

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

الموضوع:

دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات المالية
(دراسة حالة بنك البركة فرع ولاية مستغانم)

إعداد الطالبين:

• مناد نصر الدين

• لعيرش منصور

إشراف:

• أ. د. محمد عيسى محمد محمود

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعليم العالي (بروفيسور)	جامعة مستغانم
مناقشا	حيمور مصطفى	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2024

الإهداء

إلى من أوصاني بهما ربي برا وإحسانا

إلى المرأة التي تصعب الكلمات والعبارات عن وصفها إلى من كانت تحترق لتنير حياتنا ، إلى من تعلمت على يدها حب الحياة والعطف والحنان ، والتي خلقت في قلبي براعم الزهور وحضرة البساتين إلى هبة الرحمان (أمي الغالية).

إلى من علمني الأخلاق الكريمة ورباني على صدق القول والرغبة بالمعرفة منذ نعومة أظفاري ، إلى

سندي في هذه الحياة ولم يبخل على بالنفس والنفيس إلى (أبي العزيز).

إلى إخوتي وأخواتي إلى كل جوهرة ثمينة في حياتي.

إلى جميع أصدقائي الأعزاء.

إلى من أناروا لي الطريق في سبيل تحصيل العلم أساتذتي الكرام.

إلى جميع زملائي وزميلاتي و خاصة دفعة 2024 ماستر 2 إقتصاد و تسيير مؤسسات - جامعة مستغانم -

إلى أقرب الناس إلى قلبي من قريب وبعيد إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتهم قلبي.

كلمات شكر

الحمد لله والشكر لله

الموفق الذي تتم به الأعمال الصالحات نشكره سبحانه

وتعالى على عونه وحسن توفيقه لنا في إتمام هذه المذكرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور " محمد عيسى محمد محمود "

على ما أولاه لنا من نصح وإرشاد وتوجيه وتقويم متواصل لهذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لقبولهم مناقشة

هذا البحث وإثراءه بالملاحظات القيمة والنصائح والتوجيهات

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى :

كافة الأساتذة الأفاضل اللذين نلت شرف الدراسة عندهم في كلية العلوم

الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

وإلى كل موظفي قسم إقتصاد و تسيير مؤسسات وموظفي مكتبة الكلية

وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة على انجاز وإتمام هذا العمل .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - د	المقدمة
5	الفصل الأول : مدخل لحوكمة الشركات
6	مقدمة الفصل
7	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
7	المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات
9	المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات
10	المطلب الثالث : أهمية و أهداف حوكمة الشركات
14	المبحث الثاني : آليات تطبيق نظام حوكمة الشركات
14	المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات
16	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات
21	المطلب الثالث : أبعاد حوكمة الشركات
23	الفصل الثاني : أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة
24	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء
25	المطلب الأول : ماهية الأداء
28	المطلب الثاني : قياس و تقييم الأداء
33	المطلب الثالث : تحسين الأداء
37	المبحث الثاني : تأثير عناصر الحوكمة (المبادئ/الخصائص) على أداء المؤسسة
37	المطلب الأول : تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة
39	المطلب الثاني : تأثير المساءلة و المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة
44	المطلب الثالث : تأثير المشاركة على أداء المؤسسة
46	المبحث الثالث : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي
46	المطلب الأول : تأثير الحوكمة على الأداء المالي
48	المطلب الثاني : تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي

51	الفصل الثالث : مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة- ولاية مستغانم -
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول : تقديم عام لبنك البركة.
53	المطلب الأول : نشأة بنك البركة.
55	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك البركة (ولاية مستغانم) .
56	المطلب الثالث : خدمات بنك البركة .
57	المبحث الثاني : مظاهر الحوكمة في بنك البركة .
57	المطلب الأول : الإفصاح و الشفافية في بنك البركة .
57	المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في بنك البركة .
58	المطلب الثالث : مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في بنك البركة.
60	المبحث الثالث : دور الحوكمة في تحسين أداء بنك البركة.
60	المطلب الأول : بعض المؤشرات حول تطور نشاط بنك البركة.
61	المطلب الثاني : أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة .
62	خاتمة

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
9	الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات	1
10	خصائص حوكمة الشركات	2
12	حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية	3
15	محددات حوكمة الشركات	4
20	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات	5
33	مراحل تقييم الأداء	6
35	نموذج تحسين الأداء	7
55	الهيكل التنظيمي لبنك البركة بولاية مستغانم	8

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
30	الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية و الحديثة	1
43	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	2
60	تطور عدد موظفي بنك البركة	3
60	تطور زبائن بنك البركة	4

المقدمة

أ. تمهيد :

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية و المصرفية التي انفجرت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997 بالإضافة إلى الانهيارات المالية و المحاسبية نتيجة تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي اجتاحت الاقتصاد الأمريكي خلال العقد الأول من القرن الحادي و العشرين و التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات و المؤسسات العالمية الكبرى على غرارها شركة ENRON و التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 و كذلك أزمة شركة WORLDCOM الأمريكية للاتصالات عام 2002 كما امتدت هذه الأزمات لتصل لشركات أخرى عملاقة في العالم مثل الشركة الإيطالية للأغذية PARMALAT. حيث أرجعت الكثير من الدراسات أن سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات.

وتزايدت أهمية حوكمة الشركات من ناحية أخرى نتيجة العولمة و تحرير و تكامل الأسواق المالية و التطور في وسائل الاتصالات و تحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر معتمدة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة و متواصلة من النمو الاقتصادي التي أدت إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها و تخلق فرص استثمارية جديدة فقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى زيادة مستثمرين المؤسسين و زيادة نشاط المساهمين و انفصال الملكية عن الإدارة مما نتج عنه ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين و وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية .

كل هذه العوامل دفعت إلى ضرورة الاستعانة بالبيات جديدة للرقابة من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في الشركات و المشروعات تمثلت في نظام حوكمة الشركات لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المديرين و مجلس الإدارة، و ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات و مراقبي الحسابات و ما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية و نتيجة نشاط الشركات، و كذلك ترشيد ممارسات المستثمرين و ما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة، و يؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها و التي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية و زيادة معدل النمو الاقتصادي و زيادة ثقة المستثمرين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة، و تمتع الشركة بمركز تنافسي مميز بالمقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات في الشركة و تحقيق النمو المالي للشركة.

على ضوء ما سبق يتبين أهمية نظام حوكمة الشركات لتفادي التلاعب المالي والمحاسبي ولما له من أثر على مصداقية وجودة المعلومة لذلك تتمحور إشكالية الموضوع حول السؤال الجوهرى التالي:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء بنك البركة؟

و من أجل الإحاطة و الإلمام بحيثيات هذا الإشكال نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة ببنك البركة؟
- هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء بنك البركة؟

II. فرضيات البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة آنفا سوف نعتد الفرضيات التالية :

- تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية لبنك البركة.
- الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء بنك البركة.
- التطبيق المحكم لمبادئ حوكمة الشركات له دور في تحسين أداء بنك البركة.

III. أهداف البحث :

نهدف من وراء دراستنا هذه إلى معرفة :

- أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء المؤسسات المالية وخاصة بنك البركة .
- سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الحوكمة.

IV. دوافع وأهمية البحث :

إن إختيارنا هذا الموضوع - دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات - ينبع من إهتمامنا الشخصي بموضوع الحوكمة باعتباره من المواضيع التي أثار اهتمام كبيرا ، وهذا نظرا للدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المتمثل في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات والشركات الوطنية وجلب الاستثمارات الأجنبية. و تبرز الأهمية العلمية لهذا الموضوع في الوقت الحاضر في المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي تلعبه المؤسسات المالية في تنمية و تقوية الاقتصاد فرفع أداءها سيكون له أثرا إيجابيا على الاقتصاد الكلي و هذا مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة و الأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية و المساءلة ، و التي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال و رفع كفاءة أداء الشركة وهذا ما توفره مبادئ حوكمة الشركات.

V. حدود الدراسة :

و فيما يتعلق بحدود هذه الدراسة والتي تتناول دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات دراسة ميدانية ببنك البركة ، فزمنيا الدراسة تبدأ من 2023/11/27 الى غاية نهاية التبرص الميداني ، و مكانيا الدراسة محصورة في بنك البركة بصلامندر ولاية مستغانم .



VI. منهج البحث :

حاولنا أن نسلك في هذا البحث أسلوب البحث العلمي من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الأساسية التي يطرحها الموضوع، واعتمدنا لهذا السبيل أسلوب الوصف والتحليل ، حيث قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والتحليلي ، وذلك من خلال جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخلاص مختلف النتائج.

VII . خطة و هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، فقد جاءت الدراسة في ثلاثة فصول مع مقدمة و خاتمة

استعرضنا فيها النتائج وكذا التوصيات والاقترحات. وهذه الفصول هي :

الفصل الأول : مدخل لحوكمة الشركات.

الفصل الثاني : أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة .

الفصل الثالث : مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة- ولاية مستغانم

الفصل الأول

مدخل لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات من المصطلحات التي أضيفت إلى القواميس و المراجع منذ النصف الثاني من القرن الماضي و تعد من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات في المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. فحوكمة الشركات ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة، وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا. و للإمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحث الثاني: آليات تطبيق نظام حوكمة الشركات

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

حظي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية و خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية ، وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة الشركات.

و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال مفهومها ودورها وخصائصها و أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات.

يعد لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية فهو لفظ مأخوذ من مصطلح "الحكومة" وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة و عليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها : "الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و "الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و "الاحتكام" وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و "التحاكم" طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعها بمصالح المساهمين.¹

إن لفظ الحوكمة هو الترجمة لأصل الانجليزي لكلمة "Governance" الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بالقاهرة في محاولة لتعريب الكلمة إذ أن لها معاني أخرى مثل الإدارة الرشيدة و الحاكمة و المسائلة و غير ذلك من المصطلحات المتعددة و بذلك يطلق على اصطلاح "Corporate Governance" لفظ حوكمة الشركات، لا يوجد تعريف موحد و شامل لمصطلح حوكمة الشركات بين الاقتصاديين و المحليين و القانونيين و منه سنتناول أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردة في بعض الدراسات:²

التعريف الأول : حوكمة الشركات هي عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر و إدارتها من خلال الإدارة و المراقبة لمخاطر المنظمة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف المؤسسة و حفظ قيمتها.

التعريف الثاني : عرفت Cadbury Commette حوكمة الشركات كما يلي : حوكمة الشركات هي نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية و غير المالية من خلاله يتم إدارة الشركة و السيطرة عليها.³

¹ أحمد زغدار، اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالاعتماد على خصائص المعلومات المحاسبية ودورها في توليد تقارير مالية عالية الجودة ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، لبنان ، العدد 59 ، 2012 ، ص 15.

² مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 14.

³ طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، شركات قطاع عام و خاص و مصارف ، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 11.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

التعريف الثالث : عرف Jensen et Meckling سنة 1976 حوكمة الشركات كما يلي : " نحن نعرف علاقة الوكالة كعقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات بالنيابة عنه و في المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات " ¹

التعريف الرابع : عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها .

التعريف الخامس : تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD : " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين و الأطراف الأخرى ذات الصلة داخل الشركة متضمنا ذلك هيكل الأهداف الموضوعة من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف مع رقابة محددة و مستمرة للأداء " ².

← من خلال التمعن فيما سبق من التعاريف لحوكمة الشركات نلاحظ أن التعريفات تختلف من جهة إلى أخرى فهناك من يركز على الناحية الرقابية بكل أنواعها سواء المالية أو الغير المالية و هناك من يركز في تقديمه لمفهوم حوكمة الشركات على الناحية الأخلاقية من خلال إشارتهم إلى أن الهدف من الحوكمة هو حماية حقوق المساهمين و الموردين و الدائنين كما ركز آخرون في تقديمهم لمفهوم حوكمة الشركات على أهداف المؤسسة و السياسة التوجيهية لها من خلال التحكم في المتغيرات الداخلية لها و تكييفها مع البيئة الخارجية بما يحفظ المؤسسة و مصالح أصحاب المصالح.

← بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لحوكمة الشركات بأنها ³ : " مجموعة من القواعد و القوانين التي تنظم العلاقة بين الإدارة و الأطراف ذات الصلة بما يحفظ لكل طرف حقوقه و بما يكرس مبدأ الرقابة و المتابعة و بما ينظم العلاقة بين الإدارة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح و هي تهتم بإيجاد و تسيير الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة " .
و منه يمكن استنتاج الأطراف المعنية و المرتبطة بنظام حوكمة الشركات حيث يتضح انه هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و قواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و هذه الأطراف هي :

المساهمين : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
مجلس الإدارة : هذا المجلس يتم انتخابه من قبل المساهمين و هو يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و يوكل إليهم إدارة الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم كما يقوم أيضا مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

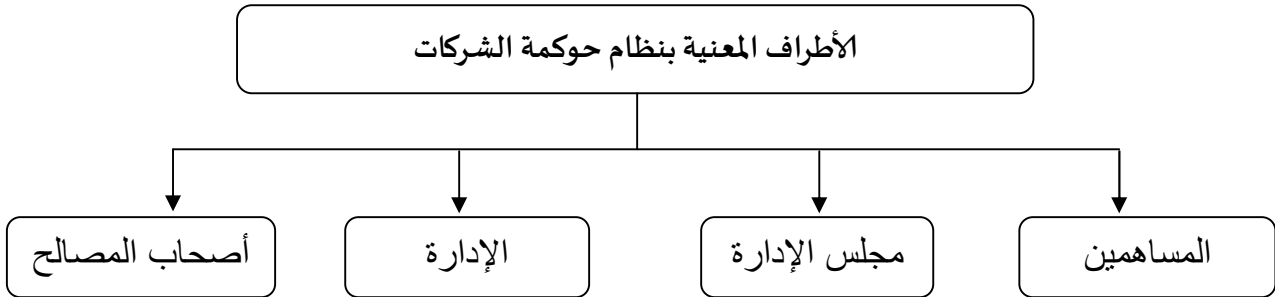
¹ احمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دارالفكر الجامعي ، 2012 ، ص ص 98-99.

² مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص 16.

³ <http://thesis.univ-biskra.dz> le 06/02/2024 à 17 :48.

الإدارة : وهي الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .
أصحاب المصالح : و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العملاء و العمال و الموظفين , يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

الشكل رقم (1) : الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات



المصدر : احمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 ، ص 102 .

المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات¹

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية:

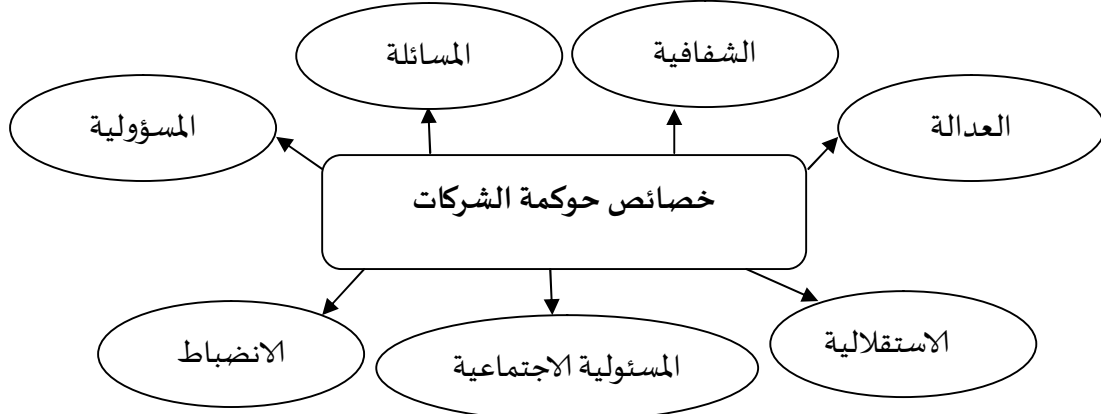
- ◆ الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ◆ الشفافية : وتتمثل في تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، وتتضمن الثقة و النزاهة و الإفصاح السليم و تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات محاسبية صحيحة و واضحة لتيح لها المجال في إعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركة.
- ◆ الاستقلالية : هي آلية تقلل تضارب المصالح هذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس و تعيين اللجان إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفاء و مؤهل للقيام بعمليات المراجعة و تقديم تأكيدات خارجية بان القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي و أداء الشركة.
- ◆ المساءلة: أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و هي قاعدة تقتضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة، أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة و المساهمين .
- ◆ المسؤولية: تعني وجود مسؤولية أمام جمع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة و يقصد بها أيضا توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية .

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، دارالجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 22..

◆ العدالة: ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية و المساهمين الأجانب و الاعتراف بحقوق كل الأطراف و الإفصاح بها .

◆ المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

الشكل رقم (2) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 23.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

لا شك أن احتمال تعرض الشركات الذي لا تطبق قواعد و مبادئ الحوكمة للآزمات و الفضائح المالية تزيد بدرجة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ و قواعد الحوكمة حيث يضمن التطبيق الجيد للحوكمة تحقيق العديد من المنافع و المزايا و هذا ما سنتعرض إليه فيما يلي: ¹

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات: ²

تتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.

- تعمل على وضع إطار تنظيمي و الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشراكة التي تراعي مصلحة المساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

¹ احمد علي خضر، مرجع سابق، ص 180.

² صبايعي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بنوعلى، شلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013، ص 668.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لان تلك القواعد تضمن حماية حقوقه و لذلك نجد المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا لن يقدمون على بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى و لو تعرضت لازمات مؤقتة تؤدي الى انخفاض أسعار أسهمها و ذلك لثقتهم في قدرة الشركة على تجاوز تلك الأزمت مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمت.
- تعتبر أداة فعالة لمواجهة الفساد المالي و الإداري , فنظام الحوكمة يجنب الشركات حالات الفشل الإداري و التعرض للإفلاس و التعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
- تعزيز العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة , حيث يعمل نظام الحوكمة على ضمان العدالة و الشفافية و المعاملة النزيهة لجميع الأطراف من المساهمين و المستثمرين و غيرهم من أصحاب المصلحة المشتركة حيث أن الحوكمة تسعى من خلال القوانين و الإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة و الصادرة من الجهات التشريعية.¹
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية و مالية و درء حدوث الانهيارات المصرفية , حيث تساعد الحوكمة في تجنب المشاكل المحاسبية و المالية و تعزيز ودعم استقرار أنشطة الشركات العاملة بالاقتصاد و كذلك تجنب حدوث انهيارات الأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية و المساعدة في تحقيق التنمية و الاستقرار الاقتصادي.
- إن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- إدارة نمو و توسع الشركة , حيث يساعد إطار حوكمة الشركات القائم على أسس صحيحة الشركات على مواجهة متطلبات و تحديات توسعها و نموها و من العناصر الأساسية للحوكمة السليمة وجود مجلس إدارة قوي الأمر الذي يعد أساسيا في توجيه إستراتيجية الشركة للنمو و ضمان ألا يؤثر هذا النمو على نجاح الشركة.²
- القضاء على مفهوم تعارض المصالح و ذلك أن الحوكمة تحفز الشركات على سلوك النهج القويم و السليم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة و بين جميع الفئات المختلفة في الشركات.
- يعمل إطار فعال للحوكمة على معالجة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية حيث يلعب مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية دورا نافعا للغاية و مهما في تلك العملية مما يعمل على إيجاد بيئة ايجابية داخل الشركة و بين أفراد العائلة و ذلك بتشجيع التواصل المفتوح و الشفافية.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته ، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص: 29 ، 30 .

² عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث و أوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 188.

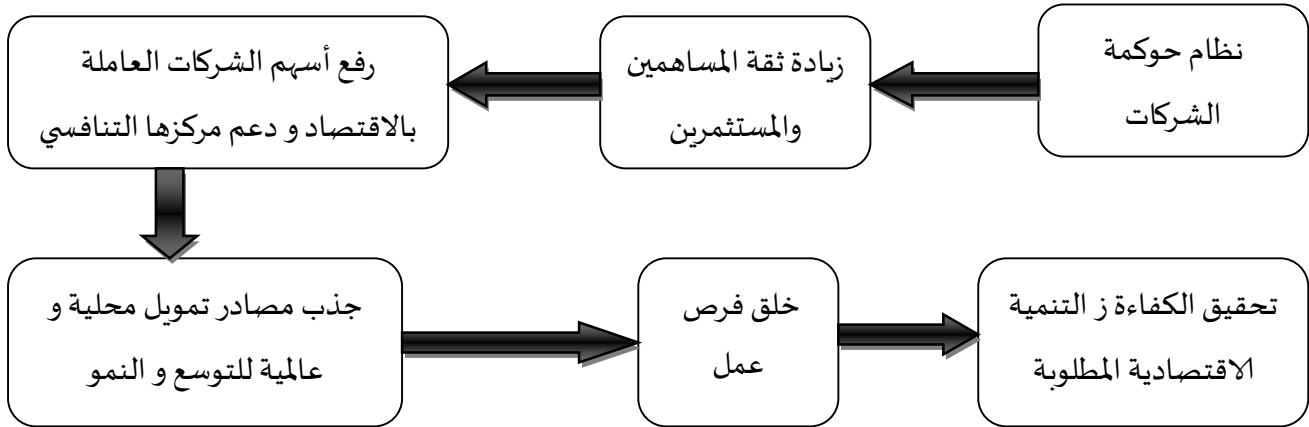
2. أهمية الجوكمة بالنسبة للمساهمين (المستثمرين و حملة الأسهم):¹

يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من جملة ، الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

3. حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية:²

تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو حيث سيزيد تطبيق نظام الحوكمة من ثقة المستثمرين و المساهمين في أداء المؤسسات وخاصة ثقة المستثمر الأجنبي و الشركات الأجنبية في الاقتصاد و الشركات و بالتالي تصبح هذه الشركات قادرة على خلق فرص عمل جديدة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و التنمية الاقتصادية المطلوبة و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : حوكمة الشركات كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية



المصدر : جون سولفيان، أناجرو دكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات

الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005، ص10 .

الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات:³

تختلف أهداف حوكمة الشركات طبقاً للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة. وطبقاً لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة الشركات تتلخص في :

¹ أحمد خضر، مرجع سابق، ص:192 .

² جون سولفيان، أناجرو دكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005، ص:6 .

³ عمرو يس، مرجع سابق، ص ص 188-190.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية .
- إلزام المؤسسات بقواعد و إجراءات العمل وفقا لمجال كل منها.
- تعظيم دور المؤسسات ومساهماتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
- بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.
- كما حددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على:
 - تعظيم الثروة للمساهمين.
 - حماية حقوق المساهمين.
 - الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.
 - التطابق مع القوانين .

المبحث الثاني : آليات تطبيق نظام حوكمة الشركات.

في هذا المبحث سنتطرق لمحددات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تحدد مدى إمكانية تطبيقها بشكل جيد وكذا المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تعتبر كمعايير تطبيق الحوكمة وفقها وفي الأخير سنعرض الأبعاد التنظيمية للحوكمة ومراحل التطبيق الناجح لها.

المطلب الأول : محددات حوكمة الشركات.¹

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من الضوابط التي تحمي الشركة وتضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين :

• المحددات الداخلية :

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

فالحوكمة الداخلية للشركات تعني التدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقة بين حملة الأسهم و مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق و ادوار و مسؤوليات كل منهم على التوالي.

← وتشتمل هذه المحددات:²

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

• المحددات الخارجية:³

هي مجموعة القواعد والقوانين المحيطة بالشركة ولا تستطيع المؤسسة أن تدار بشكل جيد وتزدهر وتجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقد المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات.

¹ <https://albuthi.com> le 08/02/2024 à 14 :26.

² مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008، ص76.

³ مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 230.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.

← تتكون هذه المحددات من العناصر التالية :

أ- عناصر تنظيمية :

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي تعمل من خلاله المؤسسات و هي عبارة عن: - القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي : مثل قوانين المؤسسات، وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنح الاحتكار.

- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها.

ب-عناصر خاصة :

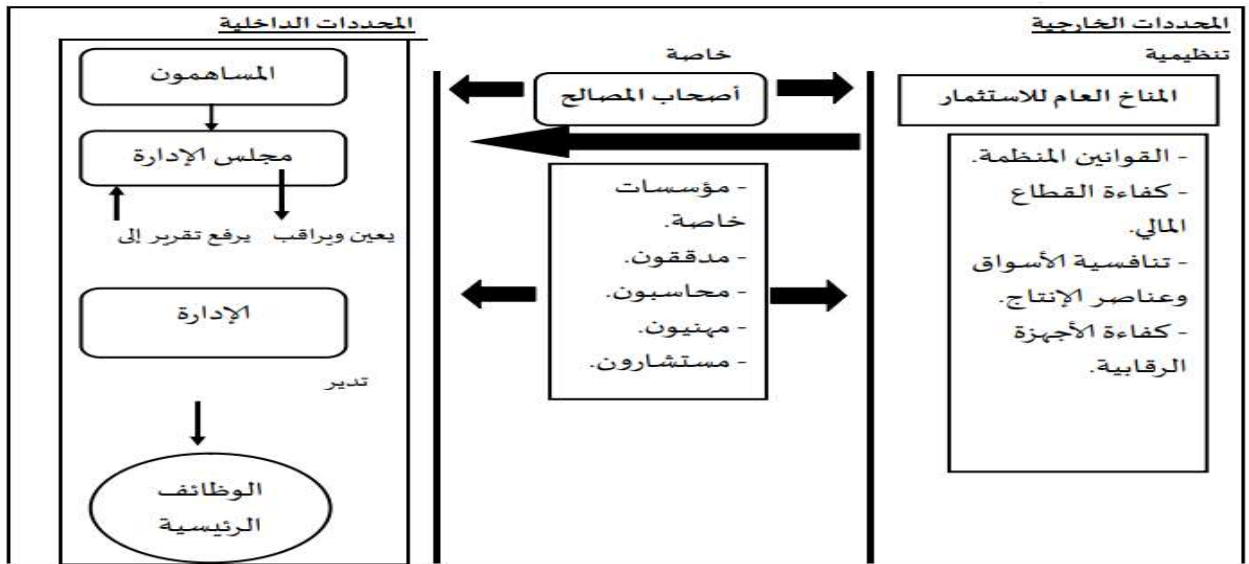
و تشير إلى ما يلي :

- أصحاب المصالح.

- المؤسسات الخاصة : و يقصد بها مؤسسات القطاع الخاص و المؤسسات ذاتية التنظيم ووسائل الإعلام و المجتمع المدني بالإضافة إلى كافة الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات و ترفع من درجة مراقبة الشركات و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي بالإدارة.

- المدققين و المحاسبين و المحامين.

الشكل رقم (4) : محددات حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان، إيمان شبحان، حوكمة المؤسسة الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص41.

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات.¹

أدت الانهيارات المالية التي اجتاحت بعض دول العالم إلى بحث البنك الدولي و صندوق النقد الدولي و قطاع الأعمال و غيرها من الأطراف المعنية مع منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجموعة من المعايير و الإرشادات حول حوكمة الشركات و قد تجسدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999 حيث تم اعتماد و إقرار خمس مبادئ أساسية للحوكمة إلا انه في عام 2004 تمت مراجعتها و إضافة مبدأ سادس إليها و تتضمن هذه المعايير و المبادئ ما يلي :

• المبدأ الأول : ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات :

- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلًا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

• المبدأ الثاني : حقوق المساهمين² :

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين.

1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي :

- تأمين أساليب تسجيل الملكية .

- نقل أو تحويل ملكية الأسهم .

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

- الحصول على حصص من أرباح المؤسسة .

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في

المؤسسة ومن بينها :

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

- طرح أسهم إضافية.

- أية تعاملات مالية غير عادلة قد تفسر عن بيع الشركة.

¹ مصطفى محمد سليمان، مرجع سابق، ص 353.

² طارق عبد العال حمادي، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

- 3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت التالية :
- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالنيابة كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالنيابة.
- 4- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- 5- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- 6- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيابة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق أرس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفسح عنها، وان تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.
- 7- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- 8- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

• المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة للمساهمين¹

- يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و أن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق وذلك على النحو التالي :
- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
 - ينبغي أن يكون للمساهمين-داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.
 - يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
 - ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

¹ طارق عبد العال حمادي، نفس المرجع، ص 43

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

• المبدأ الرابع: حماية حقوق أصحاب المصالح¹:

- يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو يتضمن ما يلي:
- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

• المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية²:

- ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، يتعين أن يتضمن ذلك العديد من العناصر أهمها:

- 1- يجب أن يشتمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
 - النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
 - أهداف المؤسسة .
 - حق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت.
 - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم .
 - عوامل المخاطرة المنظورة .
 - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح .
 - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
- 2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- 3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

¹ <https://www.oecd.org> le 13/02/2024 à 15 :38.

² أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 23

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

• المبدأ السادس : مسئوليات مجلس الإدارة¹

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين وبمعنى آخر أن يحتوي على ما يلي:

(أ) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

(ب) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأشيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

(ج) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

(د) يتعين أن يطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط و أن يضع أهداف الأداء وان يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

- اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا حينما يقتضي الأمر ذلك إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

- متابعة و إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول المؤسسة و إجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل و إيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.

- متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها و إجراء التغييرات المطلوبة.

- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات وبما يعني ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.

(هـ) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة و أن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

¹ احمد علي خضر، نفس المرجع، ص25.

الفصل الأول مدخل لحوكمة الشركات

- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح ومن تلك المسؤوليات : التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.¹
- كي يتحقق الاطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

الشكل رقم (5) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات



المصدر : ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19.

¹ طارق عبد العال حمادي، نفس المرجع، ص 47.

المطلب الثالث : أبعاد حوكمة الشركات.¹

للحوكمة في الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية :

● البعد الاقتصادي أو الاستثماري :

يتضمن هذا البعد السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي و درجة المنافسة في السوق و توفر نظام المعلومات المالية و المعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل و إدارة المخاطر و تضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة و استمرارها في الأجل الطويل و يتضمن هذا البعد ما يأتي :

- الإفصاح المالي : و يشمل التقارير السنوية . السياسات المحاسبية المتبعة . تقارير التدقيق الخارجي و مقاييس الانجاز .

- الرقابة الداخلية : و يشمل التدقيق الداخلي , لجان التدقيق , إدارة المخاطر , الموازنة التقديرية و تدريب الموظفين .

● البعد الاجتماعي و القانوني :

يشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقة التعاقدية و التي تحدد حقوق و واجبات حملة الأسهم و أصحاب المصالح المختلفة من ناحية و المديرين من ناحية أخرى و تتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية و صغار المستثمرين و تحقيق التنمية الاقتصادية و يتضمن هذا البعد ما يأتي :

- الهيكل التنظيمي : يشمل تجديد الواجبات , توزيع المسؤوليات , خطوط التفويض للسلطات , تعيين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية ... الخ .

- السلوك الأخلاقي : يشمل التحكم بقيم المؤسسة و أخلاقياتها و بمستوى عالي من السلوك المثالي فيها و التقيد بقواعد السلوك المهني .

● البعد البيئي :

يركز هذا البعد بدوره على حماية البيئة من اثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة .

¹ <https://democraticac.de> le 19/02/2024 à 19 :20.

خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتعود جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية.

كما أن الحوكمة تقوم على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وتعود الحوكمة أيضا بالإيجاب على كل من الشركة والمستثمرون والمجتمع .

الفصل الثانی

أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

مقدمة الفصل:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، و دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد السواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة، و لقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء و تقييمه و تحسينه، و حفلت الأدبيات التسييرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية و العملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء.

و بذلك أصبح تطوير و تجديد المؤسسات و تحسين الأداء لم يعد أمرا اختياريا و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار. و من بين الآليات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد حوكمة الشركات فهي تعتبر مفتاحا أساسيا و ضروري لتحسين الأداء المؤسسي، فهي تساعد على توفير التمويل الذي يعد أساسيا لاستمرار و بقاء المؤسسات كما تساعد على توليد الأرباح و تقليل المخاطر و زيادة القيمة السوقية، و هذا ما يعتبر محددًا أساسيا لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسة أو الامتناع عن ذلك، و كذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء .
- المبحث الثاني: تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة .
- المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فهو مفهوم واسع و شامل و هام لأي مؤسسة و على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

و سنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء، كيفية قياسه و تقييمه، و في الأخير تحسين الأداء.

المطلب الأول : ماهية الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دارسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه ويرجع هذا إلى مفهومه الذي يعتبر من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات حيث يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد , سنتناول في هذا الإطار مفهوم الأداء، أبعاده و معايير تصنيفه.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:

1-الأداء لغة : أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الانجليزية :

Performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته.¹

2-الأداء اصطلاحا ، تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها.²

و يمكن تعريف الأداء بأنه: " القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى القيام بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد".³

عرفه أحمد سيد مصطفى بأنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. و يقصد بالكفاءة القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.⁴

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2002، ص 215.

² توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 3

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق ، ص 218.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دارالكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص 415.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

و حسب وجهة نظر Miller et Bromily الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

← كما يعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على ثلاثة مكونات هي:²

1/ أداء الأفراد داخل كل إدارة و قسم.

2/ أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

3/ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء.³

كون أن الأداء مفهوم شامل فهناك أربعة أبعاد له و التي تمثله و التي تتمثل في:

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

2- 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 الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل 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. إذن نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،.....) .

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص.50.

² محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص.9.

³ <https://www.almerja.com> le 23/02/2024 à 06 :47.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

4-البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع الثالث : معايير تصنيف الأداء¹

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء ، وتعدد طرق قياسه وتقييمه تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

1 / حسب معيار المصدر: من خلال هذا المعيار تم تقسيم أداء المؤسسة إلى قسمين أداء داخلي وأداء خارجي.

- الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج من تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مجمل الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
 - الأداء الخارجي: وهو ذلك الأداء الذي ينتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة أي انه يتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية.
- 2/ حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- الأداء الكلي: يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية.

3/ حسب المعيار الوظيفي: من خلال هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة، وهي: الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية.

- أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.
- أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة.
- أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.
- أداء المورد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى

¹ عبد المليك مزهودة ، اداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، 2001 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، ص 89.

الفصل الثانيأثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانِب النفسي كالعَمَل تحت الضَغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

4/ حسب مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي¹:

- الأداء العملي: يتجسد في الاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.
- الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير، المدى المتوسط.
- الأداء الإستراتيجي: يتمثل في تحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء.

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من استعمال المفردتين (القياس والتقييم) في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء إلا أنه هناك اختلاف فيما بينهما.

الفرع الأول: قياس الأداء.

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة وتوجيهه القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات) مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا بهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها.

وفي المقابل لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة.

1 مفهوم قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. فهو يسعى إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها ويحدد مؤشرات الأداء وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء.²

يعرف أيضا بأنه تلك الأداة التي تساعد في فهم وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وقياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة ما يلي:³

- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.
- توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف والآراء الشخصية.

¹ وهيب حداد، قياس الأداء بطاقت الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر، القاهرة، 2008، ص 120.

² حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 221.

³ وهيب حداد، قياس الأداء مرجع سابق، ص 127.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

- توضح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير .
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي.

و من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بقياس الأداء ما يلي :¹

- 1 / الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- 2 / التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- 3 / التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وأيضا فرص التحسين.
- 4 / تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

2 مؤشرات قياس الأداء.

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المؤسسة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو الخطة أو تقييم الأهداف والمهام ودورها التأكد من أنك مازالت في مسارك الصحيح.²

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي :³

- 1 / نسب الربحية : وهي النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم الإدارة بهذه النسب لكي تحكم على مدى نجاح المؤسسة في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمؤسسة حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية، ومن هذه النسب:
أ) العائد على الأصول " ROA " ويقاس العلاقة بين الربح وحجم الأصول ويستخدم لقياس قدرة الإدارة على تحقيق عائد على كل الأموال المتاحة للمؤسسة من المصادر المختلفة.
ب) العائد على حقوق المساهمين " ROE " : ويقاس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة من قبل مالكي المؤسسة وتعطي هذه النسبة مؤشر على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المساهمين ومدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المشروع.

2 / نسب السوق : تعتبر نسب القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف وخصوصا لحملة الأسهم و المستثمرين المحتملين في الأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء المؤسسة على العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم المؤسسة و تقيس نسب السوق مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة، وغالبا ما تكون ضمن الاستثمارات المالية للأسهم وتستخدم هذه النسب لتقييم أداء المؤسسات كما تخدم المستثمرين الحاليين

¹ <http://dr-ama.com> le 01/03/2024 à 11 :49.

² <https://plamx.com> le 01/03/2024 à 12 :00.

³ عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013، ص ص 39-42.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

و المحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، ومن هذه النسب:

(أ) العائد على السهم الواحد: يمثل العائد على السهم الواحد نصيب السهم من الأرباح المحققة خلال الفترة المالية، وهو مقياس عام للكفاءة ويعتبر أحد العوامل التي تهم المقرضين وخاصة في الأجل الطويل، لأن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يشكل مصدر الأمان الرئيسي للمقرضين وذلك لضمان تسديد الديون في الأجل الطويل وتسديد فوائدها.

(ب) نسبة سعر السهم إلى ربحيته: وتمثل هذه النسبة العلاقة بين سعر السهم وربحيته، وتبين لنا مدى ارتفاع سعر السهم، أي مقارنة سعر السهم العادي من أسهم مؤسسة ما بالأرباح أو المكاسب التي يحققها هذا السهم وتعكس هذه النسبة أيضا السعر الذي يدفعه المستثمر لكل دينار من أرباح الفترة الحالية، وتعكس هذه النسبة كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل و المخاطر الملازمة لهذه الأرباح.

(ج) نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية: تستخدم هذه النسبة لمعرفة قيمة المؤسسة من خلال مقارنة القيمة الدفترية للمؤسسة مع القيمة السوقية وهي نسبة أساسية للمستثمرين و المحللين لأنها توفر طريقة بسيطة للحكم على قيمة المؤسسة.

(د) ربحية السهم العادي: تعتبر ربحية السهم من أهم مؤشرات الربحية لأنه يسهل مقارنة ربحية السهم خلال السنوات السابقة و كذلك بالنسبة للمؤسسات الأخرى مما يساعد المستثمرين ي ترشيد قراراتهم الاستثمارية.

(هـ) نسبة المدفوع من الأرباح¹: وتعطي هذه النسبة فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع.

← إلا انه كل هذه المؤشرات التي ساد استخدامها تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية و تحفيز الموظفين و تعكس أحداث ماضية و من ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية و التي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل و قد تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة و إدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال و هذا ما يظهره الجدول الموالي :

الجدول رقم (1) : الاختلافات بين قياس الأداء التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء الحديثة
تتكون على التكلفة/ الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم و الاحتواء / التغلغل

المصدر: عبد الحلیم كراجه وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي، دارالصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2000 ، ص 170.

¹ عبد الحلیم كراجه وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي، دارالصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2000 ، ص 128.

الفرع الثاني : تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء من بين العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث أن تقييم الأداء المؤسسي هي عملية لتقييم المؤسسات المختلفة وفقاً لمعايير معينة من أجل ضمان جودة النظام المؤسسي وتعزيزه، والهدف الأساسي من التقييم المؤسسي هو مراقبة نظام المؤسسة والتحقق من أدائه لمهامه ولكن بطريقة رسمية من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه لتحسين عملياته وتطبيقاته والنهوض به على كافة المجالات والأصعدة.¹

1. مفهوم تقييم الأداء.²

لغويًا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات و سلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/ الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة. ويمكن تعريفه أيضا بأنه: هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها.³

كما يعرف أيضا بأنه: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف و طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

2. أهمية تقييم الأداء.⁴

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ثلاث غايات و هي على مستوى كل من المنظمة، المدير و الفرد العامل التنفيذي وتتلخص أهمية التقييم فيما يلي:

1.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين و الاستثمار و قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

¹ <https://hyatok.com> le 02/03/2024 à 19 :46.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 138-139.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2016، ص 99.

⁴ مصطفى يوسف، مرجع نفسه، ص ص 116-117.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

2.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمديرين :

- دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي أداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجديدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل و الصعوبات.

3.2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين :

- تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية و ذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهد و جدية و إخلاص ليتربح فوزه باحترام و تقدير رؤساءه معنويًا.

3. مبادئ تقييم الأداء¹

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح هذه المهمة. ومن هذه المبادئ نذكر:

(أ) مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس و تقييم الأداء على معايير أداء و أهداف واضحة.

(ب) مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

(ج) مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الايجابيات و السلبيات أو على كل من مناطق القوة و الضعف بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس .

(د) مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن و هي: المعارف، الاتجاهات، السلوك و المهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود و ترك أخرى .

(هـ) مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط.

(و) مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل و خطوات عملية تقييم الأداء.

4. مراحل تقييم الأداء²

إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة و فيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء :

1.4- وضع توقعات الأداء : هي الخطوة الأولى في عملية التقييم و عندها يتم وضع سياسة لذلك وهذا بالتعاون مع الطرفين المتمثلة في المؤسسة و العاملون بحيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون بها و أيضا الاتفاق حول و صف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2.4- مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن

المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم لان العملية مستمرة و تستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في الوقت نفسه.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 142-143.

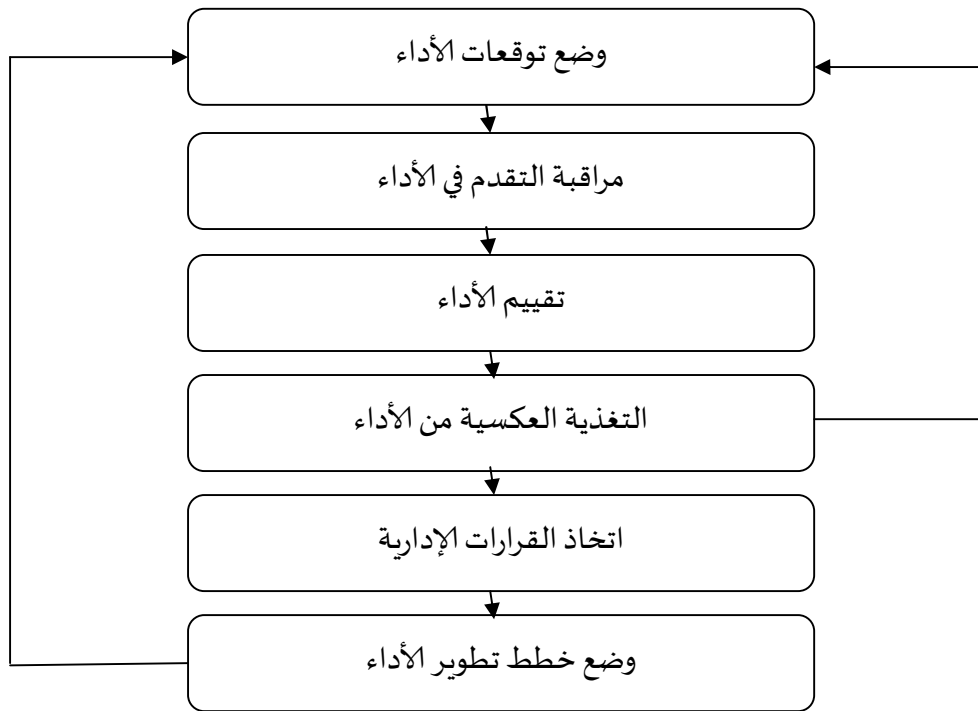
² مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، ص 42-43.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

- 3.4- تقييم الأداء : فيها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته معا يفيد في اتخاذ القرارات.
- 4.4- التغذية العكسية : ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أداءه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها و هذا طبقا لما تحدده الإدارة .
- 5.4- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم : هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين و الفصل.... الخ.

6.4- وضع خطط تقييم الأداء : تتمثل في آخر مرحلة بحيث فيها توضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل ايجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات و كذا قيم العاملين.

الشكل رقم (6) : مراحل تقييم الأداء



المصدر : خالد عبد الرحمن إلهي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2010 ، ص 204.

المطلب الثالث: تحسين الأداء¹.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .
و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (داخلي / خارجي).
- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم و العمليات .
- القياس المستمر و متابعة الأداء .

¹ عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبيح إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 189.

الفرع الأول : خطوات تحسين الأداء.¹

بإمكان المؤسسة تحسين أدائها بإتباعها الخطوات التالية :

1- تحليل الأداء : و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل و هما :

أولا الوضع المرغوب (يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة) و ثانيا الوضع الحالي / الفعلي (يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا), ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .

← إن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل محاولة تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام اقل تكاليف.

2- البحث عن جذور المسببات : يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها و هنا نبدأ بالسؤال لماذا

توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة و يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار احد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

- ضعف في التحفيز.

- ضعف في المعرفة و المهارات .

- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .

- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع و المحيط ككل.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء

ومسبباته، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين و تطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما

للمتابعة و يحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و غير المباشرة بالنسبة للتغير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

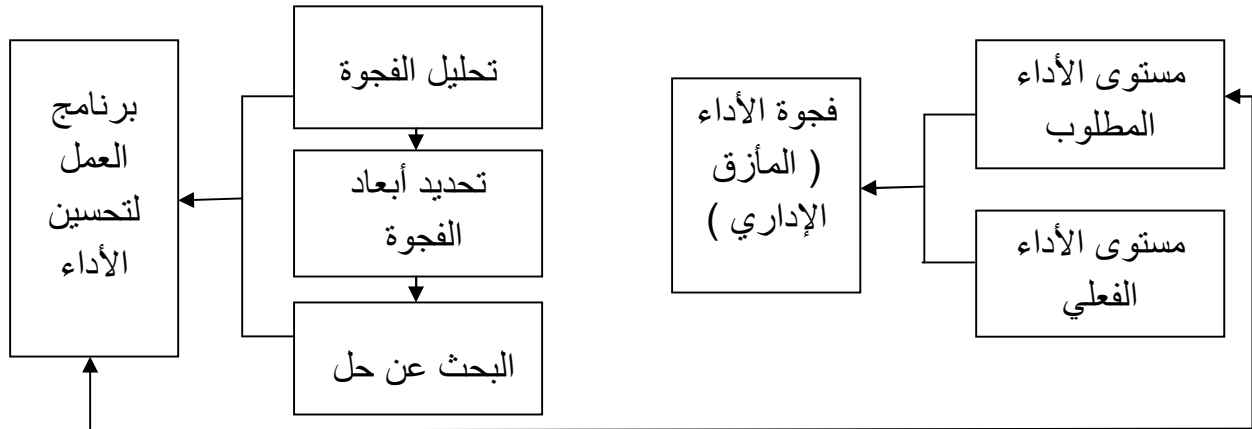
5- مراقبة و تقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب و الحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين و تطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة تلك الوسائل، و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد

¹ مصطفى يوسف, مرجع سابق , ص 68-69.

الفصل الثانيأثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، و بذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد .
← إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره و مستوياته و تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه و البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين و تطوير تلك العوامل و فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا و انتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.¹

الشكل رقم (7) : نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السليبي، إدارة التميز : نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 147.

الفرع الثاني : أساسيات تحسين الأداء²

- 1- بالنسبة لفرق العمل أي على المستوى الفردي هناك عدة خطوات و تتمثل فيما يلي :
 - تحديد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
 - تطوير خطط لمعالجة القضايا و الفجوات التي تم تحديدها.
 - العمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.
 - الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
 - القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
 - العلم برد فعل الرئيس و إعطاءه التغذية الراجعة عن الأعمال.
 - مراجعة كل العمليات التي تم القيام بها و تقييم نتائجها.
 - المحاولة دائما في امتلاك خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

¹ علي السليبي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دارغريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1995 ، ص 287.

² مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 71.

الفصل الثانيأثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

2- بالنسبة للمدير:¹

- يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها لإزالة العوائق و تعزيز النواحي الايجابية و يمكن تلخيص دوره في الخطوات التالية :
- تحليل المشكلة و تحليل الموقف.
 - طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم.
 - وضع و تحديد الأهداف.
 - تحديد المدخلات اللازمة.
 - التطبيق و التعزيز (زيادة السلوك الايجابي و تقليل السلبي).
 - المتابعة الدائمة و إعادة التقييم و المشورة.

¹ فائزة إبراهيم محمود، نائير صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كاستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، ع 09، 2010، ص. ص: 36، 37.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

المبحث الثاني : تأثير عناصر الحوكمة (المبادئ/الخصائص) على أداء المؤسسة.

إن حوكمة الشركات تقوم على جملة من المقومات التي تعمل على حماية المؤسسات من الانهيار والإفلاس من جهة و ضمان استدامة المؤسسات و نموها من جهة أخرى هذا لتأثيرها الإيجابي على أدائها.

و للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

- تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة .

- تأثير المساءلة و المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة.

- تأثير المشاركة على أداء المؤسسة.

المطلب الأول : تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة .

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة¹.

الفرع الأول : مفهوم الإفصاح و الشفافية²

1- الإفصاح :

يعني إتباع سياسة الوضوح وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة، التي يعتمد عليها مستخدمي التقارير المالية، أي انه يهدف إلى تمييز الظاهرة موضع الدراسة، وتوضيح معالمها بشكل يسهل فهم المعنى المقصود.

2- الشفافية :

تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة دون محاولة الإخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل .

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

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

2/ أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت .

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

¹ بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع،

رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ام البواقي، 8/7 ديسمبر 2010، ص3.

² أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 52.

الفصل الثانيأثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

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

الفرع الثاني : أهمية الإفصاح والشفافية بالنسبة لأداء المؤسسة¹

- أحد أهم وسائل مكافحة الفساد والانحراف الإداري حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات و إتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة و الوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمؤوسين وجمهور المواطنين والثقة المتبادلة بينهم بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، و بذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح و التطوير الإداري في مختلف مجالات العمل.
- تعزز الولاء والالتزام لدى العاملين وتزيد من إنتاجيتهم و تشجذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حقا لهم.
- تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة و شفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة و الحفاظ عليها.
- يقود كلاهما للكفاءة والعدالة في التسعير ولحماية المستثمرين وخصوصا الصغار منهم ولمنع الاتجار استنادا إلى معلومات خاصة بالمطلعين دون غيرهم و لتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار ولتعميق السوق وزيادة سيولته ولتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية.
- تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة للعلاج، لكي يضمن المساهم والأطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة أو الدولة تقوم بالعمل من أجلهم، و يطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم و الأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة وهو ما يؤثر بالطبع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة.
- الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح و الشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة.
- يساعد مبدأ الإفصاح و الشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل.

¹ علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، 3 سوريا، ع 01، المجلد 28، 2012، ص: 51.

المطلب الثاني: تأثير المساءلة والمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

تعد المساءلة من أبعاد حوكمة الشركات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، و أيضا محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها و من جهة أخرى لدينا المسؤولية الاجتماعية و التي تعد عاملا أساسيا في توازن أهداف استراتيجيات الشركات، و هو مفهوم مرتبط بتطور وتغير الأوضاع المرتبطة بالشركات والمجتمع ككل، و يهدف إلى توجيه رؤية الشركات إلى تبني فمثلا على الصعيد الداخلي الاهتمام ، الاهتمام بالممارسات الاجتماعية على الصعيدين الداخلي و الخارجي .

الفرع الأول: تأثير المساءلة على أداء المؤسسة¹

1- مفهوم المساءلة

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

- عرف leseley المساءلة بأنها: قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم.
- عرفها Gronlund بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز وتشمل شرحا وتفسيرا للأسباب المؤدية لذلك وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف.
- عرفت أيضا بأنها: التزام الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات.
- أو هي: منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المصالح العامة.
- كذلك تعني المساءلة: قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به و إشعاره بمستوى هذا الأداء.

← و منه نستنتج أن المساءلة في الإدارة وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة له.

2- أنواع المساءلة²

تنطوي المساءلة عدة أنواع ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1.2/المساءلة السياسية: تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية وتؤكد على أن الحق في حكم و تمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة و المجتمع.

¹ صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات- قضايا واتجاهات-، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009، ص:03

² <https://e3arabi.com> le 03/03/2024 à 18 :50.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

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

3.2/المساءلة القانونية: تتضمن هذه الأخيرة التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية ومن أمثلتها التدقيق المالي السنوي.

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

5.2/المساءلة الاجتماعية (العامة): تشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم و. مهامهم بموجب القانون.

6.2/المساءلة الهيكلية: وهي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسئول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين.

3- مبادئ المساءلة¹

هناك جملة من المبادئ التي يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وتتمثل هذه المبادئ كما يلي:

- 1/وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات : يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها و عواقب مخالفتها وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.
- 2/مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء : إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.
- 3/عدالة تطبيق الجزاء : يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
- 4/المساءلة و التجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، و إذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر فإن إدارته تهم بالتحيز والمحاباة.
- 5/مبدأ التدرج في شدة العقاب : يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة و تكرارها.

4- أهمية المساءلة بالنسبة لأداء المؤسسة²

- وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح لاستغلال المسؤولين في إساءة استخدام الموارد حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو

¹ حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 10.

² صبرينة بوهراوة، مرجع سابق، ص: 04.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة.

- آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.
- تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

- وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين، كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم بها عند تقييم الأداء.
- تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوية مع الخطط المرسومة.
- تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاح العملية الإدارية نظراً إلى شعورهم بالأهمية وترفع من مستوى الرضا لدى العاملين و تحقق تحسين و صيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل وتعزز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد و المؤسسات.

- تساهم في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة، وبوصف وظيفي لكل وظيفة إدارية يراعى قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نظام الجدارة في التعيين، وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.
- تساعد في تنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم، وتساعد أيضاً في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

الفرع الثاني: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية¹

التعريف الأول حسب Peter Drucker: هي التزام على مؤسسات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية ومنع التلوث وإنشاء فرص عمل ومعالجة مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

التعريف الثاني حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقياً والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى المعيشي للموظفين العاملين وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع كامل.

¹ <https://e3arabi.com> le 03/03/2024 à 22:18.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

التعريف الثالث حسب K.Davis et Blomstrom هي : التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار و النتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية¹

من بين الرواد الباحثين و الإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجاً من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية و هي :

1.2- المسؤولية الاقتصادية : تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى هي التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين و الإدارة و العاملين و المساهمين فيها، "كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولاً بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى ،لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي و اجتماعي و يرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا يستطيع أن يركز على واحد و تهمل الآخر بل يجب أن يكونان في توازي مع بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة و وظائف بأجور عادلة للعاملين، كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة و اللوائح النافذة..

2.2- المسؤولية القانونية: هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام و واجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة و متطابقة مع منظومة القوانين و التشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية .

3.2- المسؤولية الأخلاقية: تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها و مهامها بإتباع الأسس و القواعد التي تتفق مع منظومة القيم و الضوابط، العادات و التقاليد واحترام الثقافات الأساسية و الفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع و مكوناته.

4.2- المسؤولية الاجتماعية : المبدأ الأساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب و الطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين و لأفراد المجتمع ،وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها و برامجها لصالح المجتمع و ذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، و هذا ما يساهم في ضمان بقاء المؤسسة و ازدهارها و تطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع .
ومن خلال هذه الأبعاد حسب Carol نجد أنها أبعاد مترابطة و متكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد و تهمل البعد الآخر مثلاً أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبثت مسؤولياتها الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية .

و يوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم و التي يمكن أن تعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الأساسية و الفرعية.

¹ محمد جودت ناصر، علي الخضبر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013 ص 18

الجدول رقم (2) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الأساسية	البعد
-منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين -احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
-استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها. -استخداما لتكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة.	التكنولوجيا	
-عدم الإنجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. -حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. -حماية المستهلك من المواد المزيفة و المزورة.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
-منع تلوث المياه و الهواء و التربة. -التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. -منع الاستخدام التعسفي للموارد. -صيانة الموارد و تنميتها.	حماية البيئة	
-منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. -ظروف العمل و منع عمل الأحداث و صغار السن. -إصابات العمل. -التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. -عمل المرأة و ظروفها الخاصة. -المهاجرين و تشغيل غير القانونيين. -عمل المعوقين.	السلامة و العدالة	
-مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. -مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف -مراعاة حقوق الإنسان	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
-احترام العادات و التقاليد -مكافحة المخدرات و الممارسات اللاأخلاقية	الأعراف و القيم الاجتماعية	
-نوع التغذية. -الملابس. -الخدمات. -النقل العام. -الذوق العام.	نوعية الحياة	الاجتماعي

المصدر: طاهر محسن منصور الفغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4 .

2015، ص 82.

3- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأداء المؤسسة¹

يمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النقاط التالية:

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية.
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر .

¹ - بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 14-15 فيفري 2012، ص4.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

- تعزيز سمعة المنظمة، وهذا يجعلها مؤهلة للإقراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.
- تحسين تنظيم العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى.
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه والحد من التلوث وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.
- تقليل التكاليف لأن المؤسسة التي لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ستكبد تكاليف باهظة، تدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فهم حماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي.
- نزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسئولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات.
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
- المساهمة في المصالح العامة، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية.
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.
- تخفيض الرقابة التنظيمية.

المطلب الثالث: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

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

الفرع الأول: مفهوم المشاركة¹

هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات

¹ <https://www.politics-dz.com> le 04/03/2024 à 17 :47.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما

الفرع الثاني : أهمية المشاركة بالنسبة لأداء المؤسسة¹

تتمثل أهمية المشاركة في:

- أن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.
- تحقق المشاركة هدفين إستراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الإختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس على أشكال استبدادية و سلطوية بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات و إبداعات متنوعة و غير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغير وتحقيق الفعالية .
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل و زيادة الرضا الوظيفي.
- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم .
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته .
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم والحد من مظاهر الصراع.
- تعدد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

¹ <https://www.manhal.net> le 04/03/2024 à 18 :00.

المبحث الثالث : تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي

إن الهدف الأساسي لحوكمة الشركات هو الاستخدام الأمثل للموارد المالية البشرية المتوفرة في الشركة كما تهدف أيضا إلى حماية أصول الشركة تدعيم و خلق ميزات تنافسية و هذا ما يضمن تطورها و استمرارها في النشاط و انتعاش أسهمها ضمن الأسواق المالية وبالتالي تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة. و من خلال هذا المبحث سنتعرف على مدى تأثير الحوكمة في كل من الأداء المالي و الأداء التشغيلي.

المطلب الأول : تأثير الحوكمة على الأداء المالي.¹

قد قام الفكر المحاسبي و المالي بتحديد مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات و تتمثل هذه القنوات في الآتي:

- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين و الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولته للحصول على مكاسب سواء من خلال إدارة و مراقبة الشركة أو من خلال زيادة التدفقات النقدية و تحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب و كذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الاجتماعات المستمرة و الصراحة و الابتعاد عن التضليل و تقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.
- دحض الشائعات: تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة سلبا على الأداء و تعم في أجواء السرية و الغموض و الكتمان و النمط القيادي الاستبدادي لهذا فإن المؤسسة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية تكون بذلك قد أوصدت الباب أمام انتشار الإشاعة و وفرت على موظفيها قضاء العديد من الساعات وراء الأبواب المقفلة لترديد الأقاويل و الشائعات و شدتهم إلى أعمالهم بشكل أكبر.
- اكتشاف التلاعب: إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة و تعزيز مساءلتها و تحسين الممارسات المحاسبية و الإدارية و المالية، و التأكيد على الشفافية مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب و الغش المالي و الفساد الإداري و اتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه و علاج أسبابه و آثاره قبل تفاقمها و تأثيرها على حياة الشركة.
- الكشف المبكر عن الأزمات: صرح Fink بأن الأزمة لا تكون وليدة الساعة بالرغم من أنها تأتي أحيانا بشكل مفاجئ و لهذا 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 و حازمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى الأمر الذي يحول دون تطور تعاضمها و يزيد من إمكانية وأدها و القضاء عليها.
- تخفيض مخاطر الأزمات المالية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدارسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات و بالتالي

¹ إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، ص: 235.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة.

- اجتذاب و تدعيم الاستثمار: تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات و تحديد الحقوق لأصحاب الملكية وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية و ذلك لأن المستثمرون حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فإن حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم 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.¹
- جذب الاستثمارات الأجنبية و المحافظة على الاستثمارات الوطنية: يتخذ المستثمر قراراته بعد دراسة معمقة و من العوامل التي يأخذها المستثمر في الاعتبار قبل اتخاذ قرار الاستثمار في بلد ما هو الاستقرار والأمان و سيادة القانون و إمكانية الحصول على المعلومات ووضوح التشريعات.
- زيادة قيمة الشركة: لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة و ميل 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 قطرا أكثر جذبا للاستثمار.
- جذب الاستثمار طويل الأجل: لقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخرا إلى أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة الأقلية عن طريق حوكمة الشركات تمتعت بوجود أسواق 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 مجتمعين أن يمثلوا مصدرا لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.
- تدعيم الأداء الاقتصادي طويل الأجل و القدرة التنافسية: إن طلب الشفافية في عمليات الشركات وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق وفي عمليات الشراء وفي كافة الأعمال يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد إذ أن الفساد يؤدي إلى استنفاد موارد الشركات ومحو قدراتها التنافسية و إلى نفور المستثمرين بعيدا عنها.²

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 38

² وهيبه رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في المصارف التجارية 2014، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 16، 2015، ص: 112.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

- تطوير الأسواق المالية: وهذا من خلال حماية المستثمرين فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الاستثمارات والمدخرات سوية من خلال وجود حلول خلاقة للمشاكل المالية التي يمكن أن تتعرض لها الأسواق المالية، واعتبر La porta أن حماية المستثمرين ترتبط بكفاءة الحوكمة والتي تسمح بتطوير الأسواق المالية والتخصيص الكفاء لرؤوس الأموال من خلال الشركات.
- التخصيص الأمثل للموارد: ينعكس تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للشركات المساهمة حيث يساعد ذلك على تحقيق درجة كمال الأسواق المالية فضلا عن زيادة درجة المنافسة بين الشركات وزيادة درجة معرفة الشركات بأحوال وظروف السوق الأمر الذي يجعل السوق المالي يقترب من حالة المنافسة الكاملة مما يساعد الشركات الأكثر كفاءة على الاستمرارية في السوق وفي نفس الوقت يطرد الشركات الأقل كفاءة من السوق وهذا يعني التخصيص الأمثل للموارد.
- مضاعفة الناتج المحلي: بفعل الارتقاء بكفاءة أداء وجودة منتجات الشركات، مما يساهم مباشرة في زيادة القيمة المضافة للشركات فضلا عن زيادة درجة تكاملها فيما بينها لارتفاع الثقة في مستلزمات الإنتاج المحلية و من ثمة تزايد حلقات القيمة المضافة المحققة بالاقتصاد الوطني.¹
- تحسين وضعية ميزان المدفوعات: إن الحوكمة من خلال الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للمؤسسات تساهم في تحسين وضعية ميزان المدفوعات حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية في أسواق الأوراق المالية كان أجدى بالمستثمرين والمساهمين المحليين العمل داخل البلد والاستثمار على المستوى المحلي الأمر الذي يعمل على توطين رؤوس الأموال المحلية فضلا عن جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الداخل، وهذا ما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات وتوفير موارد أجنبية لمواجهة متطلبات التنمية و من جانب آخر كلما زادت درجة الشفافية والإفصاح تقل ظاهرة غسل الأموال مما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات و يساهم في ارتفاع معدل التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي.²

- يتمثل تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي في مجموعة من النقاط وهذا ما سنتعرض إليه فيما يلي :
- تعزيز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة وهذا من خلال مساهمة الحوكمة في إيضاح المعلومات.
 - جعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال و تحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج بسبب الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة .

¹ الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية-. مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة 3 بخت الرضا، السودان، 2015، ص: 52.

² <https://tanmeyah.com> le 05/03/2024 à 16 :57.

الفصل الثاني.....أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

- تمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة الأمر الذي يجعل 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، وإعطاء فرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي ولهذا تسعى المؤسسات إلى اعتماد سياسات تعيين وترقية تعتمد على القدرة والكفاءة وتوفير فرص تنمية المهارات والقدرات المتوافرة لدى الأفراد العاملين من خلال برامج تعليمية وتدريبية مستمرة ومثل هذه المعايير تؤدي إلى تشجيع المنافسة ورفع قدرات العاملين.
 - إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته و بأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين.¹
 - 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 من خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للانجاز.
 - تعد إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وعميق إنتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن وشعور العامل بالانتماء للمؤسسة يخلق ما يسمى بالالتزام الوظيفي والذي من إيجابياته ما يلي:²
- ضمان إستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات و التخصصات النادرة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد و ذلك حرصا منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.
- إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم و إبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، و زاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة.
- المشاركة من قبل الأفراد تحقق أهداف التنظيم وتزيد من ارتباط الأفراد بالمؤسسة والالتزام الوظيفي لديهم.

¹ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد رقم 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان 2010، ص 1154.

² صابرين مارد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 26.

خلاصة الفصل:

إن الأداء يعد ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها فالأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ولقياسه يمكن الاستعانة بجملة من النسب والمؤشرات و من ثم يتم تقييمها للتحقق من أنه تم انجاز الأداء وفق الخطط الموضوعة والوقوف على السلبيات التي تعترضه الايجابيات التي ينبغي الحفاظ عليها ودعمها لتحسين الأداء .

يعد تحسين الأداء هدف كل مؤسسة كما أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها.

الفصل الثالث

مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة -
ولاية مستغانم -

مقدمة الفصل :

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة و على الأداء و كيفية قياسه بالاستعانة بجملة من المؤشرات ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية فاخترنا بنك البركة في حين أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز مدى التزام هذا البنك بتطبيق الحوكمة و أثر هذه الأخيرة على أداءه . و لتوضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول : تقديم عام لبنك البركة .
- المبحث الثاني : مظاهر الحوكمة في بنك البركة .
- المبحث الثالث : دور الحوكمة في تحسين أداء بنك البركة .

المبحث الأول : تقديم عام لبنك البركة .

يعتبر بنك البركة أول بنك إسلامي في الجزائر، يحاول تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في المعاملات المصرفية خاصة في مجال التمويل والاستثمار من عدم التعامل بالربا أخذاً أو عطاءً ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على البنك نشأته، تعريفه، هيكله التنظيمي و بالخدمات التي يقدمها.

المطلب الأول : نشأة بنك البركة .

الفرع الأول : تعريف بنك البركة الجزائري .¹

هو أول بنك إسلامي تأسس على ضوء قانون النقد و القرض الذي صدر في 14 أفريل 1990 و أول مؤسسة مالية يساهم في رأس مالها شركاء من القطاع العام و شركاء خواص و أجنب في نفس الوقت (رأسمال مختلط أي عام و خاص) فتح أبوابه في الجزائر بشكل رسمي في 20 ماي 1991 برأسمال إجتماعي قدره 500 000 000 دج بدأ أنشطته المصرفية بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر من نفس السنة أما فيما يخص المساهمين فهما بنك الفلاحة و التنمية الريفية (الجزائر) و مجموعة البركة المصرفية (البحرين) و للبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويلات و إستثمارات و ذلك موافقا مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية .

الفرع الثاني : تطور البنك عبر مختلف المحطات التاريخية.²

مر بنك البركة بمراحل عديدة تمثلت في ما يلي :

- 1991 : تأسيس بنك البركة الجزائري .
- 1994 : الاستقرار والتوازن المالي للبنك .
- 2000 : إحتلال البنك المرتبة الأولى بين البنوك ذات الرأسمال .
- 2002 : توسيع محفظة عملاء بنك البركة الجزائري من خلال استهداف المهنيين والأفراد على وجه الخصوص .
- 2006 : زيادة رأس مال بنك البركة الجزائري إلى 2.5 مليار دينار جزائري .
- 2009 : ثاني زيادة رأسمالية لبنك البركة الجزائري إلى 10 مليارات دينار جزائري .
- 2012 : تفعيل أول منظومة بنكية شاملة و مركزية مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية .
- 2017 : زيادة ثالثة لرأس مال البنك إلى 15 مليار دينار جزائري .
- 2018 : تميز بنك البركة الجزائري كأفضل بنك إسلامي للعام السادس على التوالي .
- 2018 : صنف بنك البركة الجزائري من أحسن وحدات مجموعة البركة المصرفية من حيث الربحية .
- 2020 : كانت رابع زيادة في رأسمال بنك البركة الجزائري إلى 20 مليار دينار جزائري .

¹ <http://e-biblio.univ-mosta.dz> le 05/03/2024 à 09 :39.

² <https://www.albaraka-bank.dz> le 05/03/2024 à 10 :24.

الفصل الثالث مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة - ولاية مستغانم -

الفرع الثالث: تقديم بنك البركة بمستغانم.¹

يتكون بنك البركة الجزائري حاليا من 33 وكالة منها وكالة مستغانم ، حيث تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كم غرب الجزائر العاصمة، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية الشلف ومن الجنوب ولايتي غليزان ومعسكر، تربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كيلومتر مربع، ويبلغ عدد سكانها 830000 نسمة، وتغطي 10 دوائر و 32 بلدية.

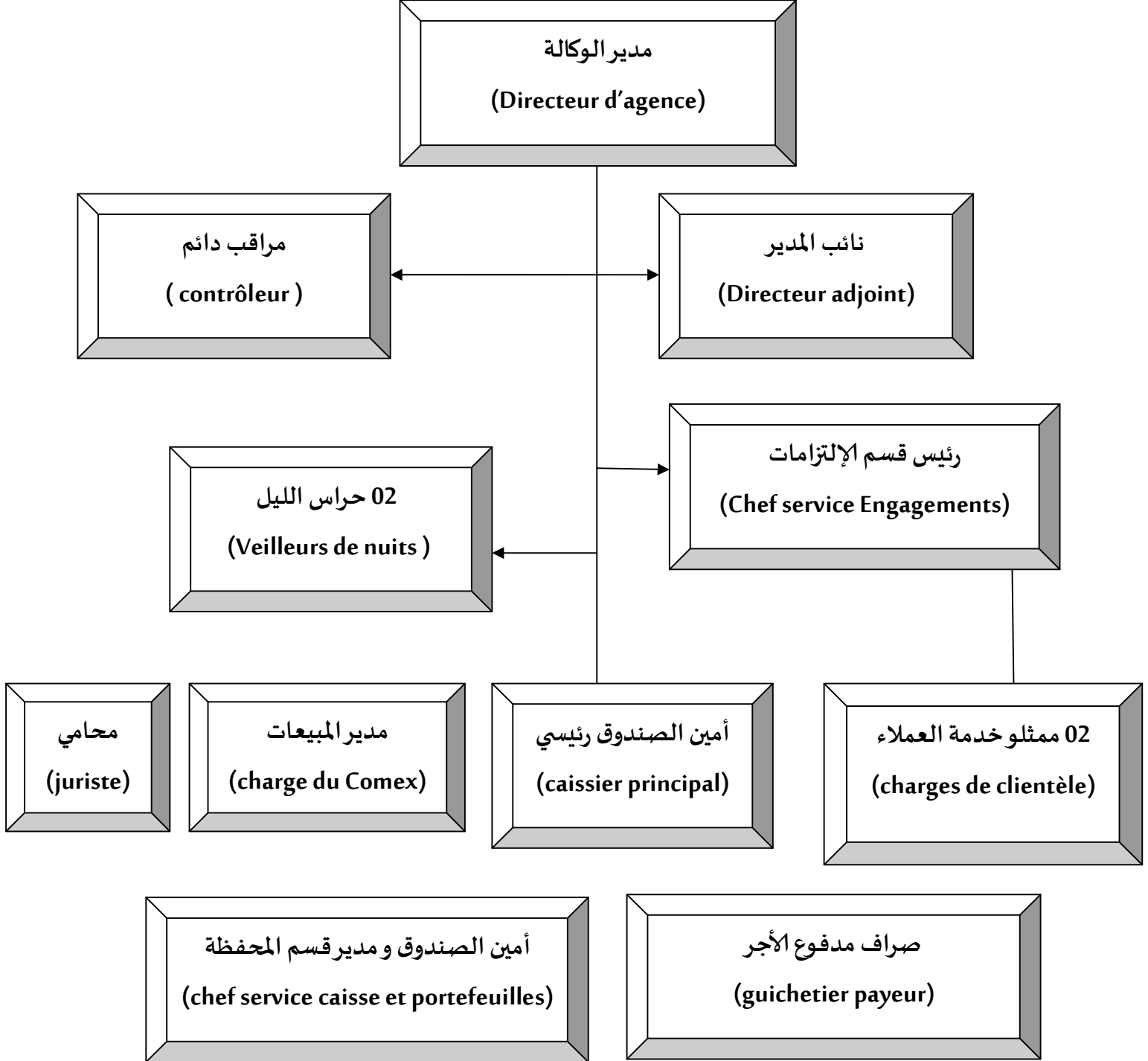
← أنشئ بنك البركة في مستغانم عام 2015 كبنك تجاري يقع مقره في صلامندر و بلغ عدد عملائه 10 عملاء في بداية الإنشاء أما فيما يخص زبائنه فهم في تزايد مستمر و هذا بنسبة 20 % في كل سنة بحيث يسهر على خدمتهم 13 عامل .

¹ فتحي حسين، واقع وأفاق المصارف الإسلامية في الجزائر- دراسة حالة بنك البركة - بمستغانم، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك البركة (ولاية مستغانم) .

و فيما يلي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لبنك البركة :

الشكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لبنك البركة بولاية مستغانم



المصدر: فتحي حسين، واقع وأفاق المصارف الإسلامية في الجزائر- دراسة حالة بنك البركة - بمستغانم، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018 .

المطلب الثالث: خدمات بنك البركة¹.

يوفر بنك البركة توليفة متنوعة من الخدمات بحيث تتمثل مجموعة المنتجات المالية المعتمدة من طرفه في :

- منتجات تمويل مشاريع الاستغلال أو الاستثمار من خلال تمويل المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة ، تمويل السلع الموجهة لإعادة بيعها على حالتها ، تمويل الديون الناشئة ، تمويل صفقة عمومية مرهونة، تمويل ما قبل التصدير، وأهم الصيغ المطبقة في التمويل عادة : المرابحة، الاستصناع، المشاركة، المساومة، السلم ، الإجارة الاعتماد الاجاري .
- تمويل الإلتزام بالتوقيع : يتم في إطار الاعتماد المستندي، كفالة مناقصة، كفالة حسن التنفيذ، كفالة تسديد تسبيقة .
- التمويل العقاري : يقوم البنك من خلاله بتمويل سكن جديد أو مستخدم تمويل البناء الذاتي أو التوسع أو تهيئة مسكن تمويل لشراء قطعة أرض لغرض البناء .
- تمويل السيارات : عن طريق عقد مرابحة سواء كانت سيارات سياحية أو نفعية .
- تمويل القرض المصغر: عبارة عن قروض مصغرة لفائدة المهنيين والمؤسسات الصغيرة، الذين لا يستطيعون الحصول على الخدمات المصرفية لأسباب مختلفة أهمها عدم وجود الضمانات العينية الكافية، توجه القروض.
- التمويل بالقرض الحسن : قرض مصغر بطابع اجتماعي موجه لتمويل الأنشطة المحلية الصغيرة المنشأة من طرف النساء المالكات بالبيت أو المنظمات في شكل مجموعة متضامنة، يسدد القرض خلال مدة 12 شهر يقدر المبلغ الأقصى للتمويل الممنوح ب 50 ألف دج .
- تقديم المنتجات المالية للمؤسسات المصغرة والصغيرة تعينهم على إنجاز مشاريعهم الاستثمارية وتلبية حاجياتهم الاستغلالية، حيث يقترح صيغ تمويل مصادق عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية للبنك: المرابحات، البيع لأجل، بيع السلم، المساومة، الإجارة، الاستصناع، المشاركة، المضاربة، وغيرها.
- كما يقدم أيضا مجموعة من المنتجات التي تسهل تنفيذ عمليات التجارة الخارجية وتوفر حلول فعالة تخدم تطلعات عملائه في إطار وسائل الدفع الدولية كالتحويل الحر، التحصيلات و الاعتمادات المستندية و الكفالات الدولية .

¹ <https://www.albaraka-bank.dz> le 09/03/2024 à 14 :24.

المبحث الثاني : مظاهر الحوكمة في بنك البركة .

أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.

و من خلال هذا المبحث سنتعرف على بعض مظاهر الحوكمة المطبقة في بنك البركة بمستغانم .

المطلب الأول : الإفصاح والشفافية في بنك البركة.

إن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة المصرفية لذا لا بد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه.

ولهذا يعمل بنك البركة في جو من الشفافية وهذا للمحافظة على علاقته مع أصحاب المصالح وذلك من خلال قيامه بالإفصاح في الوقت المناسب والدقيق عن:

شكلها القانوني ، نشاطها ، المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين و اللجان و هيكل الحوافز و سياسات الأجور للعاملين و المديرين ووضع الأهداف الإستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك فتبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في بنك البركة.

• المسؤولية تجاه الموظفين :

- يخصص بنك البركة خلال أي سنة يريد فيها أن يطبق مجموعة من الأنشطة و الخدمات الجديدة مبلغ من المال من اجل تدريب و تكوين الموظفين إما من طرف المديرية العامة و هذا لمدة 3 أيام إلى أسبوع أو عن طريق وكالة مختصة إما بوهران أو الجزائر العاصمة و يكون هذا الأخير في يوم واحد فقط كما نجد في بعض الحالات أيضا تدريب داخلي يقوم به البنك من أجل تدريب الموظفين على كيفية التعامل الجيد مع الزبائن .

- التكفل بتأمين السفر (المبيت . النقل . البنزين) بالإضافة أيضا للأضرار التي قد تلحق بالموظفين.

- قيام البنك بحفلات تكريمية للعمال : يقوم بنك البركة بتكريم العمال مثلا تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة (8 مارس) بقيمة مالية و عطلة لمدة نصف يوم ، المولد النبوي الشريف وهذا تحفيزا لهم و كذلك لتحسين صورة البنك من طرف جمهوره الداخلي بالإضافة إلى قيامه أيضا برحلات و نزاهات لعماله وهذا لإعطاء إنطباع

الفصل الثالث مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة - ولاية مستغانم -

حسن عن نشاط البنك وبالتالي خلق علاقة طيبة بين البنك وجمهوره الداخلي وهذا راجع إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

• المسؤولية تجاه المجتمع :

أكد بنك البركة حسه الأخلاقي ومسؤوليته تجاه المجتمع وتعامله مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة حيث أنه يقوم ب :

- السعي لتقديم يد العون والمساعدة لفئات مختلفة من المجتمع بالإضافة إلى أخلاقياته التجارية ومسؤوليته الاقتصادية التي تظهرها مختلف المشاريع والمنتجات والخدمات والعمليات البنكية.

- الإلتزام بالعديد من البرامج المختلفة والتي تحتوي على برامج إنسانية وفرص اقتصادية وبرامج استثمارات اجتماعية نذكر منها على سبيل المثال :

- منح فرص إستثمارية لعدة مؤسسات صغيرة و متوسطة في إطار القرض المصغر
- تسيير القروض الحسنة وقروض الزكاة .
- الدعم والتبرع للعديد من المنظمات والأشخاص المعوزين، كإطلاق عملية قفة رمضان ومطاعم الرحمة.
- تكفل إشارات البنك بالعديد من المترشحين من مختلف المدارس والمعاهد لإعداد مذكرة التخرج وإدماجهم في عالم الشغل، ورعاية مختلف التظاهرات الاقتصادية والتربوية والدينية.
- الزيارات الميدانية : من اجل التواصل وخلق العلاقات الطيبة والانطباعات الحسنة لدى العديد من الجماهير التي يستهدفها الحدث والذي يريد البنك من خلالها تحقيق أهداف معينة.

المطلب الثالث : مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في بنك البركة .

- نشر ثقافة امثال قوية لضمان تطبيق اجراءات وعمليات وضوابط فعالة لمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب والالتزام بالعقوبات الدولية وقانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية ومعايير الإبلاغ المشتركة .

- تقوم اللجنة المختصة بشكل دوري بمراجعة ضوابط ونظم الحوكمة للكشف عن أية نقاط ضعف لتتم معالجتها إن وجدت .

- تقوم لجنة الحوكمة بالتأكد من الالتزام التام بالتشريعات والقوانين والقواعد الرقابية المحلية بحيث يتم الحفاظ على أعلى مستوى من معايير الامتثال المتوافقة مع ما هو منصوص عليه في المعايير الدولية.
- يستخدم البنك العلاقات العامة إذ يعمل على تحقيق أكبر قدر من التفاهم والثقة بين كل من الموظفين و المدير الذي يعتبر المسئول الأول على نجاح أو فشل البنك فالعلاقات العامة تعمل على توطيد الصلات والروابط بين الطرفين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وتحسين وتنمية أداءهم وبالتالي سيجعلهم يشعرون بالكرامة و احترام الذات وسيشعرون بمدى أهميتهم في البنك ومدى أهمية الأعمال التي يقومون بها وبأن لهم دور فعال داخل البنك وأنهم ليسوا مجرد آلات تستخدم لتحقيق أهدافه وهذا ما سيزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه البنك.
- يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية البنك لتحقيق الأهداف من أجل بلوغ الربح المقرر عنه مسبقا .
- يقوم البنك عامة بتحديد أهدافه بدقة ومتابعة أداءه لتحقيق هذه الأهداف و الممثلة في تقريب الإدارة من المواطن، رضا الزبون , تحسين نوعية الخدمات .

الفصل الثالث مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء فرع بنك البركة - ولاية مستغانم -

- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك فمن المهم أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته (قبل، أثناء، بعد)، على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكل البنك.
- ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.
- حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية .

المبحث الثالث : دور الحوكمة في تحسين أداء بنك البركة .

أوضحت الدراسات أن الحوكمة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه البنك من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم و استقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لتطبيق نظام الحوكمة برغبة و بروح معنوية عالية .

و منه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل اثر الحوكمة على أداء بنك البركة.

المطلب الأول : بعض المؤشرات حول تطور نشاط بنك البركة.

• تطور عدد الموظفين

الجدول رقم (3) : تطور عدد موظفي بنك البركة

السنة	2015	2017	2019	2020	2022	2023
عدد الموظفين	10	11	12	10	13	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية من 2015 إلى 2023

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مستمرة في عدد الموظفين منذ سنة 2015 إلى غاية 2019 ، أما سنة 2020 نلاحظ

انخفاض غير محسوس في عدد الموظفين (خروج موظفين إثنين) ، وفي سنة 2022 تم الحفاظ على عدد

الموظفين مع إدخال 3 موظفين جدد حيث بلغت قيمة العمالة 13 موظف في سنة 2023 وترجع هذه الزيادة في

العمالة إلى زيادة حجم نشاط البنك من خلال توسعها في الخدمات .

و نلاحظ أن البنك نجح في الحفاظ على مورده البشري وفي جلب المزيد من الطاقات البشرية ، وهذا نتيجة حس

البنك بالمسؤولية تجاه موظفيه من خلال تكوينهم وتطويرهم وهذا ما جعل موظفي البنك يشعرون بأهميتهم

داخل البنك وبانتمائهم له وهذا ما حفزهم على إبداء أداء أفضل.

← إن نجاح البنك في الاحتفاظ بموظفيه خاصة من ذوي الكفاءات العليا أكسبه فرصة النمو والتطور لأن

الاحتفاظ بهذه الطاقات الكفاءة عبارة عن استثمار للبنك.

• تطور زبائن البنك

الجدول رقم (4) : تطور زبائن البنك

السنة	2015	2017	2018	2020	2021	2023
عدد الزبائن	10	24	49	32	53	69

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية

إن الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية دفع بنك البركة إلى استثمارات ضخمة حتى يتسنى له مواكبة

التحديات في إطار تحسين نوعية الخدمة و قد مست كل من :

- الموارد البشرية من توظيف و تكوين و كذلك تعزيز الكفاءات .

- تقديم خدمات ذات تكنولوجية بمعايير عالمية.

المطلب الثاني : أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة .

أدى تطبيق بنك البركة لمبادئ الحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها :

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد.
- ساهمت معايير الحوكمة المطبقة من طرف بنك البركة في تشجيعها للشركات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة .
- انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك الأخرى والإقلال من التعثر .
- استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في الشركات، وذلك بما يتفق والظروف الإقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وتتصرف بالمرونة و ينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة .
- ← كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق عددا من الأهداف نذكر منها :
- العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.
- حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.
- مراعاة مصالح الموظفين والمجتمع.
- تشجيع جذب الإستثمارات الملحية والدولية.
- ضمان وجود هياكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين، ووجود المراقبة المستقلة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة .
- ضمان مراجعة وتقييم الأداء، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية على ضوء الحوكمة الرشيدة.

خاتمة

تدور إشكالية بحثنا هذا حول معرفة واقع وطبيعة الحوكمة و كيفية إسهام هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسات ؟

1. ملخص البحث :

جاءت هذه الدراسة في ثلاث فصول مستعرضين في الفصل الأول كيفية قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال ، أما الفصل الثاني تناولنا فيه موضوع أداء المؤسسات و ما مدى تأثير حوكمة الشركات عليه فالحوكمة تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة ، بينما في الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لإثبات أن الحوكمة تساهم بالفعل في تحسين و تطوير أداء المؤسسات التي تنفذ مبادئها بإحكام جيد.

II. نتائج اختبار الفرضيات :

- فيما يخص الفرضية الأولى و المتعلقة بأن الحوكمة تساهم في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية لبنك البركة .

تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة لبنك البركة وهذا لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يقود إلى الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي. إذن الفرضية الأولى كانت صحيحة.

- أما الفرضية الثانية و التي ترى أن الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء بنك البركة .

تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمالة ، جذب المستثمرين ، جذب الزبائن و تحسين السمعة و غيرها لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية ، العائد على الأصول. إذن الحوكمة ليست كفيلا وحدها بتحسين أداء المؤسسات هناك عوامل أخرى تساعد على تحسين الأداء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة. إذن الفرضية الثانية كانت خاطئة.

- بينما الفرضية الثالثة و التي تؤكد على أن التطبيق المحكم لمبادئ حوكمة الشركات له دور في تحسين أداء بنك البركة .

بما أن الأداء يعد ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها فلا بد من الإستعانة بجملة من المبادئ للتحكم فيه من أجل تحسينه لأن الأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية و من ثم تقييمها للتحقق من أنه تم انجاز الأداء وفق الخطط الموضوعة والوقوف على السلبيات التي تعترضه من أجل إصلاحها و من هنا نستطيع القول بأن تحسين الأداء هدف كل مؤسسة كما أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها إذن الفرضية الثالثة كانت صحيحة.

III . النتائج العامة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى بعض النتائج منها :

- 1- تؤدي حوكمة الشركات دور كبير في إدارة الأزمات، فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة وإدارة الشركات في استغلالها لمواردها ودارستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
- 2- بنك البركة يركز بصورة أكبر على العنصرين التاليين للحوكمة: الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.
- 3- ارتفاع رأسمال البنك يدل على أنه نجح في جلب مستثمرين من خلال سياسة الشفافية في المعاملات التي تتبعها.
- 4- ارتفاع عدد الموظفين وهذا راجع إلى العدالة في المعاملة من طرف مسئولي البنك للموظفين ودعمهم المهني من خلال التكوين والتطوير وهذا ما يحفز الموظفين على تحسين الأداء التشغيلي.
- 5- تحقيق البنك لنتائج ايجابية وهذا يدل على أن البنك يتبع إستراتيجية سليمة.

IV . التوصيات والمقترحات :

بعد تقديم النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية :

- نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله، فسوف يدعم تطبيقها و إرساء قواعدها.
- استحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة.
- تعزيز الآليات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في القانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- أحمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 .
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000 .
- توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء. دار الفكر العربي. مصر. 2002.
- جون سولفيان، أنا جرو وكفتش، نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005 .
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، مصر ، الإسكندرية. 2007 .
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- عبد الحلیم كراجه وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2000 .
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006/2007 .
- عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009 .
- علي السليبي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995.
- مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2014 .
- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013 .
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، القاهرة، 2002 .
- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
- مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الاردن ، عمان ، 2016 .

المجلات العلمية :

- احمد زغدار، اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالاعتماد على خصائص المعلومات المحاسبية و دورها في توليد تقارير مالية عالية الجودة ،مجلة بحوث اقتصادية عربية ،لبنان ،العدد 59 ، 2012 .
- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، 2001 ، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2012.
- فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة، العراق، 2010.
- إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق .
- وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء الإداري في المصارف التجارية 2014 ،مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلد 16 ، 2015.
- الطيب حامد إدريس موسى، أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف السودانية-دراسة ميدانية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، جامعة 3 بخت الرضا، السودان ، 2015 .
- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية، رقم 18، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان 2010.
- محمد جودت ناصر ، علي الخضر ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ، منشورات جامعة دمشق ، 2013 .

رسائل أو أطروحات :

- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012 .
- عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء ، الأردن ، 2013 .
- علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ع 01 ، المجلد 28 ، 2012 .
- حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- صابرين مارد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

- فتحي حسين، واقع و أفاق المصارف الإسلامية في الجزائر- دراسة حالة بنك البركة - بمستغانم، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد نقدي و بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018 .

ملتقيات أو مؤتمرات :

- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008.
- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013.
- وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر ، القاهرة ، 2008.
- بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ام البواقي، 7/8 ديسمبر 2010.
- صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات- قضايا واتجاهات-، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، القاهرة، مصر، ع 16، 2009 .
- بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 14-15 فيفري 2012.
- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المنعقدة بالقاهرة مصر نوفمبر 2006 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 .

مواقع انترنت :

- <https://albuthi.com> .
- <https://www.oecd.org> .
- <https://democraticac.de>.
- <http://thesis.univ-biskra.dz> .
- <https://www.almerja.com>.
- <http://dr-ama.com>.
- <https://plamx.com>.
- <https://hyatok.com>

- <https://e3arabi.com> .
- <https://www.politics-dz.com>.
- <https://www.manhal.net>.
- <https://tanmeyah.com>.
- <https://www.albaraka-bank.dz> .
- <http://e-biblio.univ-mosta.dz> .

ملخص

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم حوكمة الشركات على اثر الأزمات المالية المتكررة و التي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات بسبب انتشار الفساد الراجع إلى نقص الإفصاح و الشفافية . لذلك أصبحت حوكمة الشركات الترياق المضاد للفساد و هي تعتبر أداة فعالة تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. و هذا من خلال الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية. كل هذا يؤكد وجود علاقة وثيقة الصلة بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين أداء المؤسسات إذ تعتبران وجهان لعملة واحدة يؤثر و يتأثر كل منهما بالآخر.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة الشركات ، آليات حوكمة الشركات ، أداء المؤسسات ، الشفافية.

Abstract

In recent years, interest in the concept of corporate governance has increased following repeated financial crises that led to the bankruptcy many companies are due to the spread of corruption due to a lack of disclosure and transparency.

Therefore, corporate governance has become an antidote to corruption and It is considered an effective tool that works to limit the use of administrative authority for purposes other than the interests of shareholders and works to activate the performance of boards of directors in those companies and enhance oversight, internal affairs and follow-up on the implementation of the organization's strategies and This is through a commitment to applying the principle of disclosure and Transparency.

All of this confirms the existence of a close relationship between applying governance principles and improving the performance of institutions, as they are considered two aspects the same currency affects and is affected by each other.

Keywords:

Corporate Governance , Corporate Governance Mechanisms , Institutional Performance , Transparency.