ، وذلك بعد تقديم شركة الاسمنت بسعيدة محل الدراسة ، تم التطرق الى واقع حوكمة في المؤسسة ، وبعد تحليل نتائج الاستثمارة توصلنا الى معرفة أن شركة الاسمنت هي شركة ذات أسهم تعمل تحت نظام الحوكمة و ذلك لتوفرها على مجالس الادارة ، وتركيزها على القوانين و التنظيمات وقواعد السلوك المهنية التي تحدد العلاقة بين مجالس ادارة الشركة و أصحاب المصالح . و من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه و دراسته و تحليله التمسنا أن المؤسسة تسعى الى تطبيق الحوكمة من خلال بيئة العمل التي توفرها للموظفين من أجل رفاهيتهم و حسن عملهم مما تدفع الى زيادة تحسين الأداء على مستوى الشركة .

خاتمة عامة

ان مفهوم الحوكمة ينظر اليه بين الأوساط المهنية والأكاديمية على حد سواء كأسلوب اداري حديث يمكن عن طريقه ادارة المنشآت والمنظمات, واحكام الرقابة عليها, ووضع الأطر اللازمة لتحديد العلاقات المتداخلة بين الأطراف داخل وخارج المؤسسات ومسؤوليات كل طرف بشكل دقيق, ولقد أخذ هذا المفهوم بعدا تطوريا بصورة سريعة في كافة بلدان العالم, في ضوء مجموعة من الدوافع والمبررات التي مثلت الباعث وراء ظهور هذا المفهوم وتطوره السريع بعد ذلك, ومن المتوقع أن نظام الحوكمة الجيد للشركة يمكن أن يؤدي الى أداء أفضل عن طريق المحاسبة أمام مجلس الادارة, فالمعرفة المؤكدة بالخضوع للمراقبة والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية على كافة المستويات في الشركة. وقد تجلت علاقة بارزة بين حوكمة الشركات والأداء وأصبحت من القضايا الهامة بين الأكاديميين والتطبيقيين, اذ أن الحوكمة ليست هدف في حد ذاتها فهي لا تتعلق بعملية رقابية اجرائية شكلية أو الالتزام الدقيق بارشادات خاصة بحوكمة الشركات أو بملاحظة ومراعاة أسلوب اداري , بل ان ما تهدف اليه هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على رأس مال بتكلفة معقولة.

تعتبر الحوكمة مجموعة الاجراءات التي تنظم وتحكم العلاقة بين الادارة و الأطراف ذات العلاقة كالعاملين والزبائن والموردين والمجتمع والدائنين على نحو يضمن الاستخدام الأمثل لأصول وموارد الشركة وتحسين الكفاءة التنظيمية في ظل منافسة السوق والمحافظة على حقوق جميع الأطراف, اذ تمثل مجموعة الاليات التي تمكن المستثمرين الخارجيين من حماية أنفسهم ضد نزعة الملكية التي يمتلكها العاملون الداخليين, علاوة على ذلك فان تطبيق هذا المفهوم سيؤدي الى احكام السيطرة على جميع الفعاليات والممارسات داخل الشركة من جهة وتحسين أدائها من جهة ثانية من خلال اكتسابها القدرة العالية التي توفر لها الدعم الكبير للأسواق العالمية في سياق ممارسة الشركة لجميع أعمالها عند مستوى عال من الشفافية, وعلى نحو عام فان قواعد الحوكمة وضوابطها تهدف على نحو عام الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق لمساءلة ادارة الشركة, وتؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة الادارة أمام المساهمين. وقد اتفق غالبية الكتاب والباحثين على قواعد أساسية لحوكمة الشركات منها مسؤولية مجلس الادارة, الافصاح والشفافية , المراجعة والمحاسبة, المساءلة. والتي تمثل الاطار الذي يتم بواسطته مراقبة أداء المديرين لأنها مجرد ذاتها نظام رقابي متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها. وقد اهتمت الحوكمة بمفهوم الأداء الذي لا يزال يثير جدلا في الأوساط العلمية والأكاديمية والذي مر بعدة مراحل من الكفاءة الى الفعالية الى الأداء الاستراتيجي وصولا الى الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات عن طريق توافر مهارات وقدرات القادة الذين لديهم روح الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء بالاعتماد على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة, ويهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز بالمؤسسات, تم تصميم معايير لجوائز تميز المنظمات , بداية بجائزة ديمينغ باليابان بالاعتماد على النموذج الياباني, الأمريكي, الأسترالي, الكندي, الأوروبي, البريطاني , والتي يمكن ان تمثل أهم المداخل المعاصرة التي يمكن اعتمادها كأبعاد لتحسين الاداء وصولاً الى ما يسمى بالاداء المتميز, المتمثلة في القيادة, التخطيط الاستراتيجي, الموارد البشرية, المستهلك والسوق, ادارة العمليات, نتائج الاعمال.

ومن أجل الوقوف على الاطار المتكامل لمفهوم الحوكمة لابد من ايجاز ذلك بعبارة واحدة مفادها بأن الحوكمة تمثل التصرف الحقيقي للشركة اتجاه الاداء ثم احكام الرقابة والسيطرة على مستويات اداء الشركة في ظل توزيع القوة بين حملة الاسهم ومدراء الادارة بموجب المبادئ والممارسات التي يضمنها هذا الاسلوب.وعليه فان العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لزبائنهم من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين, وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن..

النتائج

- ❁ اوضحت نتائج التحليل الاحصائي للاجابات العينة ان قواعد حوكمة الشركات بما فيه الافصاح والشفافية ،مسؤولية مجلس الادارة ،المحاسبة والمراجعة ،المساءلة تشكل تأثير على الاداء المتميز في شركة الاسمنت
- ❁ من خلال تعاملنا مع موظفي المؤسسة وتحليلنا لنتائج الدراسة تبين لنا ان الشركة تتبنى هذا المفهوم (قواعد حوكمة الشركات) بطريقة ما من خلال قدرتها على التعامل مع جميع اصحاب المصلحة معاملة متساوية واخلاقية وعادلة دون اهمال اي موظف
- ❁ يعد مجلس الإدارة في الشركة المبحوثة الضامن لتحقيق المساءلة وتنفيذ المهام داخل الشركة من خلال امتلاكها لأحكام موضوعية بذلك الخصوص وحيازته على الحقوق التي تخوله بممارسة ذلك الدور .
- ❁ لدى الشركة ثوابت اساسية تنطلق منها لتطبيقها للمفهوم الشفافية حيث تعتبر ذلك المفهوم بمثابة حجر الاساس في جذب راس المال والتي يعرف من خلالها بالاستدامة الاقتصادية.
- ❁ لدى الشركة اساليب مناسبة للتعامل مع كل الموارد البشرية والمستهلك من خلال توفير بيئة عمل واليات مناسبة وسليمة
- ❁ لدى الشركة اليات مناسبة للتفاهم مع اليات الابداع والابتكار من خلال حصولها على شهادات الابداع والتميز.

قائمة المصادر و المراجع



الكتب باللغة العربية

- أبو الفتوح سمير, "نظرية الوكالة", مدخل لتخفيض التكاليف العامة, المجلة العربية_العدد الرابع_المملكة السعودية 1998.
- احسان بن صالح المعناز, "أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها : انهيار شركة انرون", جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد والتجارة, 2008.
- أحمد مصطفى سليمان, "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين", الدار الجامعية, الاسكندرية.
- الشرازي عباس المهدي, "نظرية المحاسبة في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة", دار السلاسل للطباعة والنشر, 1990.
- جيمس غواريني روبرت لوسن, "الحرية الاقتصادية في العالم", -التقرير السنوي العام- فراكوفت, سنة 2002.
- حسن عبد العزيز علي, "الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود", المنصورة, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, سنة 2009.
- د.عدنان بن حيدر رويش, "حوكمة الشركات ومجلس الإدارة", اتحاد المصارف العربية, سنة 2007.
- د. محمد ابراهيم أشكناني, "تقويم الأداء الوظيفي - مفاهيم وتطبيقات -", الناشر المؤلف, الكويت, الطبعة الأولى, سنة 2006-2008.
- رأفت حسين مطير, "اليات تدعيم دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات", الجامعة الاسلامية.
- سالم بن عبد الله الغتبي, "جودة المراجعة كاحدى دعائم اليات الحوكمة", جامعة أم القرى, مكة المكرمة, سنة 2005.
- سظام بن عبد العزيز المقرن, "تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي", ديوان المراقبة العامة, سنة 2002.
- طارق عبد العال حمادة,
- عبد الرحيم جبوري, "أهمية تطوير الرقابة على الأوراق المالية _ حالة شركة وولدكوم الأمريكية", جامعة الزيتونة, الأردن, سنة 2008.
- عبد الفتاح الصحن, محمد سمير الصبيان, شريفة علي حسن, "أسس المراجعة", الدار الجامعية, الاسكندرية, سنة 2006.
- عطا الله وارد خليل, محمد عبد الفتاح ع شماوي, "الحوكمة المؤسسية", مكتبة الحرية للنشر والتوزيع, القاهرة, سنة 2008.

- ◆ Alrayas,Read.Quantities analysis of the self assessment scoves of 45 organization which were assessed by EFQM excellence model for master degree, united kingdom: sheffield hallam university, 2003.
- ◆ Antonaras,Alexandros, and others, The strategie: importance of Benchmarking as a tod for acheiving excellence in higher education. A paper for 3rd annual scientific quality congress in the middle easr 2009, Dubai :e-university,2009 .
- ◆ Baldrige national quality program. Creteria for performance excellence, National institute of standards and technologie, united states: département of commerce, 2008.
- ◆ Ben Rhouma Amel, thèse doctorale_étude des déterminants de la divulgation environnementale et entreprises françaises, université de Nice_Sophia, France,2008.
- ◆ Caplan, Robert Atkinson, "Advanced Management accounting", 2nd édition, prentice_hill international Inc,USA, 1989.
- ◆ Colin_ Tersen Denis, Bricon jean luc_ l'investissement- édition amaund.
- ◆ Coriat B et Weinstein O_ les nouvelles théories de l'entreprise_ le livre de poche_ paris, 1995.
- ◆ Cung, Nguyen Dinh, Corporate governance manuel, 2th,Printed in hanoi, Vietnam, 2010.
- ◆ EFQM. Introducing excellence, brussels representative office, published by EFQM, 2003.
- ◆ Eygelaar, S.J.D, the application of the excellence model to enhance military health service delivery and performance excellence, doctoral dissertation, south africa: rand afrikaans university,2004.

- ◆ Jean Paul Marechal_ éléments d'analyse économique de la firme_édition, direct éco, 1999.
- ◆ Karmanova, Kristina, Internal audit in lithuanian commercial banks: an important part of corporate governance or just another département, Master thesis, département of business studies, uppsala university,2013.
- ◆ Marc Vienot, le conseil d'administration des sociétés cotées.Op cit.
- ◆ National quality institute. Canadian frame work for business excellence overview document, Canad: National quality institute,2007.
- ◆ OECD, " principales of corporate governance", organization for economic co_opération and developpment publications service, 1999.
- ◆ Porter,L.J and Tanner,S.J.Assessing business excellence, second edition oxford: publishing elsevier butter worth heineman,2004.
- ◆ Sai Global, Australian Business excellence awards, application guidelines, 2012.
- ◆ Sal_global, business improvment solutions achieving excellence, Australia: sal_global,2003.
- ◆ The role of corporate governance rules in the promotion of Excellence performance for industrial organizations: An Empirical Study in the company Rouiba for canning industry of modern Algerian
- ◆ Ueda, shigeru, japan: national quality and business excellence,National institute of standards and technologie, united states: département of commerce, 2008.

البحوث والمذكرات

- ◆ جلولي نسيمة،أحمد عوني, "دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الاداء المتميز للمنظمات الصناعية", دراسة تطبيقية في شركة روية لصناعة المصبرات الحديثة الجزائرية , سنة 2014.

- حسين عبد الجليل ال غزوي, " حوكمة الشركات وأثرها على الافصاح في المعلومات المالية " ,مذكرة لاستعمال متطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة الأكاديمية العربية في الدنمارك, سنة 2010
- كوثر بوعابة, "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " , مذكرة مقدمة ضمن استكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, سنتي 2001_2012 .
- هيثم يوسف محمد عويضة, " كينز والكساد الكبير -1929, قراءة في أزمة 1929 والأزمة الحالية", بحث مقدم في اطار برنامج الدكتوراه, جامعة القاهرة .
- وسعي رابح, " المعايير العالمية للتقييس وتأثيرها على مستوى الأداء المؤسسي, دراسة تطبيقية مؤسسة الاسمنت بسعيدة", مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة اليسانس في العلوم التجارية, جامعة سعيدة, 2009-2010.
- د. الشيخ الداوي, " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " , جامعة الجزائر, مجلة الباحث, العدد 07, سنة 2010, 2009.
- بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع, أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية بعنوان: " بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية " , سنة 2010.
- فكري عبد الغني محمد جودة, " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " , مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال الجامعية الاسلامية, غزة, سنة 2008 .
- محمد حمودة, "دور اليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي " , مقال منشور .

مؤتمرات

- الحيزان: أسامة فهد, " نظام ادارة ومراقبة المنشآت (الحوكمة) , حالة " هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليجي " , المؤتمر العلمي السنوي الخامس, حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية, الاسكندرية, سبتمبر, 2005.
- عبد القادر بريس ومحمد حمو, "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الأزمة المالية العالمية " , الملتقى الدولي العالمي للفترة 20/21 أكتوبر 2009, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس .
- عبد المجيد الصلاحين, " الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية " , مؤتمر الخدمات المصرفية الثاني, ليبيا, سنة 2010 .
- مصطفى نجم الفيشاوي, "أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة للمؤسسات العامة بالسودان " , مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان, سنة 2008 .

منشورات

- أشرف جمال الدين, " حوكمة الشركات في مصر: خطوات نحو التطبيق", منشورات مركز المديرين, مصر, 2005.
- كمال بوعظم, زبيدي عبد السلام, " حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التقليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات", ملتقى دول حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة, جامعة باجي مختار, عنابة, سنة 2009 .
- محمد حسن يوسف, " محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر", منشورات, بنك الاستثمار القومي, يونيو, سنة 2007 .
- زياد بهاء الدين, " دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية", منشورات بورصتي _القاهرة والاسكندرية_ , مصر, أكتوبر 2005 .
- قاموس اكسفورد : انجليزي_عربي, دارسي اللغة الانجليزية, جامعة اكسفورد, سنة 1998 .

المجلات

- مجلة التنمية الادارية الصادرة عن ادارة العلاقات العامة والاعلام بمعهد الادارة العامة, العدد 123, ربيع الأول 1436 .
- الرشيد صالح, " التميز في الأداء , ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال", مجلة افاق اقتصادية, العدد 116, المجلد 29, الامارات العربية المتحدة, مركز البحوث والتوثيق, 2009.
- بومدين يوسف, " ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز", العدد 5, مجلة الباحث, سنة 2007.

مواقع الأنترنت

- www.infotechaccountants.com
- THE COMBINED CODE, 12-5-2014 , p8. On: www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode3.pdf.
- Samuel mercier, op, cite,

قائمة الملاحق

Université Dr. Moulay Taher

جامعة د. مولاي الطاهر



faculté des sciences Économiques, Commerciales
et de Gestion

2 Année de master L.M.D

Spécialité: Gouvernance de l'organisation

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

طور: الماستر "2" ل.م.د

تخصص: حوكمة المنظمات

استبيان حول: دور قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المتميز
دراسة ميدانية على شركة الاسمنت بسعيدة (SCIS)

سيدي/سيدتي

في إطار التحضير للمذكرة تخرج تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور قواعد حوكمة الشركات (مسؤولية مجلس إدارة، المراجعة والمحاسبة، الإفصاح والشفافية، المساءلة) في تحسين الأداء المتميز. ومن اجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع ومعرفة العلاقة ، نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذا الاستبيان مع العلم أن كل المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض علمية. معلومات حول الموضوع :

قواعد حوكمة الشركات : "مجموعة الأسس والممارسات والقوانين التي تطبق على الشركات وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل المدراء، العمال، البنوك من خلال تطبيق النظم واللوائح الداخلية التي تؤثر في اتخاذ القرارات".

الأداء المتميز : " هو العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة عن غيرها من المنظمات , عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتغطي التوقعات المستقبلية لعملائها, من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن".

I. معلومات الشخصية

تفضل بوضع علامة × أمام الإجابة التي ترغب فيها.

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثي

2. السن: ☐ من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق

3. مستوى الدراسي: ☐ دراسات عليا ☐ جامعي ☐ تكوين مهني

4. الوظيفة: ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ عون مكتب

5. لماذا اخترت العمل بهذه المؤسسة : ☐ الأجر جد مغري

☐ مكانة وسمعة المؤسسة

☐ ظروف العمل الجيدة

المحور الأول : قواعد حوكمة الشركات

رقم السؤال	العبارة	مدى الموافقة			
		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق إطلاقا
6.	قاعدة مسؤولية مجلس الإدارة				
	1-6 المعاملة العادلة للكافة المساهمين وأصحاب المصلحة				
	2-6 تحديد رؤية ورسالة الشركة				
	3-6 مشاركة كافة العمال في تنفيذ إستراتيجية الشركة للبلوغ الأهداف المسطرة				
	4-6 العمل الجماعي للأعضاء مجلس الإدارة وانضباطهم				
7.	قاعدة الإفصاح والشفافية				
	1-7 الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب حول الوضعية المالية للشركة				
	2-7 الإشهار عن كافة الحقائق والمعلومات للشركة للجميع ودون استثناء				
	3-7 الإفصاح عن مكافآت المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة				
	4-7 الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة				
8.	قاعدة المحاسبة والمراجعة				
	1-8 مراقبي الحسابات يسترشدون بالمبادئ والمعايير المحاسبية التعارف عليها				
	2-8 تقديم الإدارة التقارير المالية إلى لجنة المراجعة				
	3-8 تجنب الغش والأخطاء والتأكيد على المصادقية في القوائم المالية				
	4-8 المراجعين الداخليين والخارجيين مؤهلين و قابلين للمحاسبة				

رقم السؤال	المسألة	مدى الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
9.	قاعدة المساءلة					
	9-1 مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وجميع أصحاب المصالح في الشركة					
	9-2 إيجاد السبل الكفيلة للقضاء على الغش والتلاعب					
	9-3 ان مبادئ وممارسات المساءلة تؤدي إلى تحسين كل من السلوك الداخلي للفرد والمجموعة					
	9-4 قدرة الوفاء بالالتزامات والمسؤولية والمهام المكلفة لكل فرد من الأفراد					

المحور الثاني: معايير الأداء المتميز

رقم السؤال	المسألة	مدى الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
10.	دور القيادة في تلبية احتياجات جميع المعنيين في المنظمة من خلال التزام القادة بتميز في الأداء .					
11.	التخطيط الاستراتيجي ينفذ على كافة المستويات في الشركة وفي ضوء توقعات المعنيين.					
12.	تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية من خلال تبني نظام للحوافز يدعم التميز.					
13.	تصميم العمليات وتطويرها لتحقيق النتائج المرجوة.					
14.	حماية حقوق المستهلكين والعملاء من خلال تحسين السلامة الصحية للمنتجات المصنعة.					
15.	ترتبط نتائج الأعمال بالموارد البشرية والمستهلك وإدارة العمليات.					



