

الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة  
حالة شركة اليانس للتأمينات

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

الأستاذ المشرف

من إعداد الطالبة

شرارة وليد

مالحة خديجة

أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة مستغانم	أ.م.ب	الهروشي خطاب
مشرفا و مقرا	جامعة مستغانم	أ.م.أ	شرارة وليد
مناقشا	جامعة مستغانم	أ.م.أ	بوطغان محمد عبد الرزاق

الموسم الجامعي

2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي هذا العمل المتواضع الذي وفقني الله في إتمامه إلى قرة عيني إلى النبي سمرت لتربيتي وتعليمي  
وتألمت للآممي إلى أعز ما لدي في هذا الكون "أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال عمرها"  
إلى روح أبي الغالي الذي لم يدخر جهدًا لتربيتي والذي لو عبرت الكلمات لن تعبر عما يحمله قلبي له رحمه  
الله

إلى من لا طعم لحياتي من دونهم ورفاق دربي وزوجي الحنون وأولادي حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي وفقهم الله

إلى كل الصديقات وأتمنى لمن التوفيق في حياتهن المهنية والشخصية

إلى الذين كانوا لي مصباحًا ينير سواد ليلي وشموعًا توضح منعطفات سبيلي إلى كل أساتذتي المحترمين  
خاصة الأستاذ شرارة وليد

إلى كل من ترتبط بيني وبينهم مودة

نديفة

# شكر و عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي بإتمام هذا البحث وعلى ما مننت به علي من توثيق، وعلى ما مننتني إياه من صحة وقدرة علي تخطي الصعاب وتحليل العقبات.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى جامعة عبد الحميد بن باديس والقائمين عليها من أساتذة وموظفين.

وأتقدم بخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: وليد شرارة لإشرافه على هذه الرسالة وتوجيهاته القيمة التي أسهمت في إخراج هذا العمل بحلته النهائية.

و شكرا لكل من شجعني وشد من أزرعي ولو بالكلمة الطيبة

## المخلص

الحوكمة هي نظام متكامل ذو قواعد و أحكام إدارية من شأنها تنظيم بيئة العمل في أي مؤسسة و تحدد علاقتها بالمؤسسات و الأطراف المتعاملة معها، كما تعمل على توجيه و ربط أعمال أي منظمة و الالتزام بتطبيق مبادئها يؤدي بالشركات إلى تحسين الأداء و تحقيق أهدافها، كما يعتبر أداة فاعلة في تحسين الأداء و الكفاءة في المؤسسات.

يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئ وأهميتها وأهدافها ومعرفة دورها في رفع وتحسين أداء المؤسسات حيث يعتبر هذا الأخير من ضمن الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تحيط بها.

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء في المؤسسة (المالي؛ التشغيلي) لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة من خلال تنظيم العلاقة بين المؤسسات و الأطراف ذات العلاقة، و وضع الأنظمة الكفيلة للحد من الفساد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة- تحسين الأداء- الأداء.

## **Resume:**

Governance is an integrated system with administrative rules and provisions that regulate the work environment in any organization and define its relationship with the institutions and parties dealing with it. An effective tool in improving performance and efficiency in organizations.

This research aims to define corporate governance. It's principles, importance, and objectives, and to know it's role in raising and improving the performance of institutions.

Where the latter is considered among the modern concerns adopted by any institution in order to be able to achieve its goals and face the difficulties and challenges that surround it .

This study also aims to know the impact of the principle of governance on performance in the organization to become more capable of optimal use of available resources and exploitation of human resources in the right way to increase their performance and thus raise the performance of institution.

The study concluded the application of governance reflects positively on improving the performance of the institution by regulating the relationship between institutions and relevant parties, and setting up systems to reduce corruption.

**Key word:** governance, improve the performance, performance

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ
الجانب النظري الاطار المفاهيمي للحوكمة وتحسين الاداء	5
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	7
المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات	7
المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات	8
المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات	11
المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات	14
المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات	16
المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات	16
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات	19
المطلب الثالث: مقومات حوكمة الشركات	24
المطلب الرابع: ركائز حوكمة الشركات	26
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء	28
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه	28
المطلب الثاني: أهمية الأداء وتقييمه	35
المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء	37
المطلب الرابع: تحسين الأداء وآلياته	41
المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي	44
المطلب الأول: تأثير الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة	44
المطلب الثاني: تأثير الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسة	47
المطلب الثالث: تأثير المساءلة والمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة	49
المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة	55
خاتمة الفصل النظري	57

## الفصل التطبيقي مساهمة حوكمة الشركات في تحسين اداء اليانس للتأمينات

الصفحة	العنوان
58	مقدمة
60	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اليانس للتأمينات
60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اليانس
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اليانس
62	المطلب الثالث: أهداف ومنتجات شركة اليانس
65	المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في شركة اليانس
65	المطلب الأول: مظاهر الحوكمة في شركة اليانس
66	المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية في مؤسسة اليانس
66	المطلب الثالث: المساءلة و المسؤولية في شركة اليانس
68	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان
68	المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات
69	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان
73	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
79	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
88	الملاحق
83	قائمة المراجع

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	خصائص حوكمة الشركات	01
13	أهداف الحوكمة	02
24	مبادئ حوكمة الشركات	03
26	مقومات حوكمة الشركات	04
30	تطور مفهوم الأداء	05
31	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
33	الأداء الداخلي والخارجي	07
61	الهيكل التنظيمي لشركة اليانس	08
70	توزيع العينات حسب الجنس	09
71	توزيع العينات حسب التحصيل العلمي	10
72	توزيع العينات حسب الخبرة المهنية	11

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	1
69	مقياس ليكارث الخماسي	2
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	4
71	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	5
73	إجابات العينة حول مبدأ العدالة والإنصاف .	6
74	إجابات العينة حول مبدأ الشفافية	7
75	إجابات العينة حول مبدأ المساءلة	8
76	إجابات العينة حول مبدأ المشاركة	9
77	إجابات العينة حول عنصر التقييم	10
78	إجابات العينة حول عنصر الفعالية والكفاءة	11

# المقدمة

يعد موضوع حوكمة الشركات من ابرز المواضيع سواء في المؤسسات الحكومية او الخاصة ، نظرا لما له من أهمية بالغة خاصة بعد الأزمات المالية التي انفجرت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997، بالإضافة إلى الانهيارات المالية والمحاسبية التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى وذلك بسبب انتشار الفساد الإداري والمحاسبي والمالي بصفة خاصة.

فكان لابد من البحث عن وسيلة أو حل لعدم الوقوع في نفس الأخطاء السابقة واستعادة ثقة المستثمرين و ذلك من خلال تطبيق نظام الحوكمة و تبني مبادئه من عدالة و شفافية و مساءلة... الخ، و الذي سيمكن من تحسين أداء الشركات و ممارستها مع خلق بيئة عمل سليمة و تحقيق أداء أفضل ، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و حمايتها من الانهيار و الزوال.

ومما سبق نقوم بصباغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

"هل يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء و خلق القيمة الإيجابية في شركة أليانس؟"

تقودنا هذه الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات التالية:

✓ ماهية الحوكمة ومبادئها؟

✓ ماهية الأداء وكيفية تحسينه داخل المؤسسة؟

و للإجابة على هذه الأسئلة نقتح الفرضيات التالية:

-- تطبيق مبادئ الحوكمة من (عدالة و إنصاف /مشاركة/شفافية ومساءلة) يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء في مؤسسة اليانس.

-- التقييم و الفعالية و الكفاءة عناصر مهمة تساهم في خلق القيم الإيجابية و تحسين الأداء في الشركات.

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بالإضافة الى منهج دراسة الحالة وذلك من اجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية لمؤسسة محل الدراسة.

## أسباب اختيار الموضوع

- ◆ لان الموضوع ضمن مجال التخصص الدراسي
- ◆ محاولة فهم ومعرفة حوكمة المؤسسات ومبادئها.
- ◆ محاولة الربط بين المعارف النظرية والتطبيقية

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في التنمية وتقوية الاقتصاد؛ حيث أن رفع أدائها سيكون له دور ايجابي واثر على الاقتصاد الكلي، ورفع أدائها مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة و الأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمساءلة؛ والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة أداء الشركة وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة.

## أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات.
- معرفة سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الحوكمة.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك من اجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

## حدود الدراسة :

تتمثل فيما يلي:

أولاً- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة اليانس للتأمينات بولاية الجزائر لدراسة تأثير دور الحوكمة على تحسين أداء المؤسسة.

ثانيا- الحدود الزمنية: ترتبط مضمون الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه وهي طيلة الفترة الدراسية 2023/2022 حيث استغرقت دراستنا الميدانية شهرا ابتداء من: 2023-02-26 إلى 2023-03-26.

ثالثا- الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بالحوكمة وتحسين الأداء.

#### الدراسات السابقة

1- حمليل نوار: بن عوالي سيف الدين: "دور حوكمة المؤسسات في أداء المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة صوفاك تيسمسيلت مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير؛ تيسمسيلت السنة الجامعية 2015/2014.

تهدف الدراسة إلى إبراز النشأة والتطور التاريخي لموضوع حوكمة الشركات كذلك توضيح دور مبادئ الحوكمة وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية؛ كذلك إبراز دورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى التعرف على خصائص ومبادئ الحوكمة التي تؤثر في أداء المؤسسة؛ و إسقاط دور الحوكمة في التأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- دراسة "نمى الحايك" «اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية» دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير؛ الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2016.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية ودور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية مع إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك السورية و إبراز دور المتغير المستقل مبادئ الحوكمة في تحسين المتغير التابع؛ الأداء المالي والمؤسسي والوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء بالقطاع الحكومي كذلك تطبيق المبادئ الأخرى.

3- دراسة "داني محمد الامين" واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية؛ دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير؛ تخصص تسيير استراتيجي دولي جامعة عبد الحميد بن باديس؛ مستغانم 2016/2017.

حيث تهدف هذه الدراسة الى بحث واقع الحوكمة المؤسسات في الجزائر؛ حيث بينت ان اتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات يؤدي الى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية مع الأخذ كذلك بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية؛ وخلق الفرص للأجيال القادمة

### هيكل البحث

قسمنا هذا البحث إلى فصلين النظري و الآخر التطبيقي، الجانب النظري كان بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، تضمن أربعة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات يليه المبحث الثاني الذي جاء بعنوان آليات ومبادئ حوكمة الشركات.

أما المبحث الثالث فكان بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء. و أخيرا المبحث الرابع تناولنا فيه علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي.

أما التطبيقي فجاء بعنوان مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء شركة اليانس؛ حيث خصصنا المبحث الأول لتقديم مؤسسة اليانس للتأمينات ، و المبحث الثاني لتطبيقات الحوكمة في شركة اليانس و أخيرا المبحث الثالث و الذي جاء بعنوان الدراسة الاحصائية لنتائج الاستبيان.

# الفصل النظري

## تمهيد

قد كان للآزمات المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم؛ مثل الولايات المتحدة الأمريكية و روسيا واليابان ودول شرق آسيا نتيجة التلاعب بمصداقية القوائم المالية واستخدام طرق محاسبية مضللة لإخفاء الخسائر وكذا التلاعب بحقوق المساهمين وباقي أصحاب المصالح الدور الكبير في ظهور مصطلح الحوكمة حيث يعتبر من أهم الإجراءات فهي ترسي قيم المساءلة والمشاركة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات مما يضمن نزاهة المعاملات مع جميع أطراف أصحاب المصلحة ومنه لكي تكون المؤسسات ذات أداء جيد فأن الحوكمة تلعب دورا بارزا في تحسين كفاءة و أداء المؤسسة وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الجانب إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء.

المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات

يعود اصل مصطلح الحوكمة *gouvernance* إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج و الأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام، أطلق عليه خبراء البحار "القبطان المتحوكم جيدا"

وبصفة عامة يمكن ان نقول بان الحوكمة أو الحاكمة أو الحوكمة الصالحة أو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح تهدف إلى مكافحة الفساد و تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة.<sup>1</sup> تعريف الحوكمة الرشيدة: يعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) كلمة *gouvernance* بالحاكمة، وهي مصطلح من الفعل *gouverne* الذي يعني سيطر أو أدار أو ضبط.

وفي علم الإدارة فان مفهوم الحوكمة الرشيدة يماثل الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح وهناك بعض التعريفات القليلة المتاحة عن مصطلح الحوكمة؛ نذكر منها:

- الحوكمة الرشيدة هي نظام لهيكله وتشغيل ومراقبة المنشأة مع توجه لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم الدائنين المستخدمين البيئية والمجتمعية. حسب تعريف ساركر *sarker*

- عرفها عبد الحليم رضا عبد العال على أنها فن إدارة الحكومة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحقق رضا المواطنين.

- كما تم تعريفها في تقرير التنمية الانسانية العربية من المنظور التنموي فهي الحكم الذي عزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان؛ ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا و تهميشا.

- الحوكمة تعبر عن طبيعة العلاقة بين الحكومة ومؤسسات الدولة، وكذلك علاقتها بالمواطنين و أساليب صنع القرارات بها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة كالتالي:

الحوكمة هي نظام أو نمط تسيير من شأنها تنظيم بيئة العمل ، و تحقق مجموعة من المبادئ كالعدل و الشفافية والمساواة .

<sup>1</sup> - أبو نصر مدحت محمد، الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الاولى، اعداد ادارة الشؤون الفنية، دار الكتب المصرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، رقم الإيداع، 2015/22149، ص187.

وفي الأخير الحوكمة هي:

أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة؛ وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني الالتزام؛ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقوما تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفر رقابة فاعلية داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى؛ دولي أو إقليمي أو محلي؛ وفي أي مجال، مجال السلع أو مجال الخدمات.

المطلب الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح و مسؤوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية:

- 1- السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند العرض المعلومات المالية.
- 2- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين... الخ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.
- 3- إدارة المخاطر وذلك بالتركيز على النقاط التالية:
  - أ- الانضباط و إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
  - ب- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
  - ت- المساءلة: إمكانية تقييم أعمال الإدارة المشرفة والتنفيذية.
  - ث- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية
  - ج- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة.
  - ح- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد.

كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها:

- المشاركة في القرارات<sup>1</sup>:

هناك ثلاثة مشاركون رئيسيون في الحوكمة هم الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، فالدولة تؤدي وظائفها من خلال التشريعات والقضاء و الأمن وتوفير الخدمات العامة والقوات المسلحة مع تمكين الحوكمة،

<sup>1</sup> أبو نصر مدحت محمد، الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، إعداد إدارة الشؤون الفنية، دار الكتب المصرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، رقم الإيداع، 2015/22149، ص187.

والمجتمع المدني يساهم في تحريك المواطنين للمشاركة وتحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي، كما يمكنها الإسهام في صياغة السياسات العامة وحماية الحقوق والتوفيق بين المصالح و إيصال الخدمات الاجتماعية؛ والقطاع الخاص يساهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل الاعاشة والتوظيف والمطالبة بإبعاد الضوابط غير الصديقة للحكومة ويستدل على جودة للمشاركة بمقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي و الإرهاب، وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستوريا.

#### -المساواة والشمولية:

أن تضمن الحكومة للجميع إحساسا بأنهم شركاء وغير مبعدين أو مهمشين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب ذات الفرصة المتاحة للآخرين لتحسين وتطوير رفاهيتهم.

#### -الإجماع الملائم للرأي العام:

يستلزم الأمر التعرف على مختلف مصالح المجتمع والتوفيق بينها وصولا إلى اتفاق عريض للمصالح وكيفية تحقيقها ووضع رؤى للتنمية المستدامة.

#### -استجابة الحكومة:

يتعين على المؤسسات الدستورية أن تتعهد بإجراءات الاستجابة لمطلب وحاجات الشعب وخدمة جميع شركاء الحكومة في إطار زمني مرغوب.

#### -الفاعلية وكفاءة الحكومة:

تعني الحكومة الجيدة بأن تدير الحكومة موارد المجتمع بكفاءة من حيث (إمداد السلع والخدمات العامة وإدارة الاقتصاد القومي وحماية البيئة)، ويرتبط بذلك نوعية البيروقراطية واستقلال موظفي الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية وتنافسية هؤلاء الموظفين العموميين فضلا عن مسؤولية الحكومة عن أعمالها.

#### -سيادة حكم القانون

تتطلب الحكومة الجيدة وجود هيكل قانوني وقضائي له سلطة التزام غير مجزأة كما تستلزم استقلال القضاء ومكافحة الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق؛ مصالح او مكاسب خاصة.

#### -الشفافية

تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وان تكون المعلومات أيضاً صادقة وواقية؛ وتشير الشفافية أي أن تتصرف الحوكمة بطريقة علنية وتعتبر الشفافية الأساس لحوار ديمقراطي ملائم ووفق مبادئ الحوكمة الرشيدة.<sup>1</sup>

إن الشفافية كذلك تعني إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين، وبمعنى آخر فإن هذا المبدأ يعني أن من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها، وهي تعني كذلك نشر وتوضيح القواعد التي يستند إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الفاعلون في صناعة القرارات والمقررين منهم، وخاصة من أصحاب المصالح، ومن هذا المنطق فإن الشفافية تعني تمكين السلطات التشريعية و المجتمع المدني و وسائل الإعلام وتزويدهم بالأدوات الضرورية واللازمة لمراقبة الحكومة وتحديد حالات سوء الإدارة أو الائتمان أو الفساد أو التحيز لفئات دون غيرها من المجتمع.

«الشفافية هي الرد على الفساد، إنما هي قيمة حضارية، وهي التزام أخلاقي أولاً وأخيراً؛ والقيم الحضارية كما الالتزام الأخلاقي لا تقبل التجزئة أو ازدواج المعايير».

#### -المساءلة

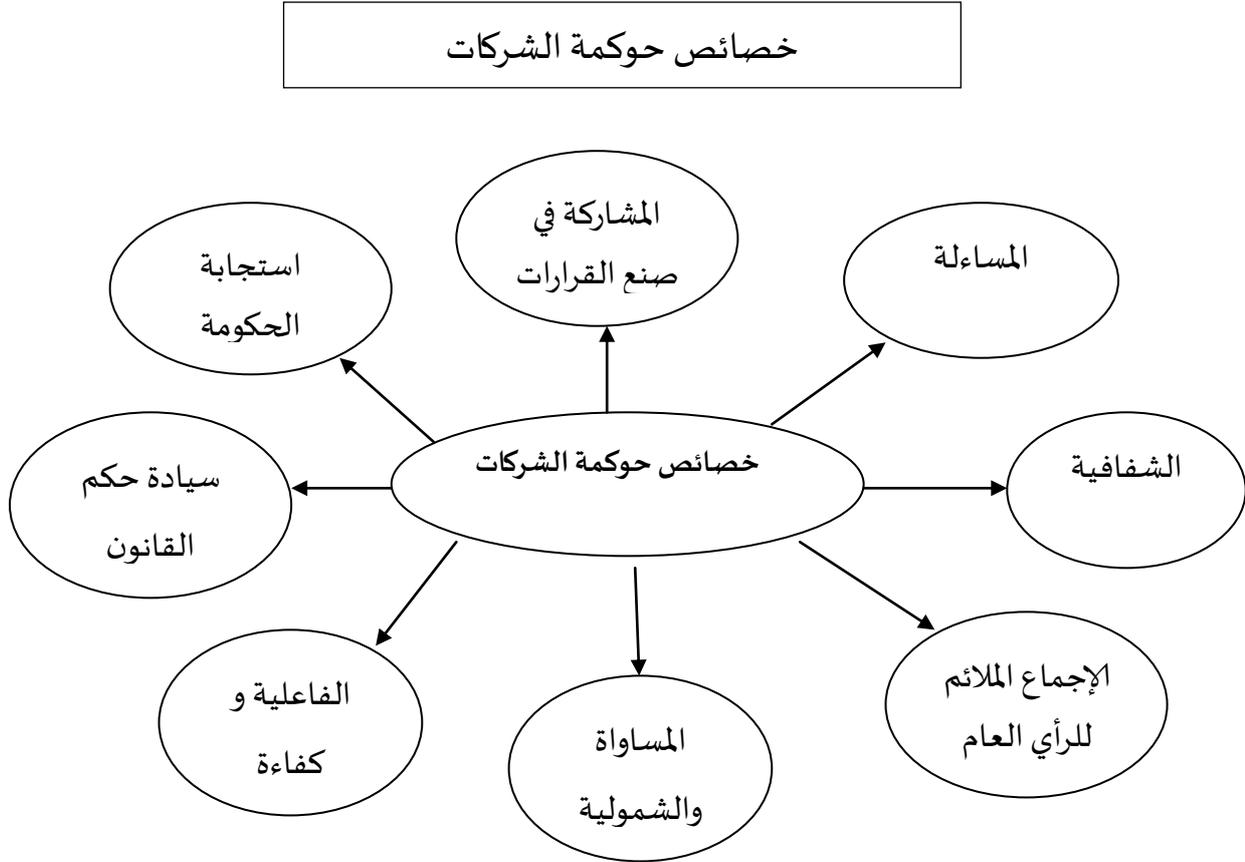
تعتبر المساءلة قيمة جوهرية في الحكومة الرشيدة، وبدونها لا يمكن وصف الحوكمة بالرشاد، والمساءلة نظام كامل لتحمل المسؤولية، ويعني أن على كافة المسؤولين و متخذي القرار تفسير أعمالهم للمواطنين وأن يتحملوا نتائج هذه الأفعال والقرارات سواء كانوا موظفين عموميين أو وزراء أو مشرعين أو قضاة؛ والمساءلة كذلك جوهرية في العملية السياسية التي يتم بواسطتها اختيار متخذي القرارات ورأسي السياسيات ومراقبة أفعالهم وتبديلهم إن لزم خاصة في الحكم الديمقراطي؛ وبكلمة أخرى، فإن المساءلة تعني إمكانية تبديل هؤلاء الأفراد عندما يخطئون أو عندما لا يتمكنون من تلبية توقعات وطموحات قواعدهم المجتمعية.

وتعد المساءلة بمثابة صمام الأمان ليس فقط المؤسسات الحكومية بل أيضاً القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية حيث أنه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة وبدون المساءلة لا يكون للشفافية أية قيمة عملية كما يجب ضمان الاتساق والتعاون بين الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.

يمكن تلخيص الخصائص الحوكمة الشركات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - مكي الدين شعبان توك، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الإصدار الأول 2014، ر.إ.، 2014/6/2865.

الشكل 1: خصائص حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مفاهيم سابقة.

### المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل و الدول إلى تطبيقها و وضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها. ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعا ضمن الأهداف والمزايا.<sup>1</sup>

تهدف قواعد الحوكمة، وضوابطها إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين، مع مراعاة مصالح العمل والعمال و الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة؛ كما أن الحوكمة تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي و وجود هياكل إدارية

<sup>1</sup> - د.بوقرة راجح، غانم مجهزة، الحكومة "لمفاهيم والأهمية"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة 6-7 ماي، 2012.

تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام و اختصاصات وصلاحيات عديدة؛ لتحقيق رقابة مستقلة عن التنفيذ و الحوكمة تحقق عددا من الأهداف نذكر منها:<sup>1</sup>

- محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فسادا إداريا أو ماليا أو محاسبيا.
- جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- تحقيق الإستقرار و المصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
- تدعيم عنصر الشفافية في جميع عمليات الشركة وإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية.
- تحسين إدارة الشركة وتطويرها ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة و ضمان السيطرة على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وزيادة قدرة سوق المال على رفع معدلات الإستثمار.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة لجميع المساهمين والأطراف الأخرى أصحاب المصالح.
- تعميق ثقافة الإلتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها؛ وخلق أنظمة للرقابة الذاتية.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة.
- تحقيق إمكانية المنافسة.

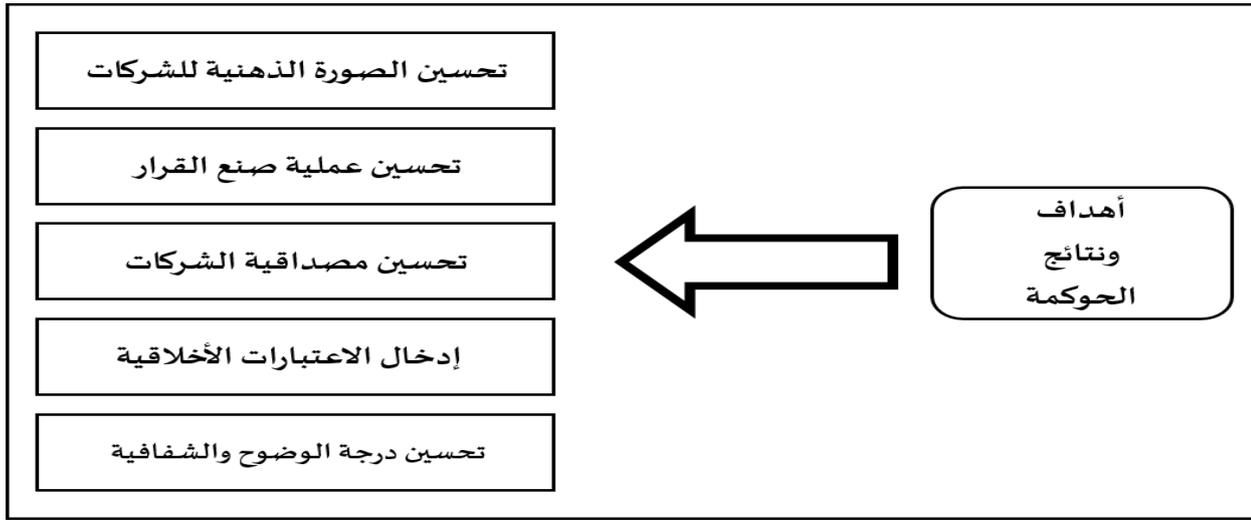
وقد أوصت مؤسسة المساهمين الأوروبيين في الدليل الذي أصدرته في فيفري 2000 ببعض التوصيات والتي وضعت تحت قسم أهداف الحوكمة وأهمها:

- ← يجب على المؤسسة أن تعظم الثروة للمساهمين على الأجل الطويل وأن تكون أهدافها المالية واضحة ومكتوبة.
- ← يجب على المساهمين اعتماد القرارات التي لها تأثير رئيسي على أي من الطبيعة؛ الحجم، الهيكل والمخاطر الخاصة بالمؤسسة.
- ← يجب أن يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من أداء عملهم.
- ← يجب أن يتم إتباع الوسائل الحديثة اللازمة لإمداد المساهمين بالمعلومات ذات الأهمية الخاصة .
- ← يجب أن يمتلك المساهمون حق انتخاب الأعضاء وحق اقتراحهم قبل انتخابهم.
- ← يجب أن لا تزيد عضوية مجلس إدارة المؤسسة عن 12 سنة لأعضاء غير التنفيذيين.

<sup>1</sup> - محمد عبد العزيز العصيمي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

← من خلال ما سبق نستخلص أن الحوكمة<sup>1</sup> تستهدف المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق مبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة، وإتاحة الفرص الجيدة للتنمية، بما يضمن للفراد في المجتمع الحصول على حقوقهم وتحسين جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام حقوق الإنسان

### الشكل 2: أهداف الحوكمة.<sup>1</sup>



المصدر: محسن احمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر ، 2005، ص 21 .

### المطلب الرابع: أهمية حوكمة الشركات.

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.<sup>2</sup>

#### 1-أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

حضي مفهوم حوكمة الشركات بقدر من الاهتمام، وذلك نتيجة للعديد من الانهيارات والفضائح المالية التي شهدتها العالم ويوجه الخصوص كبريات الشركات بالولايات المتحدة ودول شرق آسيا ولاضطرابات الاقتصادية

<sup>1</sup> محسن احمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر ، 2005، ص 21 .

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش: "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية 2007 .

الحالية المستمرة التي تشهدها العديد من الدول، كلها عوامل ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة الشركات وتجعله في الريادة، بالإضافة إلى إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصال وتكامل أسواق المال، بالإضافة إلى التحويلات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة المستثمرين المؤسسين والخصخصة وزيادة نشاط المساهمين، كل هذا ساهم في زيادة الحاجة إلى حوكمة الشركات ومن هنا يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح لوجوده.
2. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة.
3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية.
4. محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف و أعباء هذه الأخطاء.
6. تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلة وتحقيق فاعلية الاتفاق.
7. تحقيق أعلى قدر في الفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

## 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:<sup>1</sup>

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في:

- تساعد في ضمان الحقوق كافة للمساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحدي المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركة.
- والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:
  - تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركات.
  - زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.
  - تحقيق الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، وحدة أريس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2014-2015.

- جذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع .

المبحث الثاني: آليات ومبادئ حوكمة الشركات

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها الشركات وذلك من خلال مجموعة من الآليات، صنفت إلى آليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى مايلي:

مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء و مكافأة الإدارة العليا كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات، باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة هو السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة الذي كلما كان مفصلاً زادت شفافية المعلومات في الشركة، ومن ثم زاد مستوى حوكمتها وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات .

لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات المهمة بها بأنه تجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد نظمت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحدي الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فإن «Mintz» حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسة لإدارة برامج كفاءات الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

• اتخاذ خطوات لتعديل برامج كفاءات الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات ل ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

• وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

#### لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، وضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقيّة الموظفين فقد وضعت هذه اللجنة مجموعة من الواجبات نذكر منها:

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة بمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوبة لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع باقي أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات والخبرات المطلوب توفرها في الشركة.
- على اللجنة أن يتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

#### لجنة التدقيق:<sup>1</sup>

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات. وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

#### التدقيق الداخلي:

يؤدي التحقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل تساهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عزوي، مرجع سبق ذكره.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:<sup>1</sup>

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

## - منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من ( HESS and Impavido ) وذلك بقولهم اذا لم تتم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو (أنها غير مؤهلة)، أنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذن إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات لب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري ( LABOR MARKET ) للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم اشتغال مواقع المسؤولية عن أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قاد و شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

## -التشريع والقوانين:

غالباً ما تشكل، تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

## -التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس قبولها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه يرى Abbot and parKer أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة، ويمثل التحقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات في الشركة.

## آليات حوكمة خارجية أخرى

<sup>1</sup> دكتورة عزيزة بنت سميثة، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني" الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسية بن بوعلي، يومي 3 - 11 ديسمبر 2012، بسكرة.

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، وهي تتضمن ولا تقتصر على المنضمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول: من أجل محاربة الفساد المالي والإداري وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظام المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغوطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

### المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

#### 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينص المبدأ الأول من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:

- ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلفها المشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلية للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية.

#### 2. حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

-ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- ارسال أو تمويل الأسهم
- الحصول على المعلومات المالية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم والمشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب من أرباح الشركة.

<sup>1</sup> مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.

-ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة، مثل:

- تعديل النظام الأساسي، لو عقد التأسيس، أو ما يماثلهما من المستندات الحاكمة للشركة.<sup>1</sup>
- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- العمليات الاستثنائية، لما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، ما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

-ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وينبغي أن يحاط علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين كذلك.

- ينبغي للمساهمين أن يتزودوا بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع.

-ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة كذلك تسهيل المشاركة الفعالة في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل الانتخابات وترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

-ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر لأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

-ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لتناسب مع ملكياتهم من الأسهم .

-ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

-وينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المؤسسون المستثمرون.

### 3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

-ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

-ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

<sup>1</sup> فريد عية ومريم طيني، "دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول الحوكمة يومي 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع تمس الشركة بطريقة مباشرة.

#### 4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات.
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة و بالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب على أساس منتظم
- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.
- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

#### 5. الإفصاح والشفافية:

يجب أن يركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة، وبيان مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية والسياسات واللوائح مع ضرورة الإفصاح عن الحصة الأغلبية في حقوق الملكية وحقوق الأقلية ومكافأة مجلس الإدارة والإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.

ومن ناحية أخرى يجب أن يتضمن الإطار العام الحوكمة تدقيق كافة الأمور المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل تعينه الجمعية العامة للشركة، حيث يقوم مدقق الحسابات بإعداد وتقديم تقرير تدقيق للمساهمين يتضمن الرأي الفني المحايد حول مدى عدالة القوائم المالية في التعبير في كل جوانبها العامة من الأمور المالية

للشركة، ويكون مدقق الحسابات الخارجي مسؤول عن رأيه الوارد في تقرير التدقيق أمام المساهمين، وعن مدى بذله العناية المهنية اللازمة عند أدائه لعملية التدقيق.<sup>1</sup>

#### 6. التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة:

على الرغم من ضرورة تأكيد فصل إدارة الشركات عن أصحاب هذه الشركات وتحقيق فكرة الإدارة الخيرة، وتحقيق مبدأ الاستقلالية وتأكيد مبدأ المحاسبة عن المسؤولية، وهي جميعها تتحقق عندما تصبح مسؤوليات مجلس الإدارة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحية، والمسؤوليات والحقوق الواجبات، المزايا والأجور والمكافآت. هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند تطبيق هذا المبدأ وهي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وتحسن النية مع العناية الواجبة، وبما ي حقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير اخلاقية عالية وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة .

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

1. استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ ... الخ.

2. الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

3. اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الاشراف على تخطيط تداول المناصب.

4. مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

5. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

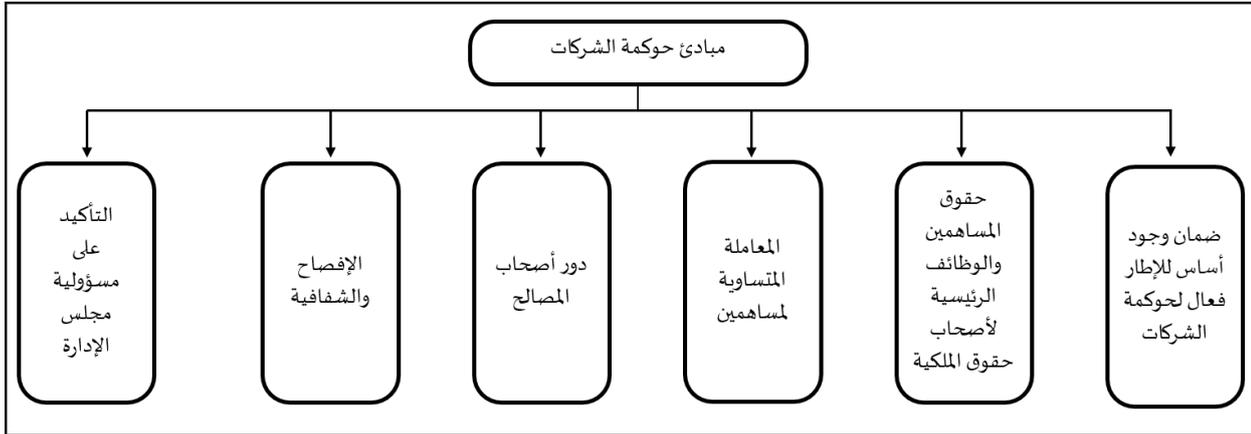
6. رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك الآليات، الأطراف ذات صلة القرابة .

7. ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة.

<sup>1</sup>"المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة"، مداخلة .

8. إشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون الشركة

الشكل 3: مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري"، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص 44.

### المطلب الثالث: مقومات حوكمة الشركات<sup>1</sup>

تضمنت حوكمة الشركات 4 مقومات أساسية هي الإطار القانوني، الإطار المؤسسي، الإطار التنظيمي وروح الانضباط يمكن استعراضها كما يلي:

#### أ. الإطار القانوني:

وهو الإطار المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة، وبصفة خاصة المسؤول تين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراتب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يجدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوطة بمراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بالكامل للمؤسسة أو اعتباره شأنًا داخليًا لها لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولتحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في المؤسسة، خاصة وأنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة المؤسسات.

<sup>1</sup>كارم فاروق عبد الرسول صالح، "نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسة الممولة للمشروعات الصغيرة، متوفر على [bensaidamine.yohasite.com](http://bensaidamine.yohasite.com)، ثم الاطلاع عليه في تاريخ: 26/03/2023.

ب-الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل المؤسسات مثل: الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية بقوانين والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الريج كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للريج مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ول يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوار ما بكفاءة، أمانة، و ن زاهة وشفافية من أجل صالح المؤسسة والاقتصاد القومي عامة.

ج-الإطار التنظيمي:

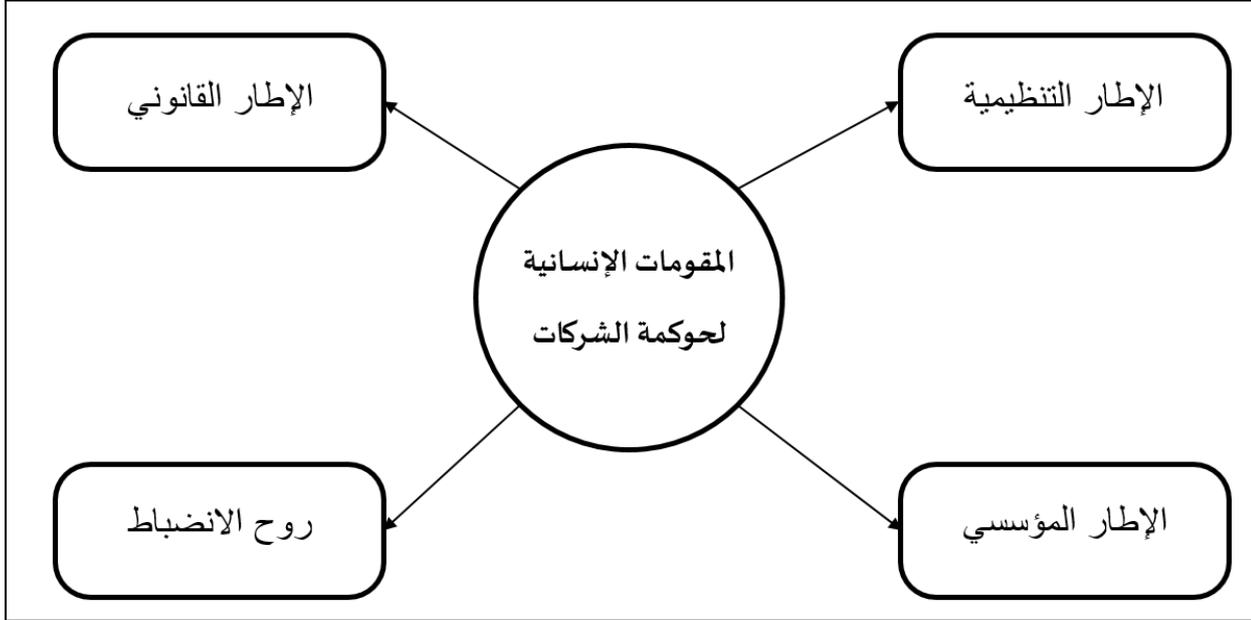
ويتضمن عنصرين هما: النظام الأساس ي للمؤسسة والهيكل التنظيمي موضح عليها أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

د-روح الانضباط الجيد والاجتهاد:

يتضمن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان.

الشكل التالي يوضح المقومات الأساسية لحوكمة الشركات

الشكل4: مقومات حوكمة الشركات



المصدر: كارم فاروق عبد الرسول صالح، مرجع سبق ذكرهن ص 56.

#### المطلب الرابع: ركائز حوكمة الشركات

##### 1. السلوك الأخلاقي:<sup>1</sup>

وهو مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تلزم جميع الفئات والأفراد الذين يتفاعلون في المجتمع خلال أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم مختلف أعمالهم من أخذ وعطاء، بيع والشراء.. وغيرها قواعد السلوك الأخلاقي تهدف إلى توفير الكفاية في التأهيل العلمي والعملية والحياد والاستقلالية للمراجع في أداء عمله، وأيضا تهدف قواعد السلوك الأخلاقي إلى تحقيق الأغراض التالية:

- رفع مستوى مهنة المحاسبة والتدقيق والحفاظ على كرامتها وتدعيم التقدم الذي أحرزته بين غيرها من المهن الأخرى، تنمية روح التعاون بين المدققين والمحاسبين ورعاية مصالحهم المادية والأدبية والمعنوية بث الطمأنينة والثقة في نفوس جمهور المعنيين بخدمات المحاسبين والمدققين من الطوائف المستفيدة من هذه الخدمات .
- تكملة النصوص القانونية والأحكام التي وضعها المشرع لتوفير مبدأ الكفاية في التأهيل وحياد المدقق في عمله، وضع نمط للسلوك والتصرفات المتوقعة من أعضاء المهنة واللازمة كحد أدنى لاستمرار مزاولتها لعملها الأخلاقي، الإفصاح للجمهور وكافة المهتمين بشؤون المهنة بمكونات ومعايير دليل الداب والسلوك التي تحكم تصرفات أعضاء المهنة.
- قواعد السلوك الأخلاقي تهدف لتوفير إطار ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة.
- الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي يعمل على حماية المهنة من التدهور.

<sup>1</sup> سليمان ادريس رزق الله خير الله، "ركائز حوكمة الشركات ودورها في حوكمة التقارير المالية"، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا 2021م.

- الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي يعمل على إعادة الثقة في مهنة المحاسبة والمراجعة.
- يعمل على إكمال النصوص والقوانين والمعايير للمهنة.
- وتنقسم قواعد السلوك الأخلاقي إلى قواعد قانونية يضعها المشرع تتضمن القوانين المنظمة للمهنة أو التي تحكم الرقابة على حسابات الوحدات وأخرى قواعد تنظيمية ويقصد بها القواعد التي تصدر من المنظمات الأخلاقية لحث المحاسبين والمدققين على الالتزام بأداب المهنة وسلوكها مثل القواعد التي وضعتها نقابة المحاسبين والمدققين.

## 2. الشفافية والمساءلة:

أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في عدد من المؤتمرات والمنظمات بل تعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها. أن الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان يعزز كل منهما الآخر، ويسهم وجود هاتين الحالتين معا في قيام إدارة فعالة وكفؤة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة .

## 3. دور إدارة المخاطر في ضمان الحوكمة الجيدة:

إن إدارة المخاطر هي جزء أساس ي في الإدارة الاستراتيجية لأي مصرف وهي الإجراءات التي تتبعها المصارف بشكل منظم لمراجعة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف إضافة أقصى قيمة لكل أنشطة المصرف من خلال فهم الجوانب السلبية المحتملة لكل العوامل التي تؤثر على أدائها، فهي تزيد في احتمال النجاح وتخفيض في احتمال الفشل لذلك فإن أهمية إدارة المخاطر تبرز من خلال الآتي:

- أن المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصاً في البيئة المعدولة و في الصناعة المالية والمصرفية.
  - تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوءها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي.
  - المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
  - الحاجة إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف.
  - الثورة التكنولوجية التي أدت إلى إيجاد مخاطر جديدة متعددة للمصرف.
  - تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر.
- يمكن تلخيص مما سبق أن إدارة المخاطر تكمن في القوائم والمزايا التي تحققها للمنظمة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- أ. تحسين الجودة وعوائد الأعمال
- ب. تحسين عملية صناعة القرار التخطيط، وتحديد الأولويات .
- ج. رفع كفاءة تخفيف الموارد.
- د. يعزز قدرة المنظمة على التنبؤ بالفشل وتقليل احتمالات حدوثه.
- هـ. تحسين احتمالات نجاح المنظمة في تنفيذ خطط الأعمال حسب التوصيات المرسومة.

و. أداة أساسية لحوكمة أعمال المنظمة أي ضمان سيطرة المنظمة على تحقيق أهدافنا باتجاه الاستخدام الأمثل لمواردها.

ز. توفير وسائل وقائية لمواجهة الخطر.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

1. مفهوم الأداء:

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إله أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.<sup>1</sup>

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>2</sup>

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه (الأداء) كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني "قيام الفرد ب الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها وتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".

وقد عرف (Milker et bromily) الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية،<sup>3</sup> واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. كما يعرفه (ph. Larrino): أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة تم يعرفه السوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم

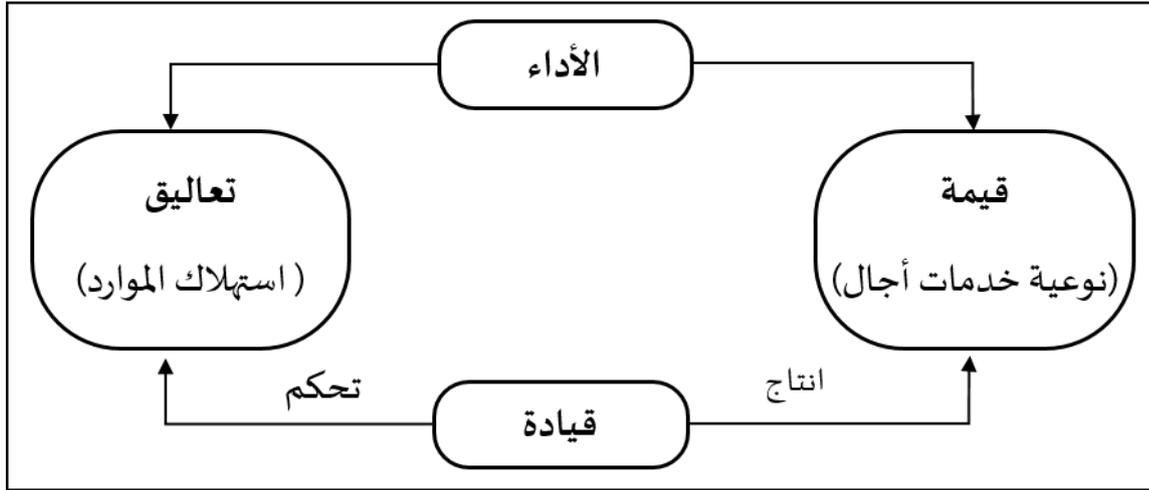
<sup>1</sup> الدكتور زونج أحمد، "الأداء في المنظمة"، محاضرات جامعة الجلفة.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الوداد"، مجلة الباحث عدد 2010-2009/7

سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح ، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة إذا يمكن أن يترجم ما جاء فن التعريف أعلاه في المعادلة التالية:  
الأداء الكلية للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

الشكل 5: تطور مفهوم الأداء



المرجع: "تحليل الأسس الفكرية، لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 226.

يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.<sup>1</sup>

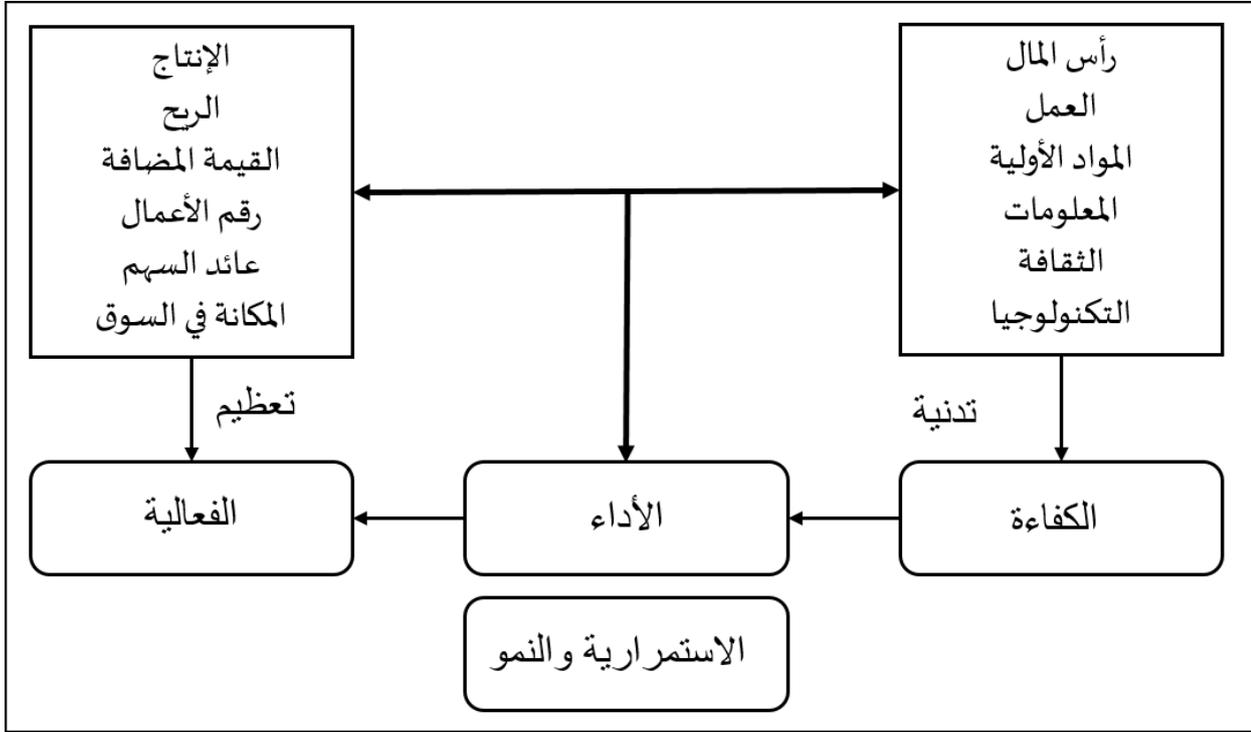
حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة ولو أن هناك من يرى العكس.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية بحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة".

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عند ما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى المزداد على أنه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره ص 87.

الشكل رقم 6: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:



المصدر: عبد المللك مزهودة ، مرجع سبق ذكره، ص 87.

### أنواع الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع الأداء في المؤسسة ويمكن تحديد أنواع الأداء في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة؛ كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

أ. معيار المصدر: حسب معايير المصدر ينقسم الأداء إلى داخلي وخارجي.

#### 1. الأداء الداخلي:

ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية وتحددها « Bernard » في ثلاثة أجزاء هي:

##### 1.1 الأداء البشري:

وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يكون منها عمله" فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

2.1 الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة واستثماراتها بفعالية.

3.1 الاداء المالي: وتتحدد من خلاله استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، ف الدولة تقوم

بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية لذلك فإن الاداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني الاعتمادات الممنوحة ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد والقوانين لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي الى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى. وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال المثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

2.- الأداء الخارجي:

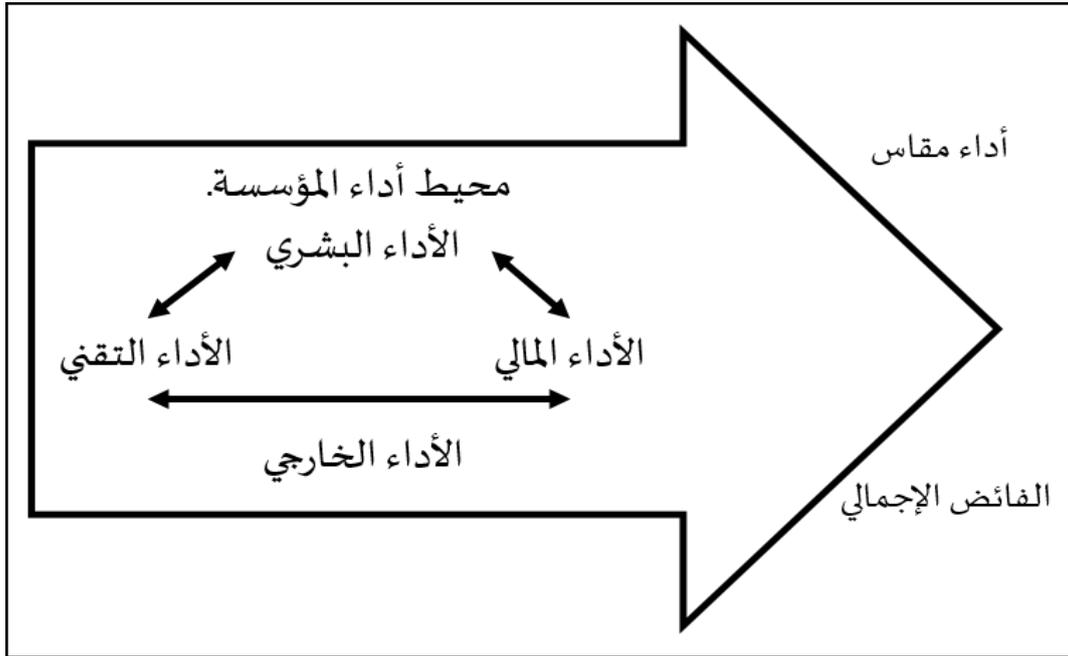
هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة<sup>2</sup> فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية الارتفاع نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

فمن خلال هذين الأداءين ينضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها، لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى وذلك من خلال متابعة تغيرات التي تنصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت، ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

الشكل رقم7: الأداء الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> الدكتور زرنوح أحمد، "الأداء في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> حمدوش خديجة، دفوس دنيا، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بو الصوف ميلة، السنة الجامعية 2012-2020



المصدر: الأداء في المنظمة مرجع سبق ذكره ص 33.

المؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

ب. حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار نوعين

#### 1-الأداء الكلي

ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحده تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة. فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

#### 2.لأداء الجزائي:

يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون احدى وظائفه التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

#### ج - حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبيرة والتي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج، المالية التسويق، الموارد البشرية. وفيما يلي شرح موجز لكل صنف<sup>1</sup>.

##### 1- أداء الوظيفية التسويقية:

يتحدد هذا الرداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

##### 2- أداء الوظيفية المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هياكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة.

##### 3- أداء الوظيفة الإنتاج:

وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل وبيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات ، معدل التأخر في تلبية الطلبات

##### 4- أداء المورد البشري:

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلى أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن اخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

#### د- حسب معيار الطبيعة:

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

##### 1- الأداء الاجتماعي:

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، ص 25.26.

<sup>2</sup> أفرحي ابتسام، "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاه و أداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

## 2- الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبرر الأساسي لنشأة المؤسسات العمومية، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقات اقتصادية مع الدول الأخرى.

## المطلب الثاني: أهمية الأداء وتقييمه.

يمثل الأداء أهمية أو مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، و على ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به .

- يعتبر الأداء<sup>1</sup> عنصراً حيويًا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا بعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى من خلال مراحل تطورها.

- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية: نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية

<sup>1</sup> خولة رئيس، "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بي ام البواقي، 2020-2021.

فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء .

- إن تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الإنجاز المرجو و الأنجاز الفعلي الذي تم ادائه وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم وتكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- توجيه نظر الإدارة العليا لمراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

- ترشيد الطاقة البشرية للمنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم في المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مقدّمًا، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.

- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لإتلافها.

### المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء.

أ. أبعاد الأداء: تتمثل ال هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>2</sup>

1. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية

<sup>1</sup> حميل نوار، "دور حوكمة المؤسسات في أداء المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيسمسيلت، 2014-2015.

<sup>2</sup> صلاح الدين عزوي، "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، وحدة أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير،، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015.

الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2. البعد الاجتماعي للأداء: ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث، من جانب وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بنا من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

3. البعد الاقتصادي للأداء: تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

4. البعد الإداري للأداء: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

5. البعد البيئي للأداء: وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تقديم النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير طبيعية.

6. البعد الاستراتيجي للأداء: ويرتبط الأداء الاستراتيجي وفقاً لبيتر وواتمان " بالتميز المؤسسي الذي السلاح ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي".<sup>1</sup>

7. البعد التنافسي للأداء: لقد أضاف "يوتز" الجانب النفسي كأحد محددات الأداء، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقاً لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموذج ثلاثة مستويات من الإجراءات وفقاً لطبيعة النظام التنافسي.

#### ب. العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه ومفهوم الكفاءة الفعالية تعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً، ولما كان تحسين الأداء سواد على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين كل حسب موضوع

<sup>1</sup> أفلبو حسينة " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التونسي في دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم مائة محمد خيضر - بسكرة مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماسر علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي جامعة محمد خيضر بسكرة - 2014 - 2015

بحثه سعوا الى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثارها السلبية منهم « Donaldson » الذي أورد القائمة التالية:  
الهيكلية.

- ◀ العملية الإنتاجية في حد ذاتها
- ◀ المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة
- ◀ القيادة
- ◀ الثقافة
- ◀ أسلوب الإدارة

و غير بعيد عن هذه العوامل أورد " kanger " ما أسماه بـ الأجزاء " segments " الستة للأداء والذي تتمثل في الأشخاص أو مجموعة الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة (نظام القيم الرموز الأساطير....) الإستراتيجية، الأنظمة كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة طاقات الإنجاز الكامنة " poteulief "، والعملية الإنتاجية.

ويرى " kruger " أن أداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها، تلاحمها وتوافقها مع بعضها البعض، ومدى تكيفها مع المحيط، وعلى خلاف هذا المدخل لدراسة العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة، إلى مجموعات متجانسة، ولقد أعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسمها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية....

أما العوامل الداخلية فقد قسمها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية، وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إل أنه يطرح اشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وخارجي لذلك فإننا لتفادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها، تنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها.<sup>1</sup>

#### 1- العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

بناء على معيار التحكم فان هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف " التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه " M. Hintery bery " بأنه " كل ما هو خارج المنظمة " وباعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسات وقد تكون خطراً تؤثر سلبياً على المؤسسة، وبالتالي على أدائها. ونعترض عليها التكليف إذا أرادت

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره

التخفيف من أثارها، وفي الحقيقة ل يتوقف دور المؤسسة تجاه آثار هذه العوامل عنه العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها يرجع جانب منه إلى قدرتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصاً كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، تنوع الأسواق والعدوانية.

إن المنظمات<sup>1</sup> في الحقيقة وتعد وان تكون إل ناتجا عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا الذي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملاً آخر جديرة بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة.

وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدرا مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى.

وإذا كانت العوامل الاقتصادية تعتبر أكثر العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة، تأثيرا على الأداء فإن العوامل الاجتماعية والثقافية ل تقل أهمية ول تأثيراً وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى، وإلى جانب العوامل الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية، تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرضها ومخاطرها.

2-العوامل الخاضعة للتحكم المؤسسة: على خلاف المجموعة السابقة التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل نتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة. يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

➤ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتقييم على الخصوص ما يلي:

∴ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

∴ نسبة الاعتماد على الآلة والمقارنة مع عدد العمال.

∴ تصميم المؤسسة من حيث المخزون، الورشات، التجهيزات.

∴ نوعية المنتج شكله، مدى مناسبة التغليف له.

<sup>1</sup> مزغيس عبد الحليم، "تحسين اداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة"، مرجع سبق ذكره ص 42

- ∴ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبها.
- ∴ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- ∴ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ∴ مستويات الأسعار.
- ∴ الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ◀ العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتقدم على الخصوص:
  - ∴ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
  - ∴ مستوى تأهيل الأفراد.
  - ∴ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
  - ∴ نظام المكافآت والحوافز.
  - ∴ الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
  - ∴ نوعية المعلومات

#### المطلب الرابع: تحسين الأداء وآلياته .

##### 1- تحسين الأداء المؤسسي:

تحسين الأداء المؤسسة هو طريقة منظمة<sup>1</sup> وشاملة تستخدم لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وأنها في الحقيقة عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وأن مستوى الأداء يختلف من مؤسسة الأخرى حسب الجهد المبذول والقدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، ويرتبط تحسين الأداء في المؤسسات بشكل عام بمستوى المهارات المتوفرة للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فإن الخدمات التي تقدم بحاجة إلى قدرات بشرية مؤهلة ومدربة بشكل عالي حيث أن كلما ارتفعت المهارة والخبرة للموارد البشرية كلما كان أداء المؤسسة في تحسين مستمر، وأن تحقيق الأهداف المؤسسية يعتمد بطريقة مباشرة

<sup>1</sup> سلام جاسم عبد الله العزي، "تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة التنمية وإدارة الجودة البشرية، بحوث ودراسات، جامعة ديالى.

كلية القانون والعلوم السياسية المجلد 06، العدد 02، 2019.

على كيفية استثمار الموارد المتاحة لتحسين جودة المخرجات ونتاجية العمليات وتعتمد عمليات تحسين الأداء المؤسسي على عدد من الخطوات الرئيسية نجملها بالآتي:<sup>1</sup>

1. تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة .

2. البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة وأيضاً تقديم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4. التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة صنعها حيز التنفيذ ثم صمم نظاماً للمتابعة وحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5. مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن تحسين الأداء هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدي الذي تواجهه.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن مسعود توبوك، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، جامعة إدارة الأعمال...

## 2- آليات التحسين المستمر:

تعد الإدارة الحديثة أحد الأساليب التي تعنى بتطبيق الجودة<sup>1</sup> من خلال التحسين المستمر في جميع عملياتها الإدارية وفي جميع المجالات المختلفة، حيث يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألة والمواد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. حيث تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها وفق عدة آليات أهمها:

التحسين المستمر " KAIZEN ": تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا بسيطة وليست معقدة، ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو عملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في ما يلي:<sup>2</sup>

- التزام الإدارة العليا بالجودة وتكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
- تحديد المشكلات الحالية والمشكلات المحتملة.
- تقدير تكاليف الجودة وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.
- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج الجودة.
- تحديد أهداف التحسين المستمر وتحفيز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
- تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشكلات والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف.
- تشجيع وتحفيز على المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم .
- تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة.
- العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.

<sup>1</sup> د عبد العزيز سعيد محمد القحطاني، "آليات التحسين المستمر الأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد"، مجلة جامعة الباحة، للعلوم الإنسانية، المجلد الأول العدد 11 شوال 137هـ/ جويلية 2018م.

<sup>2</sup> - د هيثم محمود الشبلي، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية، نموذج مقترح لضمان الجودة الادارية، عدد 35 جوان 2011 ص 69-37.

المبحث الرابع: علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي  
المطلب الأول: تأثير الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

#### 1. تأثير الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة

حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على

الأداء المالي للمؤسسات وتمثل في الآتي:

--تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة ومراقبة الشركة أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وإذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة، والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

--دحض الشائعات:

تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة سلبيًا على الأداء وتعم في أجواء السرية والغموض والكتمان، والنمط القيادي الاستبدادي، ولهذا فإن المؤسسة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية تكون بذلك قد أوصدت الباب أمام انتشار الإشاعة ووفرت على موظفيها قضاء العديد من الساعات وراء الأبواب المقفلة لترديد الأقاويل والشائعات وشدهم إلى أعمالهم بشكل أكبر.

--اكتشاف التلاعب:

إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلته وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية والتأكيد على الشفافية مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

--الكشف المبكر عن الأزمات:

يرى " Fink " أن الأزمة لا تكون وليدة الساعة، رغم أنها تأتي أحيانا بشكل مفاجئ، ولهذا فإن المنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية في عملها تكون بذلك قد جهزت نفسها بأنظمة الكشف المبكر لرصد أية أخطار قد تحدث بها، مما يمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى الأمر الذي تحول دون تطورها، وتعاضمها، ويزيد من إمكانية وأدها والقضاء عليها.

<sup>1</sup>نعيمة كباوي، حكيمة بوسلمة، " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 6-7 ماي، ص 13.

--تخفيض مخاطر الأزمات المالية:

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للاهيارات المالية التي عرفتها الاسواق الأسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق.<sup>1</sup>

--اجتذاب وتدعيم الاستثمار:

تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات وتحديات الحقوق لأصحاب الملكية وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الانتشار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية وذلك لأن المستثمرون حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة، وتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فإن حماية مصالحهم واطمئنانها على أحوالهم المستثمرة في الشركة يعد من الأولويات لدى الوحدات الاقتصادية لأن هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق ودعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة.<sup>2</sup>

--جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات الوطنية:

يتخذ المستثمر قراراته بعد دراسة معمقة، ومن العوامل التي يأخذها المستثمر في الاعتبار قبل اتخاذ قرار الاستثمار في بلد ما هو الاستقرار والأمان وسيادة القانون، وإمكانية الحصول على المعلومات ووضوح التشريعات ومناسبتها<sup>3</sup>

--زيادة قيمة الشركة:

لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطراً أكبر جذبا للاستثمار.

--جذب الاستثمار طويل الأجل:

لقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخراً أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تتمتع بوجود اسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة، كما أن الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين محليين أو أجانب تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة لدى المستثمرين المحتملين ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعية أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة للاستثمار طويل الأجل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مشرف بن علي عبد الله الحصري، "درجة ممارسة الشفافية الإدارية والجامعات السعودية ومعوقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة

التدريس فيها"، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 31.

<sup>2</sup> مشرف بن علي عبد الله العمري، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> خالص حسين، يوسف الناصر وعبد الواحد غازي، محمد النعيمي، "دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار المرجانية في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة نوروز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل دهوك العراق، 2012.

<sup>4</sup> نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق.

بالإضافة إلي:

- ◆ تدعيم الاداء الاقتصادي طويل الأجل والقدرة التنافسية
- ◆ تطوير الأسواق المالية
- ◆ التخصيص الأمثل للموارد
- ◆ مضاعفة الناتج المحلي
- ◆ تحسين وضعية ميزان المدفوعات.

## 2- تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي للمؤسسة.

تساهم الحوكمة من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات في تعزيز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة.

الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر ايمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي الى الاهتمام بالأداء والإنتاج.

يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة استقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي جعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.

الشفافية تشجع المنافسة وترجع من قدرات العاملين حيث تتطلب الشفافية تقديم خدمات ذات جودة عالية خالية من التعقيد والروتين.

تعمل الحكومة على إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى احداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بندي أهمية، بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته وذاته ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفزا او إحباط العاملين.<sup>1</sup>

إن اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المؤسسة برفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء وراضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

تعد إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم

<sup>1</sup> يوسف عبد نحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، السلسلة المراسلات الإنسانية، المجلة رقم: 18 العدد 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، جوان 2010

يبدلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن وشعور العامل بالانتماء للمؤسسة يخلق ما يسمى بالالتزام الوظيفي.

المطلب الثاني: تأثير الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسة

### 1-الشفافية

أ- مفهوم الشفافية: هي عملية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة والنزاهة في العمل والابتعاد عن إساءة استخدام السلطة وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين فئات المجتمع وأفراده وهذه المؤسسات المناط بها تقديم السلع والخدمات وفي إطار سيادة القانون والتشريعات الموضوعة

بمعنى أن مفهوم الشفافية يرتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في المعاملات التجارية وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها.

### ب- عناصر الشفافية<sup>1</sup>:

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووقف الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في هذه المنظمة أو تلك سواء كانت منظمة حكومية أو منظمة أعمال أي هادفة للربح أو غير هادفة للربح وتكمن عناصر الشفافية في الآتي.

1. وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.
2. شرعية ومشروعية وجود المنظمة وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمغرر لثقة الآخرين بها.
3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد،
4. نشر واسع للبيانات والمعلومات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المنظمة ومعرفة تطورها وتقديمها، ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المنظمة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، الطبعة الأولى 2015 رقم الإيداع 22149 / 2015 مصر.

5. أن تبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك حيثما أمكن الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.
6. من الضروري أن تمتلك المنظمات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع.
7. صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المنظمة عليها.
8. إن تبني المنظمة موقعا لها على شبكة الإنترنت يتم تحديث باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما تجرى داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت مجد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## 2- الإفصاح

- مفهوم الإفصاح:<sup>1</sup>

يعرف الإفصاح بشكل عام بأنه بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الاستفادة منها أو استخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف أي نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية، وهذا يعني أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها، كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع ويعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها عن خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته، والقياس المحاسبي المطلوب مما أدى إلى ظهور ثلاثة مفاهيم للإفصاح وهي:

الإفصاح الكامل: يتطلب الإفصاح الكامل الإفصاح عن كل المعلومات والتفاصيل سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا

الإفصاح العادل: يركز مفهوم الإفصاح العادل على أهداف أخلاقية تتعلق بالعدالة والمساواة بين مستخدمي القوائم المالية في عرض الحقائق المتعلقة بأنشطة المنشأة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة.

## المطلب الثالث: تأثير المساءلة والمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

## 1. تأثير المساءلة على أداء المؤسسة:

## أ. تأثير المساءلة:

حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فإن المساءلة تنشأ عندما يلتزم طرفان بمجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم تفاعلاتهم وتقوم على اتفاق أو تفاهم متبادل على واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه بعضهما، فهي تنشأ عندما تحرص كل من أصحاب الحقوق والمكلفين بالواجبات على الوفاء بالتزاماتهم، ويتجلى ذلك في التعاملات اليومية بين مزود الخدمة والعميل كالمعلم والطالب أو رب العمل والعامل أو الدولة ومواطنيها.

وبتعبير آخر فالمسألة هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلعادي عمارة، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع ورهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص3.

<sup>2</sup> قسوم حنان، "أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري"، مجلة الباحث، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2015، سطيف.

ب. مبادئ المساءلة:

للمساءلة مبادئ تستند عليها كالتالي:

- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات.
- مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء.
- عدالة تطبيق الجزاء.
- المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة.
- مبدأ التدرج في شدة العقاب.

ج. أنواع المساءلة<sup>1</sup>

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

- المساءلة السياسية: تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، وتؤكد على أن الحق في حكم تمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع.
  - المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.
  - المساءلة القانونية: تتضمن التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية
  - المساءلة المهنية: وتؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن ممارستهم في الوظيفة انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم.
  - المساءلة الاجتماعية العامة: وتشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين.
  - المساءلة الهيكلية: وهي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسؤول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين.
- د. أهمية المساءلة:<sup>2</sup>

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية.
- تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة.
- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.

<sup>1</sup> حمليل نوار، بن عوالي سيف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 48.

- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
- تعتبر<sup>1</sup> المسألة وسيلة لضبط الموظفين وتشعرهم بالالتزام بتأدية مهامهم، وانجاز وظائفهم وفق ما تقتضيه مصلحة المنشأة، وفق ما تورده القوانين والأنظمة.
- إن تعزيز مبدأ المساءلة يسهم في تخفيف حالة التسبب والقصور التي تعاني منها المنظمات غير مطبقة لهذا المبدأ.
- تخليص الأداء الوظيفي من المحسوبة.
- دفع الإدارة هو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.
- التركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة.
- القضاء على الآفات الإدارية، كالوساطة والمحسوبة والشللية والاعتمادية والحزبية وغيرها.<sup>2</sup>

## 2- تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

أ - تعريف المسؤولية الاجتماعية:<sup>3</sup> شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته والقاسم المشترك بين أكثر التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع.

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسات الأخلاقي والتطوعي تجاه المجتمع والتي تتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## ب- عناصر المسؤولية الاجتماعية.<sup>4</sup>

اقترح «Caroll» أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقا للنشاطات التي تشملها وهي:

1- البعد الاقتصادي: يشير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى الحفاظ على حقوق المساهمين من

خلال تحقيق الربح وتوزيعه بشكل عادل مع أهمية الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسة مثل

<sup>1</sup> إيمان مصطفى حول، "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس، وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، أطروحة للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين 2012.

<sup>2</sup> زيان عبد النور، الشهب أحمد، "المساءلة التعليمية وسياسة إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث، للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 2، السنة 2020.

<sup>3</sup> سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 9، (العدد 3) 2021، ص 101-111 والوادي الجزائر.

<sup>4</sup> مصطفى يونس، "أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات"، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2 (2021)، ص 58-103، الجلفة الجزائر

الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد وحق المساهم في الإطلاع والمشاركة في قرارات الشركة والاستثمار الأخلاقي حيث يتوجب على المؤسسات تبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطوير دليل للحوكمة المؤسسية خاص بها، كما أن المسؤولية الاقتصادية للشركة تعني مساهمتها في تحسين أداء الاقتصاد الوطني سواء في السوق المحلية أو الدولية وكذا مساهمتها في تحقيق القيمة المضافة

2- البعد القانوني: يتحدد هذا البعد بين خلال المسؤوليات التي تلتزم بها المؤسسات، والتي تصدرها عادة الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن تحترمها جميع المؤسسات، وفي حالة العكس فإنها تقع في إشكالية قانونية، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى أن إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تحيز بسبب الجنس أو القومية وغيرها يعد أمر ضروري لتحقيقها.

3- البعد الاخلاقي: يفترض من إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة، لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع، لذلك عليها أن تلتزم بعمل كل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

4- البعد الخيري: هذه تعد مبادرة غير ملزمة للمؤسسة، تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو الفئات الخاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرهما، كما أن هذه البرامج لا ترتبط بزيادة الحصة السوقية أو الأرباح.

#### ج- أهمية المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي جزء من التزام المؤسسة بتطبيق حوكمة الشركات، كما جاء في ركائز حوكمة الشركات، فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والزبائن والموردين والمجتمع، وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية ذات الصلة في هذا الصدد وعليه فإن مفهوم حوكمة الشركات يتسع في معناه ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات تجاه المجتمعات كما وجدت بعض الدراسات الأخرى أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية وبين أدائها والأرباح المالية التي تحققها الشركات وتعود هذه العلاقة الإيجابية إلى تحسن العلاقة داخل الشركات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء الشركة من ناحية أخرى، كما تتحسن سمعة الشركات وتصبح مؤهلة لاقتراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلاً عن تحسين العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع، كما أكدت دراسات أخرى على أن التزام الشركات ببرامج المسؤولية الاجتماعية يكون له أثر إيجابي على

<sup>1</sup> مصطفى يونس، مرجع سبق ذكره، ص 93.

انتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم كما وضحت دراسات أخرى على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام البيئي وإنتاجية الشركات وكفاءتها في استخدام الموارد، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات يتوقف على قدرة الحكومات على توفير بيئة أعمال مواتية وعلى ما تفرضه من ضرائب.<sup>1</sup>

- تعزيز الكفاءات الإنسانية وحماية موقعها الدفاعي.

- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين.

- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

الجدول رقم (01): جدول يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>2</sup>

#### أبعاد المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> ماهر نوار بن حوالة سيف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> المصدر: عزاوي عمر، مولاى لحظرد عبد الرزاق/ بوزيه الشايح، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي" ملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر 14 - 15 فيفري 2012، ص 8

اتجاه المجتمع	اتجاه حماية المستملك	المسؤولية الاخلاقية	اتجاه حماية البيئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انجاز المشاريع الأساسية</li> <li>تقديم فرص العمل للنساء وللمعاقين</li> <li>• المساهمة في دعم الانشطة الثقافية والحضارية</li> <li>• المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي</li> </ul>	<input type="checkbox"/> التبيين <input type="checkbox"/> السعر <input type="checkbox"/> الضمان <input type="checkbox"/> التعبئة والتغليف التوزيع <input type="checkbox"/> الإعلان <input type="checkbox"/> المقاييس والإبلاغ <input type="checkbox"/> النقل والتخزين	- تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع - عدم احتكار المنتجات - وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة - تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية - عدم التحايل بالأسعار	✓ الالتزام بالتشريعات البيئية ✓ الاقتصاد في استخدام الموارد ✓ الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة ✓ تجنب مسببات التلوث ✓ آلية التخلص من النفايات ✓ المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاعة

المصدر: عراوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد السايح" دوافع تبني منظمات الأعمال ابعاد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي" الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012 ص08.

#### المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة.

اهتمت حوكمة الشركات بمشاركة العاملين وهذا لما للمشاركة من أهمية في بناء قدرة العاملين والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وهذا ما ينمي روح الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمؤسسة.

ا- مفهوم المشاركة:<sup>1</sup>

يشير العديد من الباحثين إلى أن المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية أو ما اصطلح على تسمية - الإدارة التشاركية - هي أحد أهم الظواهر الخاصة بالعلاقات الإدارية في العقود الثلاثة الماضية، وذلك لأهميتها الكبيرة في تحفيز الأفراد وشد هممهم وتوجيه جهودهم، كما تساهم بشكل كبير في إقامة علاقة مميزة بين الهياكل والمستويات الإدارية. وتحسين عملية الاتصال، كما تعتبر أحد أهم الآليات الداعمة لنظام حوكمة الشركات. ويمكن القول إن المشاركة العمالية تعني العملية التي تمكن العمال والموظفين من المساهمة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التي ينتمون إليها، وتزداد أهمية المشاركة إذا كانت هذه القرارات ذات صلة وتأثير على العمال والموظفين في حد ذاتهم.

ب-عوامل نجاح المشاركة:<sup>2</sup>

لكي تنجح عملية المشاركة لا بد من توافر عوامل منها:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.
- وجود رغبة أو مؤهلات تؤهل العمال للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- أن تمكنا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ج-أهمية المشاركة في أداء المؤسسة:<sup>3</sup>

- المشاركة وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال، ولتحسين مستوى الإنتاج وتطوير أساليبه.
- تساعد المشاركة على تثقيف العمال وتخلق روح المسؤولية فيهم نتيجة شعورهم بكيانهم وأهميتهم داخل المنظمة وتدفعهم إلى الاستمرار في تحمل المسؤولية وفي الدفاع على أي عمل شاركوا في التخطيط له.
- تعتبر المشاركة من بين أهم الأساليب التي تساهم في تجسيد وتفعيل مبدأ الانضباط الوظيفي وبالتالي تدفع كل عامل إلى الالتزام بأداء واجباته على أكمل وجه دون التهاون فيها.
- الوصول إلى أعلى درجات المنافسة في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من ناحية الكم والنوع، فكلما انضبط العامل والتزم بأداء واجباته كلما تطور وتحسن أداءه.<sup>4</sup>
- المشاركة العمالية عنصر حيوي لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات.

<sup>1</sup> كموش عبد المجيد، غزالي زينب، "لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإدارية"، دراسة حالة شركة SANIAK مجمع BCR، العدد، جامعة فرحات عباس سطيف 1، جويلية 2018.

<sup>2</sup> وهبية سفيري، يوسف بن بزة، "المشاركة العامة وأثرها على جودة الخدمة العمومية"، المجلة الإنسانية للأمن الإنساني، السنة السابعة، المجلد 7، العدد 1، ص 377-400، 2 جانفي 2022.

<sup>3</sup> حمليل نوار، بن عوالي سيف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>4</sup> فازية خلفوني، "الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي"، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 3، العدد 16، جامعة مولاي طاهر، سعيدة الجزائر.

- تعتبر المشاركة فرصة للعمال والموظفين من أجل تحقيق أهدافهم.
- تعتبر المشاركة فرصة للبحث عن أفكار بين الموظفين.
- تعتبر المشاركة عنصراً رئيسياً لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الجديدة بنجاح.
- للمشاركة انعكاس عقلي وعاطفي من شأنه أن يساعد ويساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، خاصة إذا كان مدعوماً ببيئة ملائمة.
- تساهم في تحقيق المرونة في إدارة الأعمال والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- الرفع من مستوى الثقة بين العمال والإدارة.

## خاتمة الفصل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية) كما أن تحسين الأداء وتطويره أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، لذا أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسة عملية بالغة الأهمية لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة من أجل الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة وتدعيمها ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات السليمة والمناسبة واستمرارها وتحسين أدائها مستقبلاً من خلال استفادتها من عناصر الحوكمة التي لها دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة.

# الفصل التطبيقي

## مقدمة الفصل

بعد إتمام الدراسة النظرية التي تناولنا فيها المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات وأهم الأطراف الفاعلة في الحكومة ولتوضيح الجانب النظري ومحاولة مقارنته بالواقع التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية ومدى تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات لتحسين أدائها، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في شركة اليانس للتأمينات، ولإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم شركة اليانس للتأمينات المبحث الثاني:

مظاهر الحوكمة في الشركة المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية

واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم شركة أليانس للتأمينات .

في هذا المبحث سنحاول اعطاء صورة مفصلة عن شركة اليانس للتأمينات بالجزائر

المطلب الأول: التعريف بشركة اليانس.

شركة اليانس للتأمينات الجزائرية هي شركة مملوكة للقطاع الخاصة ذات اسهم برأسمال وطني أولي قدره 500 مليون دينار جزائري، تأسست في 30 جويلية 2005 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995، والصادر عن وزارة المالية والتعلق بفتح سوق التأمينات، وبعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (المرسوم رقم ..) انطلق نشاطها سنة 2006 بواسطة القيام بجميع عمليات التأمين واعادة التأمين وتمتلك اليانس للتأمينات حاليا شركتين فرعيتين:

Algeria Touring Assistance ATA: شركة ذات أسهم SPA مرجعة المساعدة المؤمنين الرائدة في السوق تأسست سنة 2006 بالشراكة بين النادي السياحي الجزائري تملك اليانس للتأمينات حوالي 74,99% من رأسمالها.

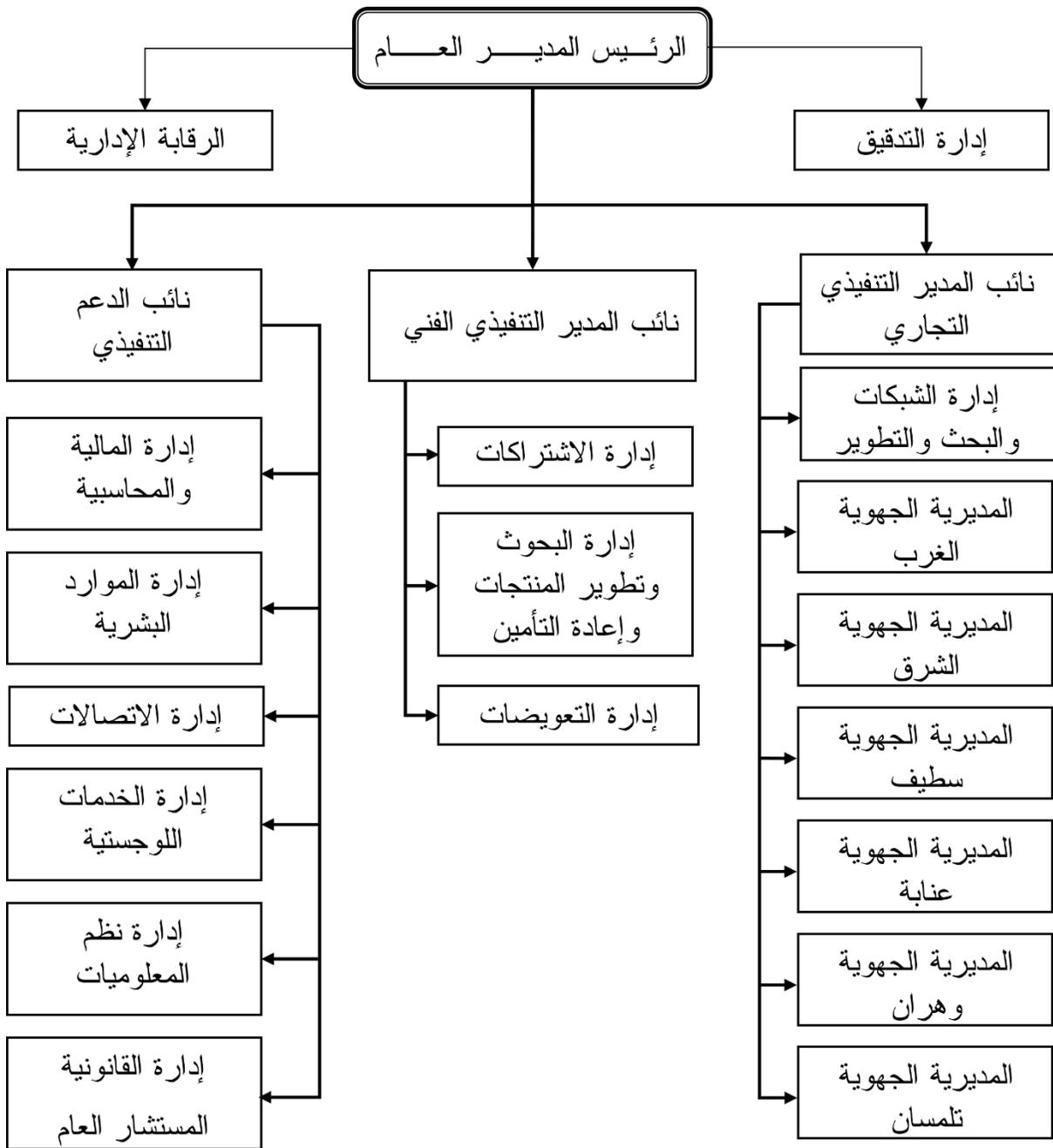
ORAFINA: شركة ذات مسؤولية محدودة SARL المتخصصة في اجهزة الإعلام الآلي تأسست سنة 2008 برأسمال قدره 10 ملايين دينار جزائري، وتمتلك اليانس حوالي 60% من رأسمالها.

وتعتبر شركة اليانس أول مؤسسة من القطاع الخاصة تدخل في البورصة وذلك بتاريخ: 07/ 03/ 2011 بغية رفع رأسمالها.

أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم برأسمال مبدئي قدره 500 مليون دينار جزائري، وتم رفع رأسمالها إلى 800 مليون دينار جزائري خلال 2009 وشهد العام 2010 زيادة أخرى في رأسمالها ليبلغ 2.2 مليار دينار جزائري، وتحققت هذه الزيادة في رأسمال عن طريقة اللجوء العلنية للإدخار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة أليانس

الشكل رقم 8 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اليانس للتأمينات



المصدر Organigrammes Et Fiches De Tâches Et Missions Des Différentes Structures Fluence Assurance

المطلب الثالث: أهداف ومنتجات شركة أليانس للتأمينات

### 1- أهداف شركة اليانس للتأمينات

تسعى شركة أليانس إلى تحقيق جملة من الأهداف حيث اعتبر الرئيس المدير العام للشركة فتح رأسمال الشركة عن طريق البورصة عملية تاريخية بالنسبة للشركة والسوق المالية الجزائرية، ومن بين الأهداف التي ذكرها:

✚ رفع رأس مال الشركة

✚ توسيع قاعدة الشركة بمساهمين جدد عن طريق الإذخار العام

✚ اقتسام الثروة الناجمة عن العملية من خلال إعطاء فرصة جديدة للجزائريين، لتوظيف أموالهم عن طريق وسائل جديدة لادخار.

✚ المساهمة في تفعيل بورصة الجزائر من قبل المتعاملين العموميين والخواص

∴. كما تسعى الشركة للوصول إلى الأهداف التالية:

✚ زيادة حصة الشركة في السوق

✚ ابتكار منتجات جديدة

✚ السرعة في تسديد المبالغ التعويضية عن الحوادث.

✚ توظيف مهارات جديدة وتحسين نظام الحوافز وقياس الأداء

✚ زيادة التواصل مع المساهمين.

✚ منتجات شركة أليانس.

∴. تقدم شركة أليانس مجموعة منتجات وخدمات تم إعدادها بمراعاة الاحتياجات الخاصة للزبائن وهي كما

يلي:

التأمينات الموجهة للأفراد: المخصصة ل:

✚ السيارات بما فيها المساعدة

✚ الحوادث الفردية: حياة / وفاة

✚ مخاطر متعددة للسكنات

✚ السفر (تأشيرة، شنغن، حج، عمرة)

✚ الكوارث الطبيعية CATNAT

✚ الصحة والاحتياط

التأمينات المهنية:

✚ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: المؤسسات المتوسطة الصناعية (المهن الحرة، الحرفيين، التجار)

✚ السيارات (أسطول صغير أو كبير)

✚ المساعدة (أسطول صغير أو كبير)

✚ المخاطر المتعددة المهنية (بما فيها المسؤولية المدنية وضمانات الغير).

✚ الكوارث الطبيعية، أضرار المياه.

✚ نقل البضائع برًا بحرًا وجوًا.

التأمين على الاخطار الصناعية: (الشركات الكبرى).

✚ حرائق ومخاطر ملحقة

✚ تحطيم الآلات

✚ المسؤولية المدنية العامة.

✚ المسؤولية المدنية المهنية.

✚ المسؤولية المدنية "المنتجات المسلمة"

✚ خسائر الاستغلال بعد حريق أو تحطم الآلات.

✚ خسارة منتجات مخزنة في غرفة التبريد.

✚ سرقة منتجات وسرقت منه ....الخزانة

✚ تأمين أنظمة العلام الآلي الصغيرة

✚ أسطول سيارات (أكثر من 25 سيارة)

✚ إضافي صحة لفائدة المستخدمين

✚ نقل البضائع بحرب برب جوي

✚ اضطرابات واحتجاجات شعبية

التأمينات على البناء والأعمال الهندسية:

✚ المسؤولية المدنية للمصمم (مكتب الدراسات وهيئات المراقبة والمهندسين).

✚ المسؤولية المدنية لمنجز المشروع (المشرف على الإنجاز، مقاولون رئيسيون أو مقاولون في النجاز).

✚ جميع أخطار الورشات في الهندسة المدنية وكل أخطار تركيب الآلات والتجهيزات

✚ نقل وتخزين وسط شامل لتجهيزات الورشة

✚ جميع أخطار شاحنات الورشات

✚ المسؤولية المدنية للوفاة

✚ الحوادث الفردية للعاملين في الورشات

✚ تأمينات على نقل المنتجات والتجهيزات

✚ خسائر الاستغلال المسبق .

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في شركة أليانس

المطلب الأول: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس

تعد شركة أليانس للتأمينات أول شركة خاصة تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكان هذا سنة 2009 من خلال الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام للشركة بإحدى الملتقيات آنذاك، حيث أكد بأن هذا الميثاق هو ضمان الشفافية بالنسبة للشركات، وأن الشركات الخاصة تتعهد أن تكون شفافة في حساباتها وإدارتها لعملائها والحكومات وجميع الجهات الفاعلة الاقتصاد، والاجتماعية.

ومن بعض مظاهر الحوكمة في الشركة أليانس:

- تفصل الشركة بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
- يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية الشركة
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد أهداف الشركة بدقة ومتابعة أدائها لتحقيق هذه الأهداف
- التزام الشركة بالقواعد المنظمة لعمل الشركات المساهمة
- احترام حقوق أصحاب المصالح للحصول على تعويض فاعل في حالة انتهاك حقوقهم
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على معلومات ملائمة وكافية ومنظمة
- لأصحاب المصالح القدرة على الاتصال مجلس الإدارة الإعلامية الممارسات الغير قانونية
- اعداد المعلومات والفصاح عنها وفقاً لمعايير محاسبية ومالية عالية الجودة
- ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة ونظام الإبلاغ المالي، بما في ذلك المراجعة المستقلة وتطبيق نظم فعالة للرقابة .

المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية في مؤسسة أليانس:

تعمل شركة أليانس للتأمينات على تطوير العلاقات بينها وبين مختلف الأطراف ذات الصلة وحيث تسعى إلى تعزيز الثقة وذلك بالإفصاح عن بعض المعلومات التي تحتاجها المتعاملين وأصحاب المصالح ونشرها نذكر منها:

❖ الموقع الإلكتروني للشركة: Alliance Assurances.com والذي يحتوي على كل المعلومات التي تقدمها الشركة والمنتجات الجديدة.

❖ الهاتف: 021379379

❖ اسم الشركة والشكل القانوني وملحة تاريخية

❖ عرض مختصر لأهداف الشركة

❖ الإفصاح عن عدد العمال وعن مستواهم العلمي.

❖ الإفصاح عن قوائم مالية دورية.

❖ الإفصاح عن معلومات من أعضاء مجلس الإدارة.

❖ الإفصاح عن التقارير المالية السنوية

❖ جميع الوكالة التابعة للشركة وعنوانها.

المطلب الثالث: المساءلة والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة أليانس.

#### 1- المساءلة

تطبق مؤسسة أليانس مبادئ المساءلة من خلال القوانين والنظم الموجودة في النظام الداخلي للمؤسسة حيث أن المهام الأساسية التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، حيث نجد أن مهام مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات تمثل في:

❖ العمل وفق استراتيجية شاملة لسير عمل الشركة، كما يعمل على الإشراف والتنظيم وكذا رقابة مدى تنفيذ أنشطتها

❖ العمل على ضمان معاملة عادلة لكافة المساهمين

❖ العمل على الالتزام بالقوانين المنظمة لعمل الشركة ورعاية مصالح أصحاب مصالح العمل

❖ وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، حيث أن كل قبول المنصب عمل جديد يستلزم قبول النظام الداخلي للمؤسسة

- ❖ تطبيق نظام التدرج في تطبيق العقوبات
- ❖ المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة حيث يطبق النظام على جميع عمال المؤسسة
- ❖ وفضلاً عن ذلك فإن المؤسسة تضمن لكل عامل شروط الصحة، والأمن والحماية المهنية
- ❖ والاجتماعية الناتجة عن عقد العمل.

## 2- المسؤولية الاجتماعية في شركة أليانس

في محاولة منها للعب دور فعال وإيجابي في المجتمع تسعى شركة أليانس لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتمثلت في:

المسؤولية الخيرية: حيث تعمل المؤسسة على خلق فرص عمل جديدة وذلك لتخفيف من مشكل البطالة كذلك نقوم بتدعيم جمعيات خيرية مثل جمعية كافل اليتيم، جمعية الإحسان... الخ تأمين قوافل جمعيات خيرية مثل جمعية سهيل لعلم الفلك، حملات التبرع بالدم لفائدة مرضى المستشفيات .

المسؤولية الأخلاقية: من خلال المساواة وتكافؤ الفرص عمل للأفراد حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، والالتزام بكافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء العاملين والاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتوفير جو من الأمن لهم.

المسؤولية القانونية: تحاول المؤسسة القيام بدور اجتماعي بما يتطابق مع المتطلبات المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها .

المسؤولية الاقتصادية: وتمثلت في رعاية ملتقيات عديدة وآخرها ملتقى في المدرسة الوطنية للضرائب.

- مساندة فرق كرة القدم الجزائرية
- التكفل بتأمين السفر والأضرار في التظاهرات الرياضية
- تأمين مقهى Telecom أول محل مؤمن في مطار الجزائر

## المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات

## المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات

أثناء قيامنا بالتربص الميداني بشركة أليانس للتأمينات كان هدفنا منذ البداية معرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسة محاولة منا معرفة اهتمام التي توليه المؤسسة لهذا الموضوع، حيث وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف بحثنا هو الاستبيان الإلكتروني. وذلك لعدم توافر المعلومات المرتبطة بالموضوع وصعوبة فهم الموضوع، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستبيان الإلكتروني بمساعدة وتوجيهات الأستاذ المؤطر كما تمت صياغة الأسئلة وحتى تكون في متناول جميع الفئات أفراد العينة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أليانس للتأمينات الكائن مقرها بالجزائر العاصمة ، و الذي يقدر عددهم بـ 452 موظفا ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي لتمثيل كافة أفراد المجتمع، وقد تم توزيع 30 استبيان إلكتروني على مختلف أفراد العينة وتم استرجاع جميع الاستبيانات أي بنسبة 100%.

وصف الاستبيان:

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من ثلاثة أسئلة:

(الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة الوظيفية)

القسم الثاني: يتكون من أربعة محاور أساسية نتناول فيها تأثير مبادئ الحوكمة على أداء مؤسسة أليانس للتأمينات كانت هذه المحاور حول الإنصاف والعدالة والشفافية، والمساءلة والمشاركة.

القسم الثالث: يتكون من محورين أساسيين طرحنا فيه أسئلة حول أهم عناصر الأداء وهي التقييم والفعالية والكفاءة .

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في قياس الإجابات على فقرات الاستبيان وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء العينة بدقة حول أهم المواضيع التي يتناولها الاستبيان، وبالتالي فهو يسهل علينا ترميز الإجابات، فكلما اقترب

متوسط الإجابة من 5 كلما دل على توفر النواحي المذكورة وكلما أقترب متوسط الإجابة من 1 دل على عدم وجود تلك الرموز، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 02: مقياس ليكارث الخماسي

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

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان.

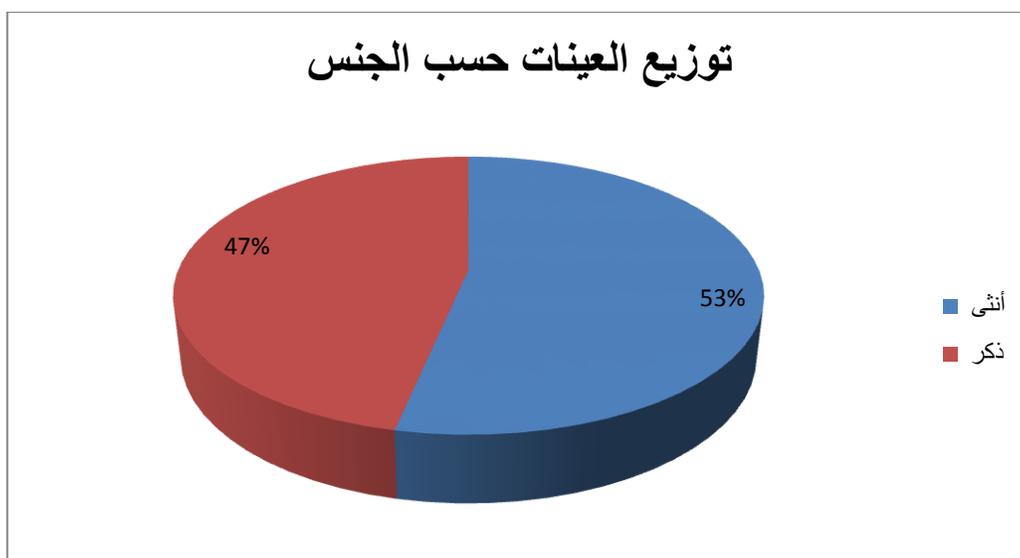
القسم الأول:

1- جنس أفراد العينة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
أنثى	16	53.3%
ذكر	14	46.7%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 9 توزيع العينات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الإناث كانت مرتفعة نسبيا مقارنة بنسبة الذكور. لذ حيث بلغت نسبة الإناث 53.3% أما نسبة الذكور فقدت بـ 46.7%.

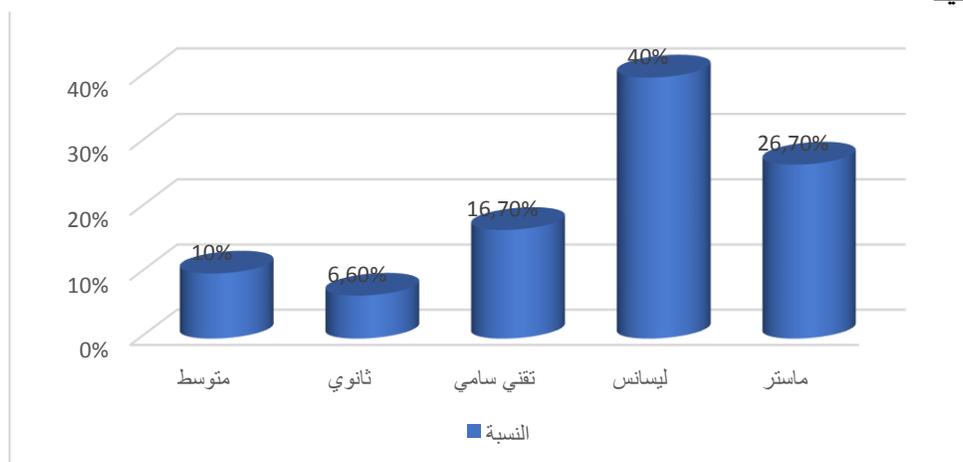
## 2-التحصيل العلمي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي (التحصيل العلمي)

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
10%	3	متوسط
6.6%	2	ثانوي
16.7%	5	تقني سامي
40%	12	ليسانس
26.7%	8	مستوى أعلى (ماستر مهندس دولة)
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

## التمثيل البياني:



## المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

## تحليل النتائج:

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه بين لنا أن الفئة العاملين الذي يمتلكون شهادة الليسانس كانت لديها حصة أكثر من الفئات الأخرى ثم يليها فئة المتحصلين على مستوى أعلى من الليسانس (ماستر مهندس دولة) ومنه نستنتج أن الفئة مجتمع الدراسة كان من فئة المثقفين وهي الفئة المقصودة في الاستبيان نظرا لمعرفتها لموضوع الدراسة.

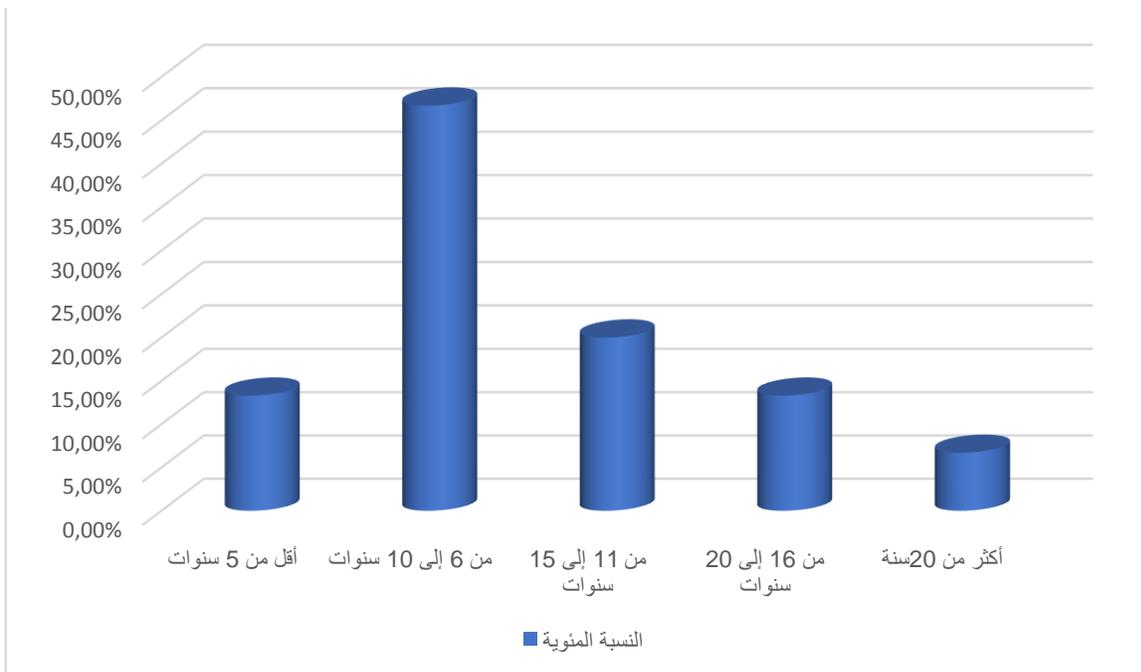
3-الخبرة المهنية:

## الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد الدينية حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	العدد	النتائج
13.3%	4	أقل من 5 سنوات
46.7%	14	من 6 إلى 10 سنوات
20%	6	من 11 إلى 15 سنوات
13.3%	4	من 16 إلى 20 سنوات
6.7%	2	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

## المخطط البياني

## الشكل 09 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

التحليل:

من خلال التوزيع العشوائي للاستبيان تبين لنا من بعد فحص النتائج أن الفئة الأكثر استهدافا كانت الفئة ذات الخبرة المهنية ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 7.46% ثم تليها فئة الخبرة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 20%

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

القسم الثاني: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالحوكمة و الأداء.

### 1- العدالة والإنصاف

الجدول رقم 6 : يوضح إجابات العينة حول مبدأ العدالة و الإنصاف

الرقم	العبرة 1 العدالة و الإنصاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	تطبق الشركة قانون خاص لتنظيم الإدارة بشكل كامل ودقيق	3.73	1.05	مرتفع	4
2	توضح انظمة وتعليمات الشركة مهام وواجبات كل موظف	3.73	1.01	مرتفع	3
3	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز	3.57	1.11	متوسط	5
4	المساواة والعدالة بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم	4.23	0.64	مرتفع	1
5	يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الأشرافية و التنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية	3.83	0.82	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان اغلبية إجابات العينة كانت إيجابية ومستوى القبول كان مرتفع حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من 3.73 كأدنى قيمة الى 4.23 كأعلى قيمة في محور ان العدالة والمساواة بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم.

### 2- الشفافية

## الجدول رقم 7 يوضح توزيع الإجابات حول الشفافية

2-الشفافية					
الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
8	مرتفع	0.89	3.83	تقسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بوضوح	1
9	متوسط	1.11	3.13	تحل المشاكل في الشركة بشفافية	2
7	مرتفع	0.69	3.93	يتم نشر الأنظمة والتعليمات في الشركة بطريقة تضمن وصولها للعاملين	3
4	مرتفع	0.67	4.13	لاضحاب المضالغ حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	4
2	مرتفع	0.52	4.27	توفر الشركة نظام للإعلام بالأنظمة و التعليمات المنظمة للعمل	5
5	مرتفع	0.54	4.07	ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب اعطاءهم إجابات غير دقيقة	6
1	مرتفع	0.54	4.3	عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون العمل يؤثر سلبا على الشفافية	7
3	مرتفع	0.62	4.27	تتبع الشركة أسلوب الحوار في الوصول الى القرارات من خلال اللجان المعنية	8
6	مرتفع	0.58	4.03	يعتبر عدم وجود الشفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من اهم أسباب ضعف الأداء	9

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

## تحليل النتائج

بالنسبة لمبدأ الشفافية لاحظنا من خلال الإجابات عدم التطبيق الكلي لعناصر الشفافية حيث كانت هناك

إجابات سلبية حيث يتم تحديد النقاط التالية:

حيث أكدت أغلبية الإجابات أن ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين وعدم تفسير دقيق لمواد قانون العمل

أثر سلبًا على الشفافية داخل المؤسسة، كذلك أجمعت اغلب الإجابات أن الشفافية عنصر مهم في الشركة يؤثر على الأداء.

## 3-المساءلة

الجدول رقم 8: يوضح توزيع الإجابات حول مبدأ المساءلة

3-المساءلة					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	يوجد معايير محددة للجزاء والعقاب	4.13	0.62	مرتفع	2
2	تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة	3.97	0.63	مرتفع	4
3	تطبيق الاليات المحددة للمساءلة على الجميع	3.7	0.99	مرتفع	5
4	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة الى حفظ حقوق العاملين	4.17	0.59	مرتفع	1
5	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية و إعداد تقارير بذلك للإدارة	4.1	0.64	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

## تحليل النتائج

من خلال الجدول يتضح لنا أن آراء عينة المجتمع كلها إيجابية وبشكل كبير ومن هنا نستنتج أن الشركة تطبق مبدأ المساءلة بكل عناصره المذكورة في الجدول.

بالنسبة للمتغير يؤدي تطبيق القوانين و الأنظمة الى حفظ حقوق العاملين جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى القبول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.17

اما بالنسبة للمتغيرات فكانت إيجابية بمتوسط حسابي ما بين \*3.7-4.13\* وهذا ما يدل على ان الشركة تحرص على تطبيق مبدأ المساءلة بمتوسط حسابي قدر ب 4.01

## 4-المشاركة :

جدول رقم 9: يوضح إجابات العينة حول مبدأ المشاركة

4-المشاركة					
الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	0.63	3.97	تعدد البات المشاركة للأطراف في سياسات الشركة وقراراتها	1
1	مرتفع	0.59	4.17	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي	2
3	مرتفع	0.55	3.93	للعاملين الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية	3
4	مرتفع	0.88	3.7	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة	4
5	مرتفع	0.88	3.7	تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في الشركة	5

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

#### تحليل النتائج :

تشير الإجابات المبينة في الجدول السابق الى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو جميع فقرات هذا المحور حيث تعمل الشركة على تحقيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين في مختلف المستويات وكذلك في وضع قواعد المساءلة وبالتالي يؤدي الى زيادة الثقة لدى العمال وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين أداء الشركة. حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ المشاركة ب 3.89.

#### القسم الثالث:

#### 1- التقييم

الجدول رقم 10: توضح إجابات العينة حول عنصر التقييم

1- التقييم					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	يوضح النظام الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	4.27	0.62	مرتفع	2
2	يوجد نظام لتقييم الافراد	4.20	0.62	مرتفع	5
3	يوجد تقارير دورية عن أداء العاملين	4.23	0.64	مرتفع	4
4	للاجتماعات الدورية دور هام في تحسين أنظمة و تعليمات الشركة	4.33	0.60	مرتفع	1
5	يترتب عن عملية التقييم حوافز او عقوبات او تدريب	4.23	0.59	مرتفع	3

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

### تحليل النتائج :

تشير الإجابات الموضحة في الجدول إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت أغلبها إيجابية بمتفق تماما ومتفق على كل العناصر المذكورة في الجدول، حيث تتبع الشركة نظاما تحدد فيه مسؤوليات وواجبات كل عامل كما يوجد هناك نظام لتقييم الأفراد وكذلك تقارير دورية عن أداء العاملين ويترتب عن ذلك حوافز وعقوبات و بالتالي وحسب نظر الموظفين فان التقييم عنصر مهم جدا في تحسين الأداء داخل الشركة وذلك بإجماع العينة محل الدراسة

### 2-الفعالية والكفاءة:

جدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات العينة حول عنصر الفعالية والكفاءة

2- الفعالية والكفاءة					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية

1	يتم تحديد اهداف لسياسات الشركة	4.30	0.59	مرتفع	6
2	يتم تقويم فعالية الأنشطة في ضوء التكاليف و المصروفات	4.20	0.62	مرتفع	7
3	يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة و المساءلة التنظيمية	4.20	0.67	مرتفع	8
4	يتم استخدام الموارد البشرية و المالية بكفاءة	4.30	0.63	مرتفع	5
5	يتناسب حجم الانفاق مع أنشطة الشركة	4.33	0.57	مرتفع	3
6	تعمل الشركة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءة المميزة	4.30	0.63	مرتفع	4
7	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع العمال	4.37	0.57	مرتفع	2
8	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الشركة	4.37	0.57	مرتفع	1

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

### تحليل النتائج :

نشير الإجابات المبينة في الجدول السابق إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت أغلبها ايجابية نحو جميع فقرات المحور، ويتضح من خلال ذلك أن كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.

حيث من خلال تحليلنا لإجابات العينة توضح لنا مستوى قبول مرتفع بالنسبة لعنصر الفعالية و الكفاءة في تحسين الأداء بمتوسط حسابي يتراوح من 4.20 الى 4.37 حيث أجمعت العينة ان تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي الى رفع معنويات جميع العاملين و هو أساس لتطوير الشركة

من خلال النتائج السابقة نستخلص العلاقة الطردية التي تجمع بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين الأداء داخل المؤسسة و كمثال عن ذلك مؤسستنا محل الدراسة ( ALLIANCE ASSURANCE ).

## خلاصة الفصل

بعد الجولة الميدانية و الدراسة التطبيقية التي سمحت لنا بالتعرف أكثر على شركة أليانس للتأمينات بداية من تأسيسها وأهدافها وهيكلها التنظيمي و مروراً بالمنتجات التي تقدمها، قمنا بتوزيع استبيان يدور فحواله حول محورين أساسيين هو مبادئ الحوكمة والأداء على عينة من موظفي شركة أليانس فرع الجزائر. أما عن تحليل نتائج هذا الاستبيان فكان بالاعتماد على برنامج SPSS ، حيث لاحظنا أن هناك وعي لدى أغلبية الموظفين محل الدراسة بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث أجمع أغلب العمال على أن تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس بالإيجاب ويؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

لعله يتضح جليا مدى الدور الذي لعبته حوكمة الشركات مؤخرا في القضاء على كثير من التلاعبات والأخطاء التي كانت تحدث بالسابق، سواء على المستوى العالمية أو حتى في بعض المؤسسات التي باتت تطبق بعضًا من آليات الحوكمة داخلها، على غرار المؤسسة محل الدراسة، فالحوكمة ساهم في وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة.

كذلك يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع أسس للعلاقة بين مديري ومجلس الإدارة والمساهمين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف مما يسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانيات وموارد المؤسسة.

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءًا من مجلس الإدارة حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

وبالرغم من المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية في سبيل التوعية بأهمية التطبيق السليم لهذه المبادئ في بيئة الأعمال الجزائرية إل أن الالتزام الفعلي بها لم يرق الى المستوى المطلوب، وهذا بالرغم إلى الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في تطوير وتحسين الأداء حيث تستطيع المؤسسات من خلال التطبيق الفعلي لممارسة الرشيدة في دعم الاستثمارات ومواجهة الفساد وتوفير التمويل وتجنب الوقوع في أزمات كذلك تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

نتائج الدراسة:

مما سبق ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية قمنا باختبار مختلف فرضيات الدراسة التي تعتبر كإجابات أولية هل يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء وخلق القيمة الإيجابية في شركة أليانس ؟

تم التوصل إلى النتائج التالية :

### الفرضية الأولى:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة من عدالة وإنصاف ومشاركة والشفافية كذلك المساءلة يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء وهذا ما استنتجناه من خلال معالجة نتائج الاستبيان وبالتالي تعتبر هذه الفرضية مقبولة وصحيحة.

### الفرضية الثانية:

التقييم و الفعالية و الكفاءة عناصر مهمة تساهم في خلق القيمة الإيجابية و تحسين الأداء في الشركة و هذا ما استنتجناه من خلال النتائج السابقة.

أما عن صعوبات البحث فيمكن حصرها في النقاط التالية:

1. عدم توفر المصادر الكافية حول الموضوع حوكمة الشركات.
2. صعوبة وتعقيد فهم مصطلح الحوكمة من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة.
3. صعوبة دراسة الحوكمة كواقع لأن هناك فجوة بين النظري والتطبيقي.

### أفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة تثار مجموعة من المواضيع المقترحة مستقبلا و التي تصب في مجال الحوكمة و من أهم تلك الدراسات نقترح الآتي

- آليات الحوكمة و دورها في التنمية الاقتصادية .
- دور المراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة .
- متطلبات الحوكمة من سلوكيات و معارف.

## قائمة المراجع

- أبو نصر مدحت محمد، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، إعداد إدارة الشؤون الفنية، دار الكتب المصرية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، رقم الإيداع، 2015/22149.
- محي الدين شعبان توك، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الإصدار الأول 2014، ر.إ، 2014/6/2865.
- د.بوقرة راجح، غانم هجيرة، الحكومة "لمفاهيم والأهمية"؛ ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة 6-7 ماي، 2012.
- محمد عبد العزيز العصيمي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- محسن احمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر ، 2005.
- عدنان بن حيدر بن درويش: "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية 2007.
- صلاح الدين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، وحدة أريس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2014-2015.
- دكتورة عزيزة بنت سميحة، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني" الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 3 - 11 ديسمبر 2012، بسكرة.
- مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
- فريد عية ومريم طبني، "دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول الحوكمة يومي 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.
- المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة"، مداخلة.

## قائمة المراجع

- ✚ كارم فاروق عبد الرسول صالح، "نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسة الممولة للمشروعات الصغيرة"، متوفر على 2/03/2023. ثم اطلاع عليه في تاريخ ،  
bensaidamine yohasite.com
- ✚ سليمان ادريس رزق الله خير الله، "ركائز حوكمة الشركات ودورها في حوكمة التقارير المالية"، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا 2021م.  
الدكتور زنوج أحمد، "الأداء في المنظمة"، محاضرات جامعة الجلفة.
- ✚ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
- ✚ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الوداد"، مجلة الباحث عدد 7/2009-2010
- ✚ حمدوش خديجة، دفوس دنيا، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بو الصوف ميلة، السنة الجامعية 2012-2020
- ✚ مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسات في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2212.
- ✚ افرحي ابتسام، "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
- ✚ خولة رنيس، "الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بي ام البواقي، 2020-2021.
- ✚ حمليل نوار، "دور حوكمة المؤسسات في أداء المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيسمسيلت، 2014-2015.
- ✚ صلاح الدين عزوي، "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، وحدة أريس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015.

## قائمة المراجع

- أقربو حسينة " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التونس في دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم ماعة محمد خيضر - بسكرة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماسر علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي جامعة محمد خيضر بسكرة - 2014 - 2015
- سلام جاسم عبد الله العزي، "تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي"، مجلة التنمية وإدارة الجودة البشرية، بحوث ودراسات، جامعة ديالى، كلية القانون والعلوم السياسية المجلد 06، العدد 02، 2019.
- محمد بن علي بن مسعود تبوك، "فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية"، جامعة إدارة الأعمال. د عبد العزيز سعيد محمد القحطاني، "آليات التحسين المستمر الأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد"، مجلة جامعة الباحة، للعلوم الإنسانية، المجلد الأول العدد 11 شوال 137هـ/ جويلية 2018م.
- دهيثم محمود الشبلي، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية، نموذج مقترح لضمان الجودة الادارية، عدد 35 جوان 20. سنة 2011
- نعيمة كياوي، حكيمة بوسلما، " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 6-7 ماي.
- مشرف بن علي عبد الله الح صري، "درجة ممارسة الشفافية الإدارية والجامعات السعودية ومعوقاتهما وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها"، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- خالص حسين، يوسف الناصر وعبد الواحد غازي، محمد النعيمي، " دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار المرجانية في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة نوروز، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل دهوك العراق، 2012.
- يوسف عبد نحر، أيمن سليمان أبو سويرح، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، السلسلة المراسلات الإنسانية، المجلد رقم: 18 العدد 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، جوان 2010

## قائمة المراجع

- ✚ مدحت أبو النصر، "الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، الطبعة الأولى 2015 رقم الإيداع 22149 / 2015 مصر.
- ✚ بلعادي عمارة، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والافصاح"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع ورهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 7 و8 ديسمبر 2010.
- ✚ قسوم حنان، "أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري"، مجلة الباحث، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2015، سطيف.
- ✚ إيمان مصطفى حول، "واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس، وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها"، أطروحة للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين 2012.
- ✚ زيان عبد النور، الشهب أحمد، "المساءلة التعليمية وسياسة إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر"، مجلة الأستاذ الباحث، للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 2، السنة 2020.
- ✚ سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 9، (العدد 3) 2021، الوادي الجزائر.
- ✚ مصطفى يونس، "أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات"، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2 (2021)، الجلفة الجزائر
- ✚ المصدر: عزاوي عمر، مولاي لحظر عبد الرزاق/ بوزيه الشايح، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات

## قائمة المراجع

الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر  
14 - 15 فيفري 2012.

✚ كموش عبد المجيد، غزالي زينب، "لجنة المشاركة ودورها في تحقيق أبعاد التمكين الإدارية"، دراسة حالة شركة SANIAK مجمع BCR، العدد، جامعة فرحات عباس سطيف 1، جويلية 2018.

✚ وهبية سفيري، يوسف بن يزة، "المشاركة العامة وأثرها على جودة الخدمة العمومية"، المجلة الإنسانية للأمن الإنساني، السنة السابعة، المجلد 7، العدد 1، 2 جانفي 2022.

✚ فازية خلفوني، "الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي"، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، مجلد 3، العدد 16، جامعة مولاي طاهر، سعيدة الجزائر.

## قائمة الملاحق

التقرير السنوي لشركة اليانس لسنة 2020-2021 :

### BILAN (ACTIF) 2021 VS 2020

LIBELLE	2021			2020
	BRUT 2021	AMO/PROV 2021	NET 2021	NET 2020
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>	0,00	0,00	0,00	0,0
Immobilisations incorporelles	243 432 459,10	194 030 725,51	49 401 733,59	43 765 608,7
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	1 208 772 000,00	0,00	1 208 772 000,00	1 192 032 000,00
Bâtiments	1 792 561 901,84	215 633 844,18	1 576 928 057,66	1 585 415 870,71
Immeubles de Placement	0,00	0,00	0,00	0,0
Autres immobilisations corporelles	1 410 536 894,64	823 256 746,32	587 280 148,32	253 416 159,9
Immobilisations en concession	153 993 600,00	0,00	153 993 600,00	153 993 600,00
Immobilisations encours	99 331 498,47	0,00	99 331 498,47	353 541 970,8
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence	0,00	0,00	0,00	0,0
Autres participations et créances rattachées	850 483 039,68	34 070 000,00	816 413 039,68	851 443 127,6
Autres titres immobilisés	2 180 000 000,00	0,00	2 180 000 000,00	2 070 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 991 078,73	0,00	7 991 078,73	10 511 389,3
<b>Impôts différés actif</b>	0,00		0,00	0,0
<b>Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants</b>	5 295 222,62		5 295 222,62	3 721 405,9
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 952 397 695,08</b>	<b>1 266 991 316,01</b>	<b>6 685 406 379,07</b>	<b>6 517 841 133,2</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Provisions techniques d'assurance:</b>				
Part de la coassurance cédée	0,00		0,00	0,0
Part de réassurance cédée	528 204 237,43		528 204 237,43	458 634 040,1
<b>Créances et emplois assimilés:</b>				
Cessionnaires et cédants débiteurs	186 964 040,83	0,00	186 964 040,83	68 249 444,3
Assurés et intermédiaires d'assurance débiteurs	3 269 480 306,06	166 267 513,49	3 103 212 792,57	2 998 224 066,1
Autres débiteurs	432 348 578,94	0,00	432 348 578,94	449 066 531,1
Impôts et assimilés	20 666 060,92		20 666 060,92	20 326 168,1
Autres créances et emplois assimilés	31 906 035,25		31 906 035,25	1 712 420,2
<b>Disponibilités et assimilés:</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00	80 000 000,00
Trésorerie	1 117 135 436,85	0,00	1 117 135 436,85	1 019 431 917,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>5 606 704 696,28</b>	<b>166 267 513,49</b>	<b>5 440 437 182,79</b>	<b>5 095 644 587,2</b>

قائمة الملاحق

<b>BILAN (PASSIF) 2021 VS 2020</b>		
<b>LIBELLE</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis	3 529 142 460,00	3 529 142 460,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	307 547 203,64	211 340 286,94
Ecart de réévaluation	543 367 550,00	523 035 050,00
Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
<b>Résultat net</b>	<b>502 603 803,36</b>	<b>481 034 583,54</b>
<b><u>Autres capitaux propres:</u></b>	<b>424 515 265,85</b>	<b>351 583 611,84</b>
* Report à nouveau (résultat des exercices antérieurs)	424 515 265,85	351 583 611,84
* Régularisations sur exercices antérieurs	0,00	0,00
<b>Part de la société consolidante (1)</b>	0,00	0,00
<b>Part des minoritaires (1)</b>	0,00	0,00
<b>TOTAL I</b>	<b>5 307 176 282,85</b>	<b>5 096 135 992,32</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>		
Emprunts et dettes financières	33 780 862,38	0,00
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions réglementées	615 987 182,57	530 472 098,39
Provisions et produits constatés d'avance	0,00	0,00
<b>TOTAL II</b>	<b>649 768 044,95</b>	<b>530 472 098,39</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS:</u></b>		
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	450 808 343,22	431 938 993,23
<b>Provisions techniques d'assurance</b>		
- Opérations directes	3 168 230 047,84	2 650 934 577,98
- Acceptations	4 210 651,04	3 867 153,16
<b>Dettes et comptes rattachés</b>		
- Cessionnaires et Cédants créditeurs	347 432 686,13	639 268 069,37
- Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs	717 842 500,07	606 620 868,84
Impôts Crédit	721 904 514,88	716 900 377,42
Autres dettes	758 470 490,88	937 345 004,24
Trésorerie passif	0,00	2 585,52
<b>TOTAL III</b>	<b>6 168 899 234,06</b>	<b>5 986 877 629,76</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>12 125 843 561,86</b>	<b>11 613 485 720,44</b>

## قائمة الملاحق

### OMPTE DE RESULTAT /NATURE (2021 VS 2020)

LIBELLE	2021			2020
	Opérations Brutes 2021	Cessions et Retrocessions 2021	Operations Nettes 2021	Operations Nettes 2020
Primes émises sur opérations directes	4 823 443 036,06	-1 055 255 349,46	3 768 187 686,60	3 720 316 682,74
Primes Acceptées		29 941 857,58	29 941 857,58	8 888 015,31
Primes émises reportées	-93 167 842,23	-18 751 773,84	-111 919 616,07	6 832 017,00
Primes acceptées reportées		-117 576,14	-117 576,14	0,00
<b>I-Primes acquises à l'exercice</b>	<b>4 730 275 193,83</b>	<b>-1 044 182 841,86</b>	<b>3 686 092 351,97</b>	<b>3 736 036 715,14</b>
Prestations sur opérations directes	-2 723 354 658,10	1 021 752 988,76	-1 701 601 669,34	-1 838 294 661,51
Prestations sur acceptations		-91 871,99	-91 871,99	-348 708,31
<b>II-Prestations de l'exercice (Sinistres)</b>	<b>-2 723 354 658,10</b>	<b>1 021 661 116,77</b>	<b>-1 701 693 541,33</b>	<b>-1 838 643 369,81</b>
Commissions reçues en réassurance	0,00	247 994 212,22	247 994 212,22	223 256 215,81
Commissions versées en réassurance		-8 517 181,52	-8 517 181,52	-2 398 582,51
<b>III-Commissions de réassurance</b>	<b>0,00</b>	<b>239 477 030,70</b>	<b>239 477 030,70</b>	<b>220 857 633,31</b>
<b>IV-Subventions d'exploitation d'assurance</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V-MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>	<b>2 006 920 535,73</b>	<b>216 955 305,61</b>	<b>2 223 875 841,34</b>	<b>2 118 250 978,61</b>
Services extérieurs et autres consommations	-826 286 653,90	0,00	-826 286 653,90	-814 213 005,71
Charges de personnel	-772 903 917,45	0,00	-772 903 917,45	-771 781 960,21
Impôts, taxes et versements assimilés	-80 466 810,72	0,00	-80 466 810,72	-123 107 671,71
Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres produits opérationnels	71 910 202,38	0,00	71 910 202,38	94 043 582,71
Autres charges opérationnelles	-105 504 649,01	0,00	-105 504 649,01	-96 240 614,51
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de	-326 907 028,81	0,00	-326 907 028,81	-332 893 416,31
Prov d'assurance (Prov Réglementées ) & CATNAT	-85 515 084,18	0,00	-85 515 084,18	-73 862 408,31
Reprise sur pertes de valeur et provisions	316 525 552,12	0,00	316 525 552,12	382 587 213,31
<b>V- RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL</b>	<b>197 772 146,16</b>	<b>216 955 305,61</b>	<b>414 727 451,77</b>	<b>382 782 697,61</b>
Produits financiers	217 917 413,92	0,00	217 917 413,92	206 119 501,00
Charges financières	-20 217 702,03	0,00	-20 217 702,03	-11 184 241,00
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>197 699 711,89</b>	<b>0,00</b>	<b>197 699 711,89</b>	<b>194 935 260,00</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>395 471 858,05</b>	<b>216 955 305,61</b>	<b>612 427 163,66</b>	<b>577 717 951,00</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-109 851 568,00	0,00	-109 851 568,00	-97 133 041,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5 336 628 362,25</b>	<b>-804 705 811,16</b>	<b>4 531 922 551,09</b>	<b>4 639 644 641,00</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-5 051 008 072,20</b>	<b>1 021 661 116,77</b>	<b>-4 029 346 955,43</b>	<b>-4 159 059 731,00</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>285 620 290,05</b>	<b>216 955 305,61</b>	<b>502 575 595,66</b>	<b>480 584 910,00</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	29 387,25		29 387,25	450 751,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-1 179,55		-1 179,55	-1 081,00
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>28 207,70</b>	<b>0,00</b>	<b>28 207,70</b>	<b>449 670,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE (comptable)</b>	<b>285 648 497,75</b>	<b>216 955 305,61</b>	<b>502 603 803,36</b>	<b>481 034 580,00</b>

Formulaire

## Formulaire

عزيزي المجيب المحترم نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لاستكمال متطلبات بحثنا المعنون بـ "الحوكمة و أثرها في تحسين أداء المؤسسة  
يرجى المساعدة في الإجابة على فقرات الإستمارة بدقة و موضوعية و نحن نضمن السرية الشخصية التامة للبيانات

malhazahida@gmail.com [Changer de compte](#)

\* Indique une question obligatoire

E-mail \*

Enregistrer malhazahida@gmail.com comme adresse e-mail à joindre à ma réponse

الجنس \*

ذكر

انثى

\* التحصيل العلمي

متوسط

ثانوي

تقني سامي

ليسانس

مستوى أعلى ماجستير / مهندس دولة

Autre :

\* الخبرة الوظيفية

اقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

## قائمة الملاحق

Formulaire

- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

### \* أولا : الإنصاف و العدالة

	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
تطبيق الشركة قانون خاص لتنظيم الإدارة بشكل كامل و دقيق	<input type="checkbox"/>				
توضح أنظمة و تعليمات الشركة مهام و واجبات كل موظف يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في اي وقت لانه مدعوم باتظمة و قوانين عادلة	<input type="checkbox"/>				
تطبيق الانظمة و التعليمات على جميع الموظفين دون تمييز	<input type="checkbox"/>				
المساواة و العدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم و ضمان حقوقهم	<input type="checkbox"/>				
يتم التأكد من توافر النزاهة و القيم الاخلاقية لدى السلطات الإشرافية و التنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية	<input type="checkbox"/>				

### \* ثانيا الشفافية

لا اتفق تماما      لا اتفق      محايد      اتفق      اتفق تماما

## قائمة الملاحق

Formulaire

تقسم الانظمة و التعليمات المطبقة في الشركة بوضوح	<input type="checkbox"/>				
تحل المشاكل في الشركة بشفاافية	<input type="checkbox"/>				
يتم نشر الانظمة و التعليمات في الشركة بطريقة تضمن وصولها للعاملين	<input type="checkbox"/>				
لاصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة المعاملات و القرارات المتعلقة بهم	<input type="checkbox"/>				
توفر الشركة نظام للاعلام بالانظمة و التعليمات المنظمة للعمل	<input type="checkbox"/>				
ضعف المعرفة لدى بعض الاداريين يضعف الشفاافية بسبب اعطاءهم اجابات غير دقيقة	<input type="checkbox"/>				
عدم وجود تفسير دقيق لمواد قانون العمل يؤثر سلبي على الشفاافية	<input type="checkbox"/>				
تتبع الشركة اسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية	<input type="checkbox"/>				
يعتبر عدم وجود الشفاافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء	<input type="checkbox"/>				

\* ثالثا: المساءلة

Formulaire.htm[31/05/2023 12:25:57]

## قائمة الملاحق

Formulaire

	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
يوجد معايير محددة للجزاء والعقاب	<input type="checkbox"/>				
تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة	<input type="checkbox"/>				
تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز	<input type="checkbox"/>				
يؤدي تطبيق القوانين و الانظمة إلى حفظ حقوق العاملين	<input type="checkbox"/>				
يتم متابعة و تقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية و إعداد تقارير لذلك للإدارة	<input type="checkbox"/>				

### \* رابعا : المشاركة

	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات الشركة و قراراتها	<input type="checkbox"/>				
مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي	<input type="checkbox"/>				
لعاملين الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية	<input type="checkbox"/>				
يشارك ممثلون عن العاملين في وضع	<input type="checkbox"/>				

## قائمة الملاحق

Formulaire

قواعد المساءلة

تشارك جهات

خارجية في وضع

قواعد المساءلة في

الشركة

\* خامسا : التقييم

لا اتفق تماما

لا اتفق

محايد

اتفق

اتفق تماما

يوضح النظام

الواجبات و

المسؤوليات لكل

وظيفة

يوجد نظام لتقييم

الافراد

يوجد تقارير دورية

عن أداء العاملين

الاجتماعات الدورية

دور هام في تحسين

أنظمة و تعليمات

الشركة

يترتب عن عملية

التقييم حوافز أو

عقوبات أو تدريب

\* سادسا : الفعالية

لا اتفق تماما

لا اتفق

محايد

اتفق

اتفق تماما

يتم تحديد أهداف

لسياسات الشركة

يتم تقويم فعالية

الأنشطة في ضوء

التكاليف و

المصروفات

## قائمة الملاحق

Formulaire

يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة و المساءلة التنظيمية لها	<input type="checkbox"/>				
يتم استخدام الموارد البشرية و المالية بكفاءة	<input type="checkbox"/>				
يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الشركة	<input type="checkbox"/>				
تعمل الشركة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءة المميزة	<input type="checkbox"/>				
يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى رفع معنويات جميع العاملين	<input type="checkbox"/>				
العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الشركة	<input type="checkbox"/>				

 Option 1

Envoyer

Effacer le formulaire

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)



Forms