

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ⵎⵎⵔ

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم المالية والمحاسبية.



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير.

دراسة أثر حوكمة المؤسسات على مراقبة التسيير

تحت إشراف :

من إعداد:

الأستاذ : د. بن زيدان ياسين.

الطالب : مناد حسين.

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب.	الرتبة.	عن الجامعة.
رئيسا	د.بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر/ ب	جامعة مستغانم.
مقرا	د. بن زيدان ياسين.	أستاذ محاضر/ ب	جامعة مستغانم.
مناقشا	د. برياطي حسين	أستاذ محاضر/ب	جامعة مستغانم.

السنة الجامعية : 2017-2018.

الإهداء

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطائه، والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيّدنا محمد وعلى آله

وصحبه

أجمعين.

بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى صاحبة القلب الحنون التي نعتت كثيرا من أجل راحتنا أُمّي حبيبتي الغالية حفظها الله .

إلى سرّ نجاحي الذي دعمني وعلمني أنّ الدّنيا كفاح ونضال أبي العزيز حفظه الله .

إلى أحبّائي " إخوتي وأخواتي " الذين نقاسموا معي الحلو والمرّ، وإلى آخر العنقود نوفل

إلى من كان في زمن ما صديقي، وإلى كلّ زملائي وزميلاتي .

إلى كلّ من يعرفني من قريب أو بعيد .

إلى كلّ من فتح هذا البحث وصفحته من بعدي.

مناد حسين

تقدير وتشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا
الحمد لله الذي أعطانا من موهباته رحمة الإرادة والعزيمة على إتمام
عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك .

جرت العادة أن يكون كل وراء إمداد وبعض أشخاص منهم من
يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم
بتشكراتنا الخاصة:

* إلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

* إلى كل من مدني مداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

* إلى إستاذ الكريم بن زيدان ياسين

مناد حسين

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	فهرس
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
1	مقدمة العامة
4	الفصل الأول: الاطار النظري لحوكمة المؤسسات
4	تمهيد
4	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الاقتصادية
5	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية
7	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية
12	المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات
12	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
18	المطلب الثاني: خصائص ومعايير حوكمة المؤسسات
20	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير
26	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
26	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
30	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
33	المطلب الثالث: اهداف مراقبة التسيير
36	المبحث الثاني: العلاقة بين حوكمة المؤسسات ومراقبة التسيير
37	المطلب الأول: مساهمات مراقبة التسيير اعتمادا على حوكمة المؤسسات
40	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق الحوكمة
42	المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

فهرس

42	المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات في المؤسسات
45	المطلب الثاني: أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات
45	المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر
46	خلاصة الفصل
47	الخاتمة العامة
50	قائمة المراجع
52	قائمة المحتويات
	ملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أطراف حوكمة المؤسسات	(1)
17	حوكمة المؤسسات، لماذا؟	(2)
19	خصائص حوكمة المؤسسات	(3)
22	أهمية حوكمة المؤسسات	(4)
24	أهداف حوكمة المؤسسات	(5)
28	أسس ارتكاز نظام مراقبة التسيير	(6)
34	أهداف مراقبة التسيير	(7)
45	ركائز حوكمة المؤسسات	(8)

قائمة جداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	(1)
10	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).	(2)
24	أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد القومي و على مستوى المؤسسة	(3)

المقدمة

تعد حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ نتيجة الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي فقد تم وضع مفهوم حوكمة المؤسسات ضمن الأولويات، لأن مفهومها منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية من خلال الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسة وبذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح، بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين، وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية والمؤسسات الدولية لتحسين أساليب الرقابة والإدارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك العالمي، صندوق النقد الدولي أعمال لجنة بازل فيما يخص حوكمة المؤسسات في البنوك. حيث عرفت المؤسسة الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة عبر التاريخ سواء من حيث حجمها وتعدد نشاطاتها، أو من حيث آليات وسياسات إدارتها، التي تطورت واختلفت مع ما يفرضه الواقع المعاش.

ولعل أهم هذه التغيرات فصل الملكية عن الإدارة بسبب عدم قدرة فرد واحد فقط على ضمان حسن سير المؤسسة باعتبار الحجم الكبير الذي بلغته المؤسسات في العقود القليلة الماضية، مما استوجب تطور نظام للرقابة ليتلائم مع المتطلبات الجديدة، ويسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وممتلكاتها، ما زاد من تطور دور مراقب التسيير في المؤسسة. كما نتج من فصل الملكية عن الإدارة مشاكل أخرى وصراعات بين مختلف الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة، فظهرت حوكمة المؤسسات كنأسلوب يسمح بتخفيض هذه المخاطر إلى أدنى حد ممكن مع المحافظة على قيمة المؤسسة.

وبهذا أصبحت مختلف الوظائف في المؤسسة تعتمد على حوكمة المؤسسات من اجل ضمان السير الحسن في معاملاتها، وتجنب الخروقات والانحرافات، ومن بين هذه الوظائف وظيفة مراقبة التسيير التي سنحاول ابراز مدى تأثيرها بحوكمة المؤسسات .

الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر حوكمة المؤسسات على مراقبة التسيير؟

الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مبررات تبني مفهوم حوكمة المؤسسات وانعكاساتها؟

- هل يمكن لوظيفة مراقبة التسيير الاستغناء عن حوكمة المؤسسات؟

الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة سنعتمد على الفرضيات التالية:

1. تأثر مختلف المؤسسات من الأزمات المالية كان سبباً رئيسياً لتبني مبادئ حوكمة المؤسسات.
2. مراقبة التسيير هي العمود الفقري في المؤسسة حيث يمكن التخلي عن حوكمة المؤسسات بوجودها.

أسباب اختيار الموضوع:

نلخص أسباب إختيار هذا الموضوع في:

1. الأهمية البالغة التي أصبحت تعنى بها قضية حوكمة المؤسسات في المؤسسات لدى الهيئات المالية الدولية وذلك في أعقاب الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدتها العالم مؤخراً.
2. محاولة إسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على وظيفة مراقبة التسيير.
3. اهتمام الجزائر بقضية حوكمة المؤسسات مؤخراً والسعي للإلتزام بمبادئها وذلك باتخاذها لبعض المبادرات التي من شأنها تعزيز الإطار الكفيل بالاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسات .

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراس إلى مايلي:

1. إلقاء الضوء على تحديد مفهوم حوكمة المؤسسات وكذا مبادئها ومحدداتها.
2. معرف تحديات حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية.
3. ابراز علاقة التأثير بين كل من حوكمة المؤسسات ومراقبة التسيير.

أهمية الموضوع:

يعرف القطاع الاقتصادي العديد من المخاطر وكذلك انتشار ظاهرة الفساد المالي والاداري التي تعرفها مختلف المؤسسات الاقتصادية في العالم دون أن نستثني حالة الاقتصاد الجزائري والذي عرف أزمة في المؤسسات المالية الخاصة كل هذا يجعل موضوع حوكمة المؤسسات ومساهمتها في حماية مختلف الأطراف وزرع الثقة في نفوسهم يحظى بأهمية بالغة.

المنهج المتبع:

تم إتباع المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات بصفة عامة وعلى وظيفة مراقبة التسيير بصفة خاصة ، وبالإضافة إلى المنهج التحليلي وأدواته والمنهج التاريخي .

أدوات التحليل:

لقد تم الاعتماد في جمع المعلومات المستخدمة في إنجاز هذه المذكرة على مجموعة من الأدوات، ونظرا لحدثة موضوع حوكمة المؤسسات ، فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات نشرت في دوريات محكمة أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات وملتقيات علمية ، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن مؤسسات مالية محلية ودولية والنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم وتنظم أعمال المؤسسات فضلا عن الإستعانة ببعض المؤلفات المتوفرة والبحوث الأكاديمية.

الفصل الأول

تمهيد:

أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين (القرن الماضي) من الفضائح المالية التي أصابت عدد كبير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة وما تبعها من تغيرات متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومالي... الخ، إلى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بحوكمة المؤسسات، والتي أدت بدورها إلى بروز تساؤلات عديدة حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة لحماية حقوق الأطراف المعنية ولعل الصدارة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي أرست مبادئ حوكمة المؤسسات في جولات آخرها في 2004، كما وضع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي كذلك مبادئ لحوكمة المؤسسات. كل ذلك أسهم في تحديد نطاق هذا المفهوم وإرساء قواعده إلا أنها وجدت صعوبة في تحديد مفهوم محدد بشكل قاطع لها حيث تناوله الكتاب والباحثون كل من زاويته ونظريته الخاصة، واتفقوا في ترجمته بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، إذ تمر حوكمة المؤسسات أثناء تطبيقها بمراحل والتي تستوجب بدورها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية لتستفيد منها في الأخير المؤسسة والمساهمين وكذلك لتحقيق أهمية للاقتصاد.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسات

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تنشأ تنسج بعدد الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك يتشكل تهديدا مستمرا عليها لذا تسعى دائما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد انطلاقا من تحديد معالمها بشكل عام ووصولاً إلى تهيئة الظروف المحيطة بها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات

الفرع الأول: تعاريف عن المؤسسة

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1): " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"¹

تعريف (2): " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"².

تعريف (3): " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:⁴

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

¹ درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص: 13.

² ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص: 10.

³ محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دارين حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص: 14.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص: 25، 26.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها....

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

- تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية⁵:
- أهداف اقتصادية : وتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
 - أهداف اجتماعية : تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .
 - أهداف ثقافية ورياضية : كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
 - أهداف تكنولوجية : كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
 - كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم⁶:
- الملاك : لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

⁵ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص10.

⁶ LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15

- الزبائن : من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية : النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
- السلطات العمومية : ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.
- العمال : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليتها إلا بفقدانه. و آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
- الموردون : يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا ، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة ، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها⁷.

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

⁷ و يتعلق الأمر هنا خاصة ب عقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية ، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال...

أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- ◆ الملكية الخاصة⁸: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .
- ◆ الملكية العامة (العمومية)⁹: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤو ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

- ◆ الملكية المختلطة¹⁰: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص
- ثانياً: حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و إيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل.الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

⁸ درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ص 23.

⁹ عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

¹⁰ درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره.ص34

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

الجدول رقم: (01) تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معايير التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم). -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 , P :49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

* المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E: تشغل ما بين 1-9 عمال.

* المؤسسات الصغيرة P. E: تشغل ما بين 10-49 عامل.

* المؤسسات المتوسطة M. E: تشغل ما بين 50 و499 عامل.

* المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر.

وبلغة الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما

يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: (02) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).

عدد العمال المجموعات	9-1	499-10	500 ≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوروبي	81,85	17,95	0,2

المصدر: ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 72.

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي .

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث . وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي¹¹:

1-القطاع الأولي :ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2.القطاع الثانوي :ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

3.القطاع الثالث :ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما¹²:

1.المؤسسات الخاصة: و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

أ. المؤسسات الفردية : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

ب. مؤسسات الشركات : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

2- المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل

مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

¹¹ ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

¹² عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص 26

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

يحظى موضوع حوكمة المؤسسات بأهمية كبيرة بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي بنيت بها المؤسسات الاقتصادية والتي أثرت على جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، إضافة إلى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور حوكمة المؤسسات وتضعه في المقدمة .

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت مفاهيم بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم "حوكمة المؤسسات" ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات.

الفرع الأول: طبيعة الحوكمة

يعود أصل كلمة الحوكمة للمصطلح الإنجليزي (Governance) من الفعل Kubenân (اليوناني الأصل) والذي استعمله أفلاطون لأول مرة بطريقة مجازية في حواراته الفلسفية حيث تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج وما يمتلكه من قيم وأخلاق وذلك في القرن 13 ثم استعمل بعدها في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernare في بداية القرن 14 بنفس المعنى ثم ظهرت في اللغة الفرنسية بمصطلح Gouvernance والذي كان يقصد به فن أو طريقة الحكم Art ou manière de- gouvernance

ومصطلح الحوكمة شاع استخدامه بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية، بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخصوصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه Corporate- Governance , مصطلح الحوكمة في اللغة العربية أو الإدارة الرشيدة للشركات وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولي¹³.

الفرع الثاني: نشأة حوكمة المؤسسات

نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة. كانت شركة Berle and Means ، في عام 1932 أول من تناولت موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث قامت الشركة بنشر دراسة تحت عنوان the modern corporate and- private property في الولايات المتحدة وكانت الدراسة البذرة التي ألقى الضوء

¹³عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، الأعواط، 2014، ص90

على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم الفصل بين ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين قواعد تنم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات وفي عام 1976 قام كل من Jensen and Meckling ، بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة، أما في عام 1987 فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية Treadway Commission المعروفة باسم لجنة ترايدوي والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكلة من قبل محلي التقارير المالية Cadbury لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والتي أدت إلى الإفلاس والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بعنوان "مبادئ الحوكمة المؤسسية في 1999" هو أول اعتراف دولي ورسمي لهذا المفهوم وقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم بداية من الشركات الأمريكية العملاقة كما قام المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية وقد ركز هذا التقرير بشكل أساسي في بناء ثقافة الحوكمة الصحيحة.¹⁴

الفرع الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت المحاولات الهادفة إلى إيجاد مرادف للمصطلح Governance في اللغة الانجليزية، واختلفت فيما بينها بحيث يحصي الباحثون ثمانية عشر مرادف للمصطلح المذكور من بينها: حكم الشركات، حكمانية الشركات، التحكم المؤسسي، حاكمية الشركات، إلا أن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات ويثير هذا المصطلح غموض لثلاث أسباب:¹⁵

أ. على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات والكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود

¹⁴ د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 146

¹⁵ نبيل حمادي، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر

ب. عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المصطلح، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وتضمن تعميم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، يوجد آخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة في تحديد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ج. يرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، وما زالت الكثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير، ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

ولقد أشارت إحدى الدراسات بأن هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة المؤسسات وهما:

المدخل الأول: مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمؤسسة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الأخرى، يهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

كما أشارت الدراسات بأن المدخل الثاني أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة المؤسسات لأنه يركز على البيئة المحيطة بالمؤسسة والقضايا الاجتماعية المختلفة، علاوة على أنه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملانمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج المؤسسة.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حوكمة المؤسسات على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وشركائها وأصحاب المصالح المرتبطين بها، كما توفر حوكمة المؤسسات الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف المؤسسة وتحديد وسائل تحقيق الأهداف ومراقبة أداء المؤسسة.

وتعرفه لجنة Cadbury في تقريرها الصادر عام 1992 مصطلح حوكمة مؤسسات على أنها تمثل نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها.

من خلال التعارف السابقة تتضح عدة معاني أساسية لحوكمة المؤسسات وهي:¹⁶

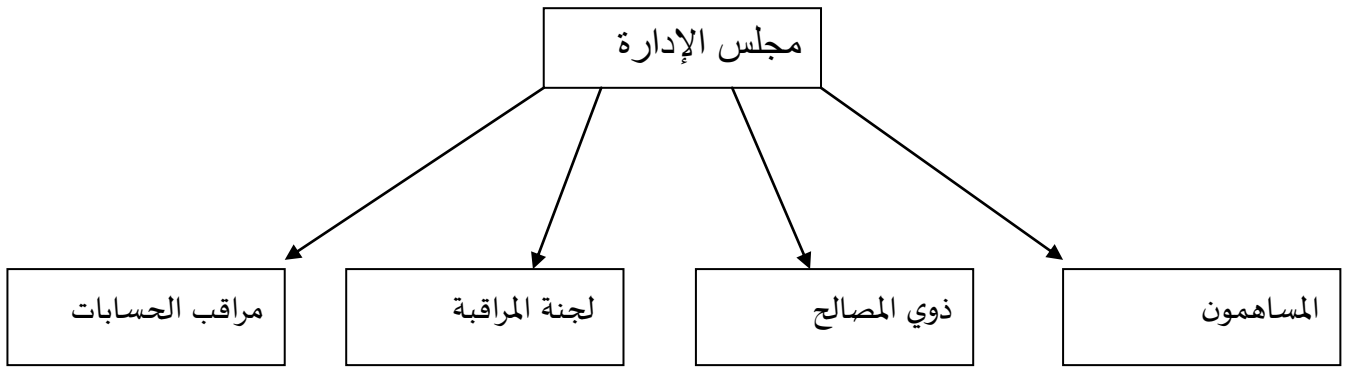
¹⁶ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة المديّة، العدد 12، المديّة، 2013، ص 41

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- أ. مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة أو الشركة.
- ب. تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين وأصحاب المصالح
- ج. مجموعة من القوائم التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن وتوزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسة من مجلس إدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومديرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين، وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام لأداء المؤسسة . وتجدر الإشارة إلى أن حوكمة المؤسسات أطرافا معنية بتنفيذها وذات صلة بمدى فعالية نظامها ونلخص هؤلاء الأطراف في الشكل التالي:

الشكل 1-1 أطراف حوكمة المؤسسات



المصدر: عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008 ،

ص 57

الفرع الرابع: أسباب وعوامل ظهور حوكمة المؤسسات

نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي حيث أسهمت في خروج مفهوم حوكمة المؤسسات إلى العلن منها:¹⁷

¹⁷ جبر إبراهيم الداغور، محمد مواف عابد، مدى التزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15،

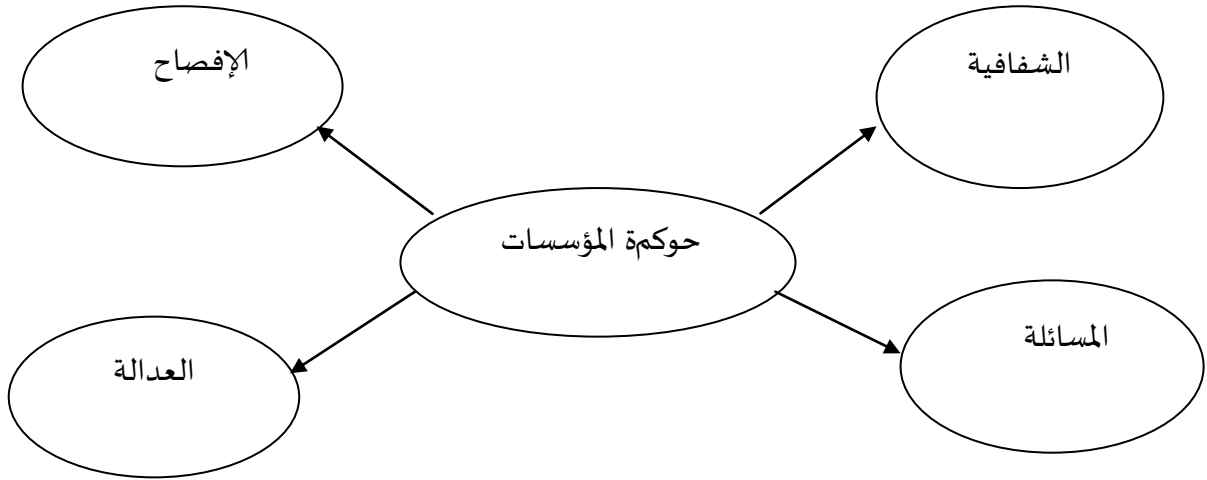
العدد 1، 2013، ص 256

1. الفضائح المالية: تعتبر حالات الفساد المالي والإداري بالإضافة إلى غياب أخلاقيات المهنة من أهم أسباب انهيار كبار الشركات في العالم، كما أن الخلل في الأنظمة المالية التي أدت إلى حدوث الأزمات في أسواق المال من أهم الفضائح المالية التي شهدتها العالم والتي أثرت على تطور مفهوم الحوكمة ويمكن إبرازها فيما يلي:
 - أ. الإنهيارات المؤسسية: كانهيار شركة Enron للطاقة، وشركة Worldcom للاتصالات وشركة Arthur Anderson لتدقيق الحسابات وغيرها... فحدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحهم وفي هذا الشأن أصدرت الحكومة الأمريكية قانون يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقييد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات .
 - ب. الأزمات المالية: شكل تكرار الأزمات خلال التسعينات ظاهرة أثارت القلق والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أن آثارها السلبية كانت حادة وخطيرة، هددت الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول المعنية، إضافة إلى انتشار هذه الآثار الأزمات المالية لتشمل دولاً نامية أخرى كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي، وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أنه خلال فترة 1980-1999 تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء في الصندوق لأزمات مالية واضطرابات مصرفية حادة، كما أن وتيرة تلك الأزمات تلاحقت عالمياً لتشمل دول شرق آسيا وروسيا والبرازيل الأرجنتين والمكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية حيث ازدادت حدة الأضرار الناجمة عنها.
2. التغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات: تعتبر البيئة كنظام مفتوح فهي في احتكاك دائم ومستمر مع البيئة الخارجية مما ينعكس على تركيبها وطرق عملها والتي تؤدي إلى البحث في طرق وأساليب تسييرها والرقابة عليها، ومن بين هذه العوامل ما يلي:
 - أ. ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية: تحرير اقتصاديات السوق وما تبعه من تحرير لأسواق المالية الذي ترتب عليه تزايد انتقال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاستعانة باليات جديدة للرقابة من خلال إطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال، فمتطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها وما يتبعها من إجراءات تستند على عدة مبادئ تعمل إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وأصحابها للحفاظ على حقوق المساهمين وتعميم الربحية.

ب. انتشار الفساد المالي والإداري: عند الحديث عن الفساد المالي والإداري في المؤسسات يجب علينا أن نلاحظ أن آثار هذا الفساد لا تقتصر على المؤسسات وحدها بل تتعداها لتصل إلى سمعة الدولة العاملة فيها هذه المؤسسات فالفساد يعني سوء استعمال أو سوء استخدام المنصب أو السلطة للحصول على ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة على حساب الآخرين (أو على حساب القواعد أو الأعراف أو اللوائح القائمة)، إن جوهر الفساد يتمثل في أمرين هما العلاقة بين السلطة والثروة.

ج. التوجه نحو الخصخصة: أصبحت ظاهرة الخصخصة وتوسع قواعد الملكية ظاهرة عالمية، تقوم بها مجموعة من الدول في أنحاء العالم، وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق فالتوجه نحو الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص كما أن نجاح عملية الخصخصة يتطلب إتباع أسلوب سليم في ذلك مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمساءلة، حيث يستوجب وجود تمام للحوكمة في هذه المؤسسات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

الشكل -02- حوكمة المؤسسات، لماذا ؟



المصدر: عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008 ،

المطلب الثاني: خصائص ومعايير حوكمة المؤسسات :

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات، نلاحظ أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، بالإضافة إلى معايير الحوكمة المؤسسية.

الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات :

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة (George Jacquine , Colley John , L.Doy) في مؤلفهم المعنى ب"ما هي حوكمة الشركات (wat is corporate governance) أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:¹⁸

- أ. مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صناعة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة .
- ب. رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال المؤسسة.
- ج. القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة .
- د. نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته.
- هـ. توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي .

وترى شركة Truth للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات تستدعي الخصائص التالية :

19

1. الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
2. الشفافية: تعني جعل الأمر واضح وشفاف بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها بمعنى تقديم صورة حقيقية

¹⁸ كمال بوعمم ، زايدي عبد السلام . حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 18-19 نوفمبر 2009 ، ص 6

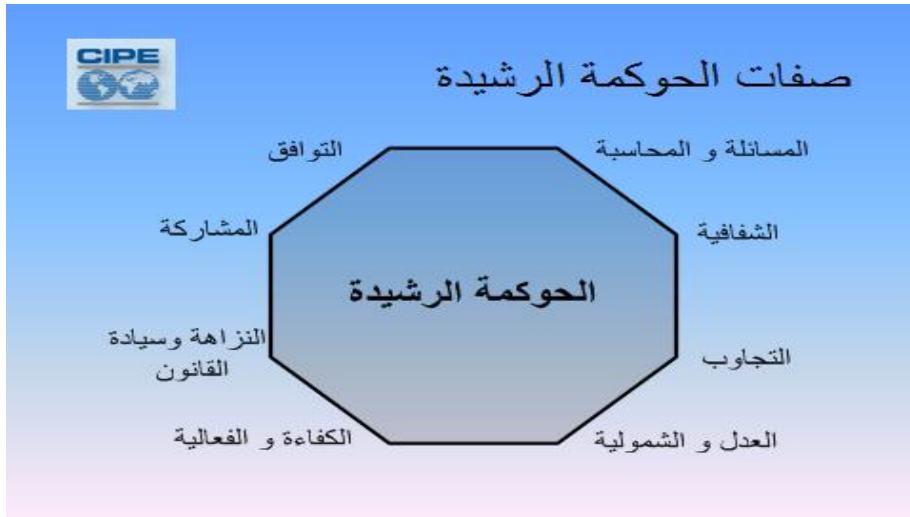
¹⁹ بلال خلف المسكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص ص 144 ، 149

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

لكل ما يحدث، أي أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار وتتمثل عناصر الشفافية الأساسية في:

- أ. وضوح رسالة المؤسسة.
 - ب. شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.
 - ج. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.
 - د. نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها.
 - هـ. أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.
 - و. تبني المنظمة موقعها على شبكة الانترنت.
3. المساءلة: إمكانية تقييم وتقديم أعمال مجالس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة في موضع مساءلة عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراقبة والمراجعة، وقد جاء في تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD أن المساءلة تأخذ إتجاهين في إطار حوكمة المؤسسات وهما:
- ✓ المساءلة والرقابة الرأسية: من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى.
 - ✓ المساءلة والرقابة الأفقية: وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية.
4. العدالة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة: أن يحض كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية .
5. المسؤولية: هي التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات صاحبة المصلحة في المؤسسة.
6. الاستقلالية: وتشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة .

الشكل 3- خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: https://www.efsa.gov.eg/content/efsa_ar/pool_extra_efsa/hawkama_pdf.htm

الفرع الثاني: معايير حوكمة المؤسسات

المعيار هو عبارة عن مقياس يبين آلية عمل موضوع معين وهو إطار مرجعي يتم الرجوع إليه من أجل مقارنة التطبيق الفعلي، فلنجاح تمام حوكمة المؤسسات يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة المؤسسات وأصحاب المصالح، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف، حيث هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في إدارة ومراقبة المؤسسات ندرجها على النحو التالي:²⁰

1. معايير الأداء : كتحقيق رقم أعمال معين، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية... الخ وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
2. معايير الرقابة : كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، الرقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية، الرقابة على الالتزام وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة ، بأخلاقيات المهنة، الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين، معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

تقوم حوكمة المؤسسات على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة، كما لها أهمية على المستوى الكلي والمساهمين... الخ، بالإضافة فإن التطبيق السليم لها يحقق مجموعة من الأهداف.

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

يحقق التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات آثارا ايجابية سواء على المستوى الجزئي أي المؤسسة أو على المستوى الكلي أي بالنسبة للاقتصاد

²⁰ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص23

1. بالنسبة للمؤسسة: إن لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات أثر إيجابي كبير على المؤسسات من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة المؤسسة لتخطي التغيرات في بيئة الأعمال وفي فترة الأزمات ومن بين الآثار الايجابية لتطبيق حوكمة المؤسسات على الشركات نذكر:²¹

- أ. أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال: فبالنسبة للبلدان التي تعتمد المؤسسات فيها على الأسواق المالية في التمويل نجد أنه بدون حوكمة جيدة في المؤسسة والتي توفر الثقة للمستثمرين، فإن المستثمرين الذين يقبلون على الشركة هم المضاربون (الأموال الساخنة).
 - ب. أما بالنسبة للبلدان التي تعتمد المؤسسات فيها على التمويل من البنوك: أصبح تطبيق الحوكمة اعتباراً ضمنياً للمنشآت التي تقتض أموالاً من البنوك فقد أوضح القرض الليبوني في تقريره لعام 2001-2002 أن حوكمة المؤسسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم، وبهذا فإن ملاءة المؤسسة ترتفع بتطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات الجيدة
 - ج. ارتفاع القيمة السوقية للمؤسسات في السوق: وهذا ما توصل إليه الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك على إثر الدراسة التي قام بها على مجموعة من المؤسسات في روسيا، بحيث وجد أن حوكمة المؤسسات لها أثر ضخم على قيمة المؤسسات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين بالنسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال.
 - د. إجراءات حوكمة المؤسسات تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مدراء ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس سليمة وأن يقوم بتحديد المكافآت على أساس الأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المؤسسة
2. على المستوي الكلي: تؤدي الحوكمة الجيدة في المؤسسات إلى نتائج إيجابية على المستوي الكلي من خلال:²²

- أ. توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة وتوفير البيانات موثوقة متاحة لسوق الأوراق المالية عن المؤسسة وفي وقت واحد.
- ب. تساعد حوكمة المؤسسات في جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي اجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.

²¹ ميرة عثمانى، أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم إقتصادية، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص43

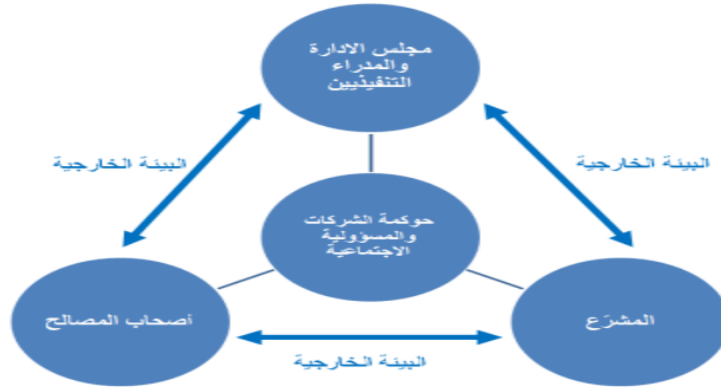
²² محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص59

ج. تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة المؤسسات على منع حدوث الأزمات المصرفية والتي لها في الغالب آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة.

3. بالنسبة للمساهمين: تكمن أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين في :

- أ. ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد من استثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية من الأسهم .
- ب. تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- ج. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الادارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.
- د. وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة.

الشكل 4- أهمية حوكمة المؤسسات



المصدر: <https://www.google.dz/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.yu.edu>

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

تساعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للشركات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول للأهداف التالية:²³

- أ. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات، وإجراءات المحاسبة، التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

²³ عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008، ص 36 ، 37

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- ب. تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ج. تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني
- د. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، الدائنين، المتعاملين والأطراف الأخرى ذوي المصالح الخاصة في حالة تعرض المؤسسات للإفلاس.
- هـ. تحسين كفاءة وفاعلية الشركات وضمان استمراريتها ونموها
- و. إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي.
- ز. التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- ح. تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في المؤسسات.
- ط. تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.
- ي. إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- ك. تحسين أداء أنشطة المؤسسة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك.
- ل. الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

جدول 03: أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد القومي و على مستوى المؤسسة

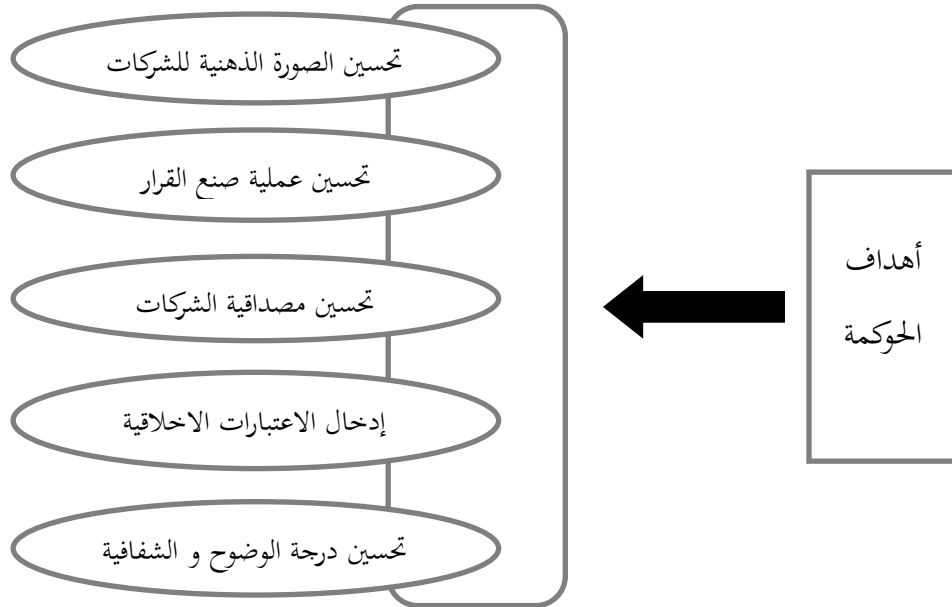
أهداف الحوكمة على مستوى الشركة	أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد القومي
منح حق مساءلة إدارة المؤسسة والالتزام بأحكام القانون	زيادة الثقة في الاقتصاد القومي
تحقيق الحماية للمساهمين ومراعاة مصالح العمل والعمال	تعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار
الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة	الحفاظ على حقوق الأقلية "صغار المساهمين"
تعظيم الربحية	نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية
	خلق فرص عمل جديدة
	تحقيق معدلات النمو المطلوبة

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة	العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ
----------------------------------	---

محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 62

الشكل 5- أهداف حوكمة المؤسسات



محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 64

خلاصة الفصل:

أدت الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية المتتالية إلى بروز رؤية دولية حددت الأطر العامة لأساليب تطبيق معايير حوكمة المؤسسات وقواعدها، حيث أن المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين الأطراف الدولية وهو (Corporate Governance) التي تعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد وهي ما يسمى بحوكمة المؤسسات وقامت العديد المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لهذا المفهوم ومن بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي وضعت مبادئ لحوكمة المؤسسات، حيث أن التطبيق السليم والجيد لهذه المبادئ يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء خارجي أو داخلي، بحيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات، وإلى جانب هذه المحددات نجد أطراف ذات علاقة بتطبيق حوكمة

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

المؤسسات ولكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة. حيث تعتبر معايير حوكمة المؤسسات الركيزة الأساسية لنمو المؤسسات وضمان استمراريتهما في السوق من خلال التأكد من توفر البيانات والمعلومة السليمة وممارسة الإفصاح والشفافية في المعاملات، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج ايجابية والتي تظهر آثارها في خفض تكلفة رأس المال، زيادة عوائد الأرباح، واكتساب ثقة السوق، وغيرها من المكتسبات الحقيقية.

الفصل الثاني

تمهيد:

تتناول البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع حوكمة المؤسسات من الجانب الخاص بالرقابة في أحيان كثيرة موضوع التدقيق فقط، مع أن هذا الأخير قد أثبت محدوديته من خلال محدودية الحوكمة المتمحورة أساسا حول تحقيق العوائد وخفض الصراعات بين المسيرين والمساهمين، في حين أن هناك، وفقا لنظام الحوكمة، أطرافا أخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تكون المؤسسة ملزمة بتحقيق رضاهم. أما الانتقاد الثاني الموجه لعملية التدقيق مرتبطة بفشل مهمة المدقق بحد ذاته، حيث يمكن أن يتغاضى عن استغلال كافة الموارد والجهود اللازمة للقيام بعملية تدقيق فعالة، لأن الزبون مثلا، وفقا لرأيه، لا يمكنه الحكم عن مدى الجدية والفعالية في القيام بعملية التدقيق. من هذا المنطلق ظهر مفهوم مراقبة التسيير كأحدى آليات الحوكمة الجيدة.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

أصبحت مراقبة التسيير إحدى أهم الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط، حيث شهدت مراقبة التسيير العديد من التطورات والتي تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها وتطورها وكذا تعقد العملية التسييرية ككل.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

الفرع الأول: أصل مراقبة التسيير

إن الأبجديات الحديثة في مجال التسيير لم تتفق على تعريف موحد لمراقبة التسيير، لذلك سوف نحاول أن نتطرق لبعض التعريفات التي تناولتها.

- أول معنى أعطي للفظ المراقبة طابق فكرة الحراسة "Surveillance" المعاينة "inspection" وكذلك المراجعة "Vérification" وكلمة المراقبة نشأت في الفرنسية بالربط بين المصطلحين ضد "Conte" والدور "rôle" وهي الترجمة الحرفية لها والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة)¹.

¹ Garmilis Ali, Le Contrôle de Gestion eu Action, ORGANISATION, paris , 1988, P 11

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

- أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية، والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) "Management Control" والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية، والبيع بدهاء.²

الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير

1- **التعريف الأول:** عرف "Dearden Anthony" مراقبة التسيير بأنها: "المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".³

2- **التعريف الثاني:** وعرف "ENTONY" مراقبة التسيير بأنها: "التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة".

3- **التعريف الثالث:** كما عرفها "G. Pillot" بأنها: "العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة، مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية، والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير".⁴

4- **التعريف الرابع:** مراقبة التسيير "هي تلك الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".

5- **التعريف الخامس:** كما تعرف على أنها "جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة".

6- **التعريف السادس:** وتعرف على أنها "الأداة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".

وفي الأخير يمكن حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في: "أن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من التأكد من استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك إكتشاف الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف الوسائل الكيفية والكمية، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة".

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10.

³ سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر، ص

12

⁴ خليل، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، من الموقع الإلكتروني: www.rr4ee.net.

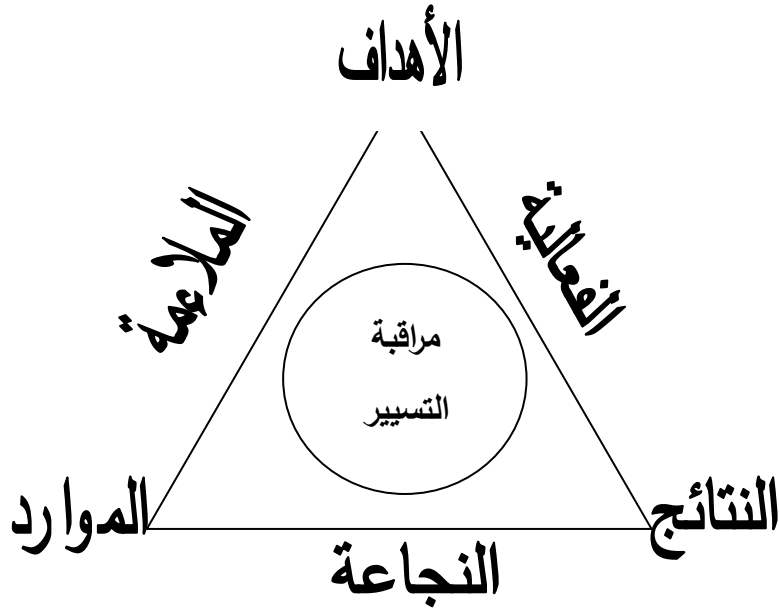
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

ويجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين هما⁵:

- المراقبة بمعنى التحكم: أي أنها القدرة على أن تجعل شيئاً ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون.
- المراقبة بمعنى العقاب والثواب: مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مساردائم للتأكد والتحكم في التسيير.

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أسس ارتكاز نظام مراقبة التسيير



Source :H.Loning&Y.Pesqueux, Le contrôle de Gestion, ELLIPES, Paris , 2001 , p :06.

ويكمن شرح المفاهيم التي يرتكز عليها نظام مراقبة التسيير كما يلي⁶:

الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف.

الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل.

الملاءمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

⁵ محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات-وظائف-تقنيات"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 216.

⁶ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بالوسائل (الموارد) المستخدمة.

الفرع الثالث: خصائص مراقبة التسيير

يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة خصائص لوظيفة مراقبة التسيير ويمكن أن ندرجها فيما يلي:⁷

أ- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار على معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

ب- حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

ج- الاقتصاد في التكاليف: يساهم نظام مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف، خاصة إذا كان هذا النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهضة.

د- سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

د- تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء. هـ- التركيز: ويكون هذا لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج.

و- المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تحتاج عملية المراقبة إلى معلومات عديدة تساعد في الوصول إلى الأهداف المسطرة منها، وقد تعتمد هذه العملية على أدوات عديدة لتحصيل المعلومات منها في المؤسسات الاقتصادية.

1- أدوات مراقبة التسيير التقليدية:

⁷ قويدر حاج قورين، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007، ص ص 15 - 16.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

تتمثل ادوات مراقبة التسيير التقليدية في نظام المعلومات، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. أ- نظام المعلومات: هو مجموعة من المكونات المربوطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة، وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم، والوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم.⁸ أو أنه مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المستندة إليهم".⁹ ومن مميزات نظام المعلومات أنه:

- يتكون من مجموعة من الإجراءات التي تحدد كيفية معالجة البيانات الخام من أجل أخراجها في شكل معلومات صالحة لاتخاذ القرار، بحيث يتولى جمع ومعالجة البيانات ثم استخراجها في شكل معلومات يتم تخزينها وتوزيعها بعد رصد احتياجات مختلف مستعمليها؛

- يعتمد نظام المعلومات على العنصر البشري باعتباره أحد المكونات الرئيسية له، لأنّ المعلومات تنتج وتستخدم بواسطة الإنسان، هذا الأخير هو الذي يتخذ القرار ويمارس النشاط على أساس المعلومات المتولدة من هذا النظام، إذا توفر المعلومات ضروري لحسن التشغيل مراقبة التسيير، بحيث تحوّل المعلومات لتصبح ذات دلالة، لكي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار فعلى المعلومة الاستجابة لاحتياجات مستعمليها، لذلك عليها أن تكون:

✓ واضحة بسيطة وذات مدلولية لتشغيل أحسن استغلال.

✓ دقيقة وانتقائية بحيث أن تكون المعلومات تؤدي إلى نقص الفعالية.

ب- المحاسبة العامة: تمكنت المحاسبة العامة في العصر الحديث من أن تصبح الركيزة الأساسية في التسيير واتخاذ القرارات إذ تعتبر أول نظام لمعلومات التسيير في المؤسسة "SIG" (Système d'information de gestion)، ويمكن القول أنها لغة المسيرين والماليين والمهنيين بمجال الأعمال وتسمى كذلك بالمحاسبة المالية. وتعرف المحاسبة بأنها: "التسجيل الدائم للعمليات التي تمس الذمة المالية لمؤسسة والمعبر عنها بالنقود، وبالتالي فهي تعطي الصورة الحقيقية للمركز المالي للمؤسسة لكل الأطراف الخارجية التي يهملها ذلك"¹⁰. عادة ما يرتبط نشاط المؤسسة بعدد من الأهداف التي تتجلى من خلال إستراتيجياتها ولعل أبرز هذه الأهداف هو البقاء والاستمرارية والتطور على حسب المحيط وذلك على مدى سنوات البقاء غير أنّ تحقيق

⁸ عبد الباسط بوحابك، "دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة البترولية -دراسة حالة المؤسسة البترولية

للتكرير بأدرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2014/2015، ص 3.

⁹ زويينة بن فرج، "المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2013/2014، ص 5.

¹⁰ نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير -حالة مؤسسة نفضال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 10.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

مثل هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة السعي المتواصل للحصول على حد أدنى من الربح، وعليه فإنّ مسير المؤسسة محير على اعتماد إما ربحاً أو خسارة، والتي تتمثل أساساً في النتيجة هذا فيما يخص المسير، أما مراقبة التسيير فتعتبر المحاسبة العامة الركيزة الأساسية لاسيما المالية منها لأنها تعتبر الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركة أداء المؤسسة، سواء كان على المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين، متابعة... الخ) أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع، تفاوض، عقد صفقات... الخ) ولأن هذه الأخيرة تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها واستخراجها في شكل معلومات (القوائم المالية) حيث أنها تساعد على تدعيم عملية الرقابة في جميع مراحلها وتوفير لها جميع المعلومات اللازمة.

ج- المحاسبة التحليلية: هي تقنية كمية لتحليل وترجمة المعطيات العامة التي تؤدي إلى إتخاذ معايير دقيقة وتفصيلية، وإلى حل مشاكل مرتبطة بالتسيير بطريقة توجه متخذي القرار إلى ترشيد قراراتهم، كما تمثل نظام للمعلومات وهمزة وصل تربط بين كل أجهزة الإدارة ووظائفها بإمدادهم بالمعلومات التفصيلية التي تساهم في تقييم الكفاءة لمختلف الأنشطة.¹¹

إن المحاسبة التحليلية ومحاسبة التكاليف هي أحد فروع المحاسبة المؤسسية كما أن لها علاقة متينة بالمحاسبة العامة، إذ تأخذ أغلب معلوماتها من هذه الأخيرة، فإذا كان موضوع المحاسبة العامة رئيسي يتمثل في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين وفي تحديد نتيجة الدورة، فإن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساساً في دراسة حساب تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي.

2- أدوات مراقبة التسيير الحديثة:

تعتبر الأساليب الحديثة في المراقبة العنصر الفعال في تقييم الأداء لأنها تتماشى وعصرنة المؤسسة، وهناك أداتين التحليل المالي والموازنات التقديرية.

أ- التحليل المالي: هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص المشاكل الموجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح البيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب مع عملية اتخاذ القرار¹².

وتقوم وظيفة مراقبة التسيير بمراقبة الكشوفات المالية الناتجة عن التحليل المالي وهذه المراقبة تسمح بتحديد الانحرافات للتشخيص المالي والفوارق واتخاذ القرارات المالية اللازمة.

ب- الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي

¹¹ نوال مرايطي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

¹² مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 279.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

(plan stratégique) لتغطية مدة تتراوح بين 5 (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي (Plan opérationnel) لمدة 3 سنوات مثلا، وبناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبنا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل (Plan d'action) نوعي و يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.¹³

ولقد عرف تسيير الموازنات بأنه: "تلك العملية التي تعتمد على التقديرات والتي بدورها ترتبط بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي انطلاقا منها تحدد مهام المسؤولين والوسائل الضرورية لتحقيقها وذلك في شكل برامج عملية والفترات محددة وأخيرا التقريب بين الموازنات والنتائج المحققة من أجل استخلاص الفروقات، دراستها، تحليلها، واستغلالها وتلك هي وظيفة مراقبة الموازنة".

مجمل القول أن مراقبة التسيير تتمثل في الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:¹⁴

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة:

- مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط؛

- تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

3- أدوات مراقبة التسيير المستحدثة:

تتمثل في:

أ- لوحة القيادة: هي أداة تلخيصية (Outil de Synthèse) تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولإتخاذ القرارات في أوقات قياسية، وهي من جهة أخرى وسيلة إتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسات. وأهي وسيلة رقمية (Instrument Numérique) تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية أو المستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطهم.¹⁵

وتتم المراقبة من خلال مراقبة التسيير بتوجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وكذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

ب- بطاقة الأداء المتوازن: هي الكلمة المقابلة باللغة الانجليزية (Balanced Scorecard (BSC) والتي ترجمت بدورها إلى اللغة الفرنسية بجدول القيادة المستقبلي Tableau de bord prospectif وتعني: "ترجمة النوايا

¹³ صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزانة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2005-2006، ص 98.

¹⁴ قويدر حاج قورين، مرجع سابق، ص 145.

¹⁵ صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 113.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

والميولات وإستراتيجية المنظمة في صور كاملة من مؤشرات الأداء". وتعرف كذلك بأنها: "منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية.¹⁶

المطلب الثالث: اهداف مراقبة التسيير

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير

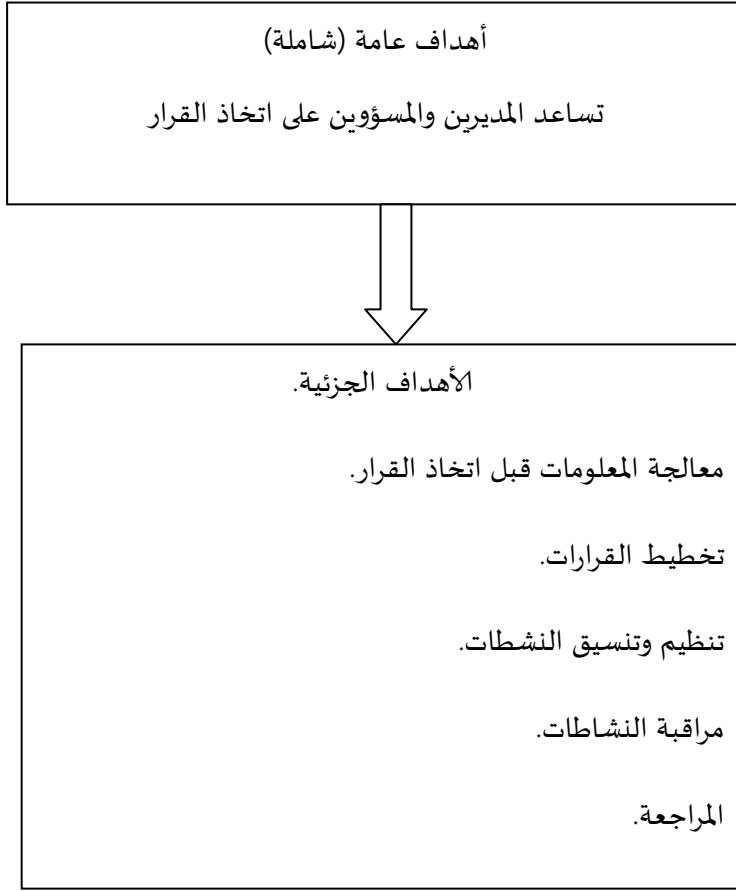
من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية¹⁷:

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
 - تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
 - تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
 - تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له؛
 - التمكن من تحقيق اللامركزية؛
 - مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء؛
 - تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
 - اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين؛
 - تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة؛
 - مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.
- ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

¹⁶ محرز عبد القادر، "أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة: لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية- دراسة حالة الجزائرية للمنتجات الرذائية ALDAR". رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، سنة 2010-2011، مكتبة جامعة الجزائر، ص 93.

¹⁷ عبد الرحمن هياج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص34.

الشكل رقم (07): أهداف مراقبة التسيير



Source: ALAZARD.C et SEPARI.S ; le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT .p :07.

الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة. ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط التالية¹⁸:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- التثبيت من أن القواعد مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المؤسسة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة؛
- التثبيت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلاء وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملة اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

الفرع الثالث: مساهمة مراقبة التسيير

تشتمل مراقبة التسيير على جملة من الأنشطة المتتابعة ويمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية كما يلي¹⁹:

- 1 - التخطيط: في هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل ويقوم مراقب التسيير بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات بالكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، وبعدها يساعد المدراء على الترجمة

¹⁸ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011، ص: 167-168.

¹⁹ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير (أدواته ومراحل إقامته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص: 74-76.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

العملية للسياسات المختارة، ثم يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط والذي يتراوح من 3 إلى 5 سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بعدها تبدأ مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة) حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل ويجب أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

2 - التنفيذ: بعدما تم التخطيط يشرع في تنفيذه وهذا انطلاقا من الاختيارات الإستراتيجية، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها لتطبيقها في الميدان وعلى أرض الواقع وتجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

3 - المتابعة والتحليل: يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، ليكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديله.

4 - الإجراءات التصحيحية: تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع إلى مرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة.

المبحث الثاني: علاقة حوكمة المؤسسات بمراقبة التسيير

تلعب مختلف أدوات وآليات التي تقوم عليها مراقبة التسيير دورا هاما في ترسيخ وتطبيق مختلف الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، من أجل ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، حيث أن هناك علاقة تربط بين كل من وظيفة مراقبة التسيير وحوكمة المؤسسات .

المطلب الأول: مساهمات مراقبة التسيير اعتمادا على حوكمة المؤسسات

أولا: مساهمة مراقبة التسيير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة²⁰:

يستند القرار على المعلومة، فنوعية المعلومات تحدد جودة القرارات المتخذة في المؤسسة، وفي حالة كانت المعلومة خاطئة أو غير تامة، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تكلف المؤسسة الكثير. وبالتالي لا بد من أن تسبق المعلومة القرار في حد ذاته، حيث يتم تحليل المعطيات المتوفرة وتدرس الشروط

والنتائج المتعلقة بكل قرار ليتم المقارنة بينها واختيار الأنسب لكل موقف. ووفقا لذلك يضع مراقب التسيير، في غالب الأحيان، الخطة الاستراتيجية، والتي تتضمن في نفس الوقت مبادئ الحوكمة الفعالة، مما

²⁰ Desire Luciani et autres, "Le grand livre du contrôle de gestion", éditions Eyrolles, Paris, 2013, p 111.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

يسمح بتحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. وفي هذا الإطار يتم وضع الميزانيات السنوية بما يتماشى مع الاستراتيجية الموضوعية.

وعلى اعتبار مراقب التسيير فاعلا أساسيا في عملية تسيير المؤسسة فإنه يلعب دورا مهما في تعريف وتحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كونه على معرفة جيدة بمهام المؤسسة، منتجاتها، أسواقها وميادين نشاطها، وخصائص كل ميدان فيما يتعلق بالمخاطر والأرباح وكذا رؤوس الأموال المخصصة لكل منها. ويملك معلومات كافية تسمح له بتحديد العناصر الأكثر أولوية وأهمية، وتوقع النتائج التي سيتم الحصول عليها، كما يمكن استغلال المعلومات التي يمتلكها مراقب التسيير كمراجع للبحوث والدراسات التنبؤية التي تدعم تطوير الاستراتيجية مستقبلا.

بالإضافة إلى ذلك فإنه عند المساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية فإنه يتم تجاوز العمليات الداخلية للمؤسسة وينفتح على الخارج، وعلى باقي الأطراف أصحاب المصلحة والعلاقة مع المؤسسة من عمال، زبائن وموردين. دون إهمال الحفاظ على البيئة والدور المجتمعي للمؤسسة.²¹

ثانيا: مساهمة مراقبة التسيير في تحديد وتنفيذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة²²:

يتم التمييز بين شكلين أساسيين لأنظمة حوكمة الشركات وفقا لهيكل الملكية الذي تقوم عليه المؤسسة، والذي إما يكون هيكلا مركزيا (نظام الداخليين)، حيث يعتمد هيكل الملكية في هذا النظام على تركيز رأس المال في أيدي عدد محدد من المساهمين يمثلون في الغالب بنوك أو مؤسسات عائلية، وفي هذه الحالة فإن هؤلاء المساهمون هم الذين يستوفون حاجة المؤسسات الكبيرة من الأموال، وبالتالي يسيطرون ويتحكمون بالمؤسسة وسيرها، باعتبارهم يمتلكون أغلبية الأسهم وبالتالي أغلبية حقوق التصويت، كما أن لهم تأثير مباشر وكبير على مجلس الإدارة من خلال التمثيل المباشر لهم فيه.

وإما يكون هيكلا مشتتا (نظام الخارجيين)، والذي يتميز بوجود عدد كبير من المساهمين حيث يملك كل منهم عدد صغير من الأسهم، وهو يعتمد على الفصل التام بين الملكية والرقابة، وفي هذه الحالة تفرض

²¹ Tchokanaka Sandra Kabataka, Contribution du controle de gestion à la gouvernance d'une entreprise publique- cas de la LONASE, CESAG, Dakar, MPACG, 8em promotion, 2013-2015, pp 24, 25.

²² Grégory Denglos, Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises, economica édition, Paris, 2010, pp 18,19.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

حماية قانونية كبيرة للمساهمين مما يفرض اعتماد معايير الشفافية وتقديم المعلومات المالية الموثوقة، وبالتالي يكون المديرون أكثر قابلية للتصريح وإعطاء المعلومات الصحيحة.²³

وتماشيا مع ذلك يقوم مراقب التسيير بتحديد ووضع هيكل تنظيمي يكون متناسقا ومتكيفاً مع هيكل الملكية الذي تتميز به المؤسسة، ويكون عملياً لتطبيق الاستراتيجية المختارة من قبل المسيرين، كما يتم تحديد من خلاله مختلف الارتباطات الموجودة داخل المؤسسة بين المديرين والمراكز المتعددة، مما يحدد نظم التسيير المناسبة ويراقب أداء مختلف الوحدات ورؤسائها من خلال تحديث وتطوير مستمر في نظام معلومات التسيير الذي يمكن من المقارنة بين مستوى أداء مختلف الوحدات الإدارية. وبهذه الطريقة يصبح تطبيق المعايير كألية للحكومة الداخلية من جهة ويعزز الاتصال بالخارج من جهة أخرى.

وبالتالي فإن تعقد المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة زاد من أهمية وفعالية دور مراقب التسيير، الذي يمكن من الإطلاع على مختلف الظروف التي يتم وفقها تحديد هيكل الملكية، والهيكل التنظيمي المناسب لكل موقف.

ثالثاً: مساهمة مراقبة التسيير في الرقابة الإدارية من خلال مجلس الإدارة:

بمجرد الاعتماد والموافقة على خطة استراتيجية معينة، لا بد من الشروع في تنفيذها بصورة فعالية وسريعة، ويأتي دور مراقب التسيير في التأكد من التناسق بين القرارات الاستراتيجية المتخذة، والسياسات والإجراءات المتبعة على مختلف مستويات المؤسسة في سبيل تنفيذ هذه القرارات، حيث يقوم مراقب التسيير بمتابعة مدى الاستغلال الأمثل للمجهودات والموارد، ومدى توجيهها في الإطار العام للاستراتيجية، وذلك من خلال وضع الميزانية وإجراءات العمل المناسبة وذلك بالتنسيق مع المستويات العملية.

وبالتالي فإن أنظمة مراقبة التسيير تكون في خدمة كافة أصحاب المصلحة بالمؤسسة، وإرضاء متطلبات هؤلاء الأطراف يتم تحديده وأخذه بعين الاعتبار خلال السير العملي والتنظيمي للمؤسسة والذي يترجم من خلال مستويات الأداء المختلفة، وهو ما تظهره لوحة القيادة.²⁴

رابعاً: مساهمة مراقبة التسيير في تعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق:

²³ Olivier Mieur, Guillaume Schier, **entreprises multinationales – stratégie, restructuration, gouvernance**, DUNOD, Paris, 2005, p 267.

²⁴ د.يدو محمد وآخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحكومة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية بعنوان، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبدا، يوم: 2017/04/25، جامعة علي لونيبي -البليدة 2، ص 16 19

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

بعد تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها، وتحديد مختلف الاجراءات التي تم اعتمادها، يقوم مراقب التسيير بالمساهمة في الرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة، من خلال الشرح والتوضيح للوحدات العاملة (العمال، والإدارات) المنهجية المتبعة والأنظمة التي سيتم وضعها لقياس النتائج المتحصل عليها. كما يعمل مراقب التسيير على اكتشاف النشاطات التي لا تعطي قيمة مضافة في المؤسسة، وبالتالي سيتم حذفها، أو إعادة هيكلتها، وذلك في إطار تسيير العلاقات سبب-نتيجة.

وفي إطار لامركزي، فإن التقارير التي يصدرها مراقب التسيير تسمح بالتأكد من أن مراكز المسؤولية تحترم الاتفاقات التي تم التوقيع عليها. وبالتالي فإن هذه التقارير تعد وسيلة للرقابة والتي:

- ✓ تركز انتباه المسيرين على الأهداف التي تم تفويضها للمسؤولين عن ذلك.
- ✓ يلخص المعلومات التي سيتم تقديمها للمسؤولين الأعلى سلميا.
- ✓ يسمح بالتأكد من ان الأهداف التي تم تفويضها قد تم تحقيقها، بالإضافة إلى تحكيم أداء المسيرين.

كما تمثل مراقبة الميزانية أداة أساسية في عملية تطبيق ومتابعة الاستراتيجية، حيث يسمح بدمج المشاكل المتعلقة بتفويض السلطة، الرقابة وتشجيع الأفراد. وبالتالي فإن مراقبة الميزانية تمكن المسيرين والمسؤولين الماليين من تصحيح أحكامهم، اتخاذ قراراتهم، وتنفيذ الاجراءات التي تظهر لهم أنسب للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا.

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق حوكمة المؤسسات

الفرع الاول: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

إن تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية، يواجه العديد من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

أ- الفساد: عادة ما يرتبط موضوع الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية التي تؤدي إلى هروب الإستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف إقتصادية، كإنخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الإجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة، هو إتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد.

ب- الممارسة العملية والديمقراطية: تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حاجزا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للإنفراد

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه، وبالتالي فهي تتيح الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية، للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية بإستقلالية تامة ودون أية ضغوط.²⁵

ج- إحترام سلطة القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا، إلا إذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيده، إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة، التي تساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية، ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الإلتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....إلخ.

د- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: إن عمليات التواطؤ والفساد، التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين، لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالمؤسسة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة

الفرع الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق الحوكمة

يمكن لعملية مراقبة التسيير من خلال أدواتها أن تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال

مايلي:²⁶

1- محاربة الفساد في المؤسسات الإقتصادية:

تهدف الحوكمة إلى محاربة الفساد الذي قد ينجر عنه عدة آثار سلبية تنعكس على أداء المؤسسات الإقتصادية، وقد تساهم وظيفة مراقبة التسيير بأدواتها المختلفة على ضمان السير الحسن للمؤسسة وإكتشاف الإنحرافات والأخطاء التي يمكن أن تنعكس بالسلب على مسار المؤسسة والتي قد تكون بسبب تواطؤ بين الموظفين، وبالتالي يساهم إكتشافها في الوقت المناسب على تصحيحها قبل إنعكاسها على الأداء المتوقع تحقيقه من طرف الإدارة.

2- التقليل من المخاطر الناجمة عن التسيير:

حيث أن إبداء مراقب التسيير لرأيه المهني السليم، يمكنه من المساهمة في التأكد من مدى تطبيق الموظفين لمبادئ الحوكمة التي تبين إنضباطهم وإحترامهم لهذه المبادئ التي يمكن أن نعكس أدائهم الفعلي على مستوى المؤسسة.

²⁵ علي جابر إسماعيل، "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 22.

²⁶ نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، بدون سنة، ص ص 13-14.

3- تحقيق رقابة فعالة:

فبتوزيع المسؤوليات بين مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة واستخدام مختلف أدوات مراقبة التسيير للحصول على التقارير والقوائم اللازمة، يسهل على مراقب التسيير إتمام عملية الرقابة على اتوجه والوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وبالتالي تحقيق الحاكمة على مستوى المؤسسة، فبإحترام كل موظف للمهام المنسوبة إليه والقيام بها كما ينبغي، فإن ذلك يثبت تحقيق الحوكمة على مستوى هذه المؤسسة.

4- تحسين الأداء المالي للمؤسسة²⁷:

تهدف مراقبة التسيير والحوكمة إلى تحسين مستوى الأداء وتقييمه عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي حددتها الإدارة والمستمدة من الأهداف المسطرة ووضع الخطط اللازمة لتحسينه. كما تساعد عملية الرقابة ككل على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

5- تطبيق الشفافية في المؤسسة:

بوجود مراقبة التسيير في المؤسسة يقلل من وجود الضغوطات بين المساهمين والموظفين في المؤسسة، كما يساعد وجودها في الكشف عن مختلف الأخطاء وحالات الغش وبالتالي تحقيق مبدأ الشفافية، أي انعكاس الصورة الحقيقية لما يحدث في المؤسسة ومعاينة كل مسؤول عن حالات الغش والأخطاء المرتكبة.

المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر :

أدت الانهيارات المالية إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق حوكمة المؤسسات. ولذلك سنلقي الضوء في هذا الجزء من الدراسة على مدى ارساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر

المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات في المؤسسات :

➤ من أجل أن يؤدي مفهوم حوكمة المؤسسات دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تساهم في تعزيز هذا النظام في المؤسسات التي تسعى جاهدة في غرس هذه الركائز في نطاق عملها

²⁷ علي جابر إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل -08- ركائز حوكمة المؤسسات



الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

المصدر: سناء عبد الكريم الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للالتزامات المالية التجربة الماليزية، جامعة ملايا - ماليزيا، ص 2

1. السلوك الأخلاقي :

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة، إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح حول حل المشكلات فضلا عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات، فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور حوكمة المؤسسات لإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المؤسسة، أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين حيث تحت حوكمة المؤسسات على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين في المؤسسة، فضلا عن نشره على الشبكة الداخلية، إذ لمواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية و الاجتماعية بل تعد غاية في الأهمية لبناء إطار حوكمة المؤسسات²⁸.

2. الرقابة والمساءلة :

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المؤسسة، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدري كفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المؤسسات في المؤسسات، فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن لجنة الدولية لمعايير المحاسبة والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المؤسسي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل هذا، بموجب القانون

²⁸ محمد طارق، "حوكمة الشركات وأسواق المال العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ماي 2007، ص 7

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

واللوائح الداخلية على أن يتم الاشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة وتدقيق المعتمدة. وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليس داخلية وخارجية فحسب بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل ماله مصلحة. يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمؤسسة وكرؤية مهمة لنظام حوكمة المؤسسات التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالباً بالمهارات الفنية التي تساعد في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف، بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل²⁹.

3. إدارة المخاطر:

دعت الحاجة للتخلص من المخاطر أو التقليل منها على الأقل إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتعد من أهم ركائز حوكمة المؤسسات، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام حوكمة المؤسسات فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي³⁰:

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمؤسسة تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال الإدارية التي يراد القيام بها.

²⁹ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص 7

³⁰ حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات"، الدار الجامعية،

مصر، 2007، ص 22

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

- المحافظة على الموجودات لحماية أصحاب المصالح.
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط بموجدها.
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع المؤسسي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي³¹:

- أصبحت درجة التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن المؤسسة التي تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات تتمتع بميزة تنافسية لجلب المهتمين واقتحام الأسواق وجلب العملاء.
- إن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ حوكمة المؤسسات إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المؤسسة بشكل عام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والزبائن في إطار التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يساعد على منع حدوث الأزمات.
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء المؤسسات ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات.

المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر

³¹ أحمد رجب عبد الملك، "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية- دراسة تحليلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (1)، المجلد 45، الإسكندرية، جانفي 2008، ص. 10.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

بالرغم من مجموعة القوانين الصادرة للتدعيم تطبيق حوكمة المؤسسات إلا أن المؤسسات الجزائرية تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات فيها جعلتها لم ترق إلى مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات فيها من بين المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في الجزائر نذكر³² :

- أ. ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المؤسسات الجزائرية .
- ب. عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه المؤسسات .
- ج. عدم التقييد بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
- د. عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في المؤسسات الجزائرية.
- هـ. عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات.

تعتمد الحوكمة على صياغة القرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجمة المؤسسات ، وذلك من خلال تدعيم القطاعين العام والخاص، بغية الوصول إلى مرحلة تدفع بالحوكمة لصياغة قوانين تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في المؤسسات.

ومن أجل الوصول إلى ترسيخ مفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية يجب إتباع الأسس التالية³³ :

- ✓ مواجهة مظاهر الفساد بمختلف أشكاله.
- ✓ نشر ثقافة النزاهة وتوعية المجتمع والمؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، من خلال تأسيس هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات من أجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة.
- ✓ الاستفادة من خبرة البلدان الرائدة في هذا المجال.
- ✓ ادراج الحوكمة في جميع وظائف المؤسسة عامة وفي وظيفة مراقبة التسيير خاصة.
- ✓ تفعيل الأدوات الرقابية المختلفة.
- ✓ تفعيل وسائل الإعلام في إطار حوكمة المؤسسات.

³² بن ثابت علال وبن جاب الله محمد، "المستثمرون المؤسساتيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية-بسكرة- الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006، ص 5-6.

³³ عبد الرحمن العايب، "إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، نوفمبر 2009، ص 17.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

- ✓ تأسيس نظام حوكمة المؤسسات يكون قائماً على أساس القواعد لا على أساس العلاقات.
- ✓ التأكيد على ضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل في المؤسسات.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن عملية مراقبة التسيير جزء لا يتجزأ من عملية الحوكمة، فمراقبة التسيير تساهم في الوصول إلى رقابة فعالة من خلال مختلف الأدوات التي تستخدمها، والتي تبين وجود التناسق بين مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة، وبعبارة أخرى توحيد الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. هناك علاقة بين أدوات مراقبة التسيير والحوكمة، فالمراقب يستخدم مختلف هذه الأدوات في الحصول على التقارير للقيام بعملية الرقابة وبالتالي فهي تساهم في عملية تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

الخبائمه العلمه

الخاتمة العامة

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات في الساحة الدولية نتيجة الأزمات والانهيارات التي تعرضت لها معظم الشركات الكبرى، حيث تضافرت جهود المؤسسات والمنظمات الدولية في مجال تفعيل دور وأهمية حوكمة المؤسسات وبعد التعرف على مفهومها وأهم جوانبها، نصل إلى أن حوكمة المؤسسات لا تعني مجرد احترام مجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها

النتائج:

من خلال عرضنا للبحث توصلنا للنتائج التالية:

- تقوم فكرة حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتعديلها وفق التغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.
- يعد تطبيق حوكمة المؤسسات أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
- رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة الرغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ.
- تساهم مراقبة التسيير في كشف الإنحرافات والأخطاء وتصحيحها بمختلف الأساليب اللازمة لذلك؛
- تستخدم مراقبة التسيير أدوات مختلفة للقيام بعملية المراقبة على أكمل وجه مستعينة بذلك على مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- تعتبر الحوكمة في حد ذاتها عملية رقابية شاملة لمختلف الوظائف الموجودة في المؤسسات؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في التقليل من مختلف المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية؛
- هناك علاقة بين أدوات مراقبة التسيير والحوكمة، فالمراقب يستخدم مختلف هذه الأدوات في الحصول على التقارير للقيام بعملية الرقابة وبالتالي فهي تساهم في عملية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛

الخاتمة العامة

اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى:فرضية صحيحة حيث تبين أن الأزمات المالية هي السبب الرئيسي لتبني حوكمة المؤسسات ،بالرغم من وجود عوامل أخرى من تغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات وكذلك ظاهرة العولمة الاقتصادية وانتشار ظاهرة الفساد إلى جانب الخصوصية، كل هذه العوامل ساهمت في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وأن تطبيق مبادئها يحقق مزايا عديدة سواء بالنسبة للمؤسسة بحد ذاتها أو المساهمين أو جهات أخرى.

-الفرضية الثانية: فرضية خاطئة إذ تلعب حوكمة المؤسسات دورا مهما في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة .

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

- تعد المبادئ والإجراءات التي تقوم عليها الحوكمة، بمثابة ضمان لنجاعة ونجاح أي مؤسسة اقتصادية، ولذلك ينبغي على مراقبة التسيير الاعتماد عليها وتطبيقها، بالشكل الذي يجعل المؤسسة تضمن بقاءها واستمرارها في مجال نشاطها؛
- تفعيل دور عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك نظرا لأهميتها ودورها الكبير في الوقوف على مدى كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي؛
- لابد على المؤسسة أن تقوم بتكوين لجان مراقبة تعتمد في عملها على المبادئ الأساسية للحوكمة، لجعل عملية مراقبة التسيير تحقق جل الأهداف المسطرة؛
- التحديث المستمر للإجراءات والآليات، التي تقوم عليها الحوكمة، خصوصا تلك التي تضبط وتحسن من وظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية؛
- العمل على تعزيز عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة، وذلك من خلال قيامها بعقد دورات تكوينية وتدريبية، لفهم طبيعة هذه الوظيفة ومدى ارتباطها بحوكمة المؤسسات، وذلك حتى يتم ممارستها بالشكل الذي يرفع من دورها وأهميتها.؛
- العمل على نشر مفهوم وثقافة حوكمة المؤسسات لدى كافة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة.
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات بشكل يسمح بفرض الرقابة المتبادلة بحيث يصبح الكل يراقب وفي نفس الوقت الكل مراقب،على أن يقيم هذا النظام من طرف مراقبة التسيير.؛
- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني وبيئة مناسبة لذلك؛

الأمراض

أولا: باللغة العربية

1. المؤلفات:

- بلال خلف المسكارنة ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- سناء عبد الكريم الخناق ، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للالتزامات المالية التجربة الماليزية، جامعة ملايا - ماليزيا
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993
- عمر صخري ، مبادئ الأقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986
- عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008.
- د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- محسن أحمد الخضيرى، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م
- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات-وظائف-تقنيات"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
- حماد طارق عبد العال، "حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات"، الدار الجامعية، مصر، 2007
- مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998
- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية، الجزائر، 2003.

2. المجلات:

- أحمد رجب عبد الملك، "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية- دراسة تحليلية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (1)، المجلد 45، الإسكندرية، جانفي 2008.

- جبر إبراهيم الداغور، محمد مواف عابد، مدى إلتزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد15، العدد 1، 2013
- عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، الأغواط، 2014
- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة المدية، العدد 12، المدية، 2013
- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011

3. الرسائل الجامعية

- رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- زوينة بن فرج، "المخطط المحاسبي البنكي بين المرجعية النظرية وتحديات التطبيق"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2013/2014
- سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر
- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2005-2006
- عبد الباسط بوحايك، "دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة البترولية-دراسة حالة المؤسسة البترولية للتكرير بأردار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2014/2015.
- عبد الرحمن هباح، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر، تخصص

- تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012
- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير (أدواته ومراحل إقامته)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002
- علي جابر إسماعيل، "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية و جودة التقارير المالية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010
- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر، 2012-2013،
- ميرة عثمانى، أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم إقتصادية، جامعة المسيلة، 2011-2012،
- نبيل حمادي، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2011/2012،
- نوال مرابطي، "أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير-حالة مؤسسة نفضال"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006
4. المداخلات العلمية والمكتبيات:
- بن ثابت علال وبن جاب الله محمد، "المستثمرون المؤسسون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات و المؤسسات، دراسة حالة الجزائر و الدول النامية-بسكرة-الجزائر، 21-22 نوفمبر 2006.
- عبد الرحمن العايب، "إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر، نوفمبر 2009.
- كمال بوعمم، زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، مداخله في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009

- نوال صبايجي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، بدون سنة
- د.يدو محمد وآخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، ورقة بحثية بعنوان، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم: 2017/04/25، جامعة علي لونيبي -البليدة

ثانيا: باللغة الفرنسية

Les ouvrages :

- ALAZARD.C et SEPARI.S ; le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT
- Desire Luciani et autres, "Le grand livre du contrôle de gestion", éditions Eyrolles, Paris
- entreprise publique- cas de la LONASE, CESAG, Dakar, MPACG, 8em promotion, 2013-2015
- Garmilis Ali, Le Contrôle de Gestion eu Action, ORGANISATION, paris , 1988
- Grégory Denglos, Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises, economica édition, Paris, 2010,
- H.Loning&Y.Pesqueux, Le contrôle de Gestion, ELLIPES, Paris , 2001
- LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001
- Olivier Mieir, Guillaume Schier, entreprises multinationales – stratégie, restructuration, gouvernance, DUNOD, Paris, 2005
- Tchokanaka Sandra Kabataka, Contribution du controle de gestion à la gouvernance d'une entreprises

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

خليل، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، شبكة الابحاث والدراسات الاقتصادية، من الموقع

الإلكتروني: www.rr4ee.net

https://www.efsa.gov.eg/content/efsa_ar/pool_extra_efsa/hawkama_pdf.htm

<https://www.google.dz/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.yu.edu>

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	فهرس
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
V	قائمة المختصرات
1	المقدمة العامة
4	الفصل الأول: الاطار النظري لحوكمة المؤسسات
4	مقدمة الفصل
4	المبحث الاول: نظرة عامة حول المؤسسات
5	المطلب الاول: ماهية المؤسسات
5	الفرع الاول: تعاريف عن المؤسسة
5	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
6	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
7	طلب الثاني : تصنيفات المؤسسات
7	أولاً: حسب طبيعة الملكية :هناك ثلاثة أنواع من الملكيات
8	ثانيا : حسب الحجم
11	ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي
11	1-القطاع الأولي
11	2- القطاع الثانوي
11	3-القطاع الثالث
11	رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني
11	1- المؤسسات الخاصة
11	أ. المؤسسات الفردية:
11	ب. مؤسسات الشركات
12	2- المؤسسات العمومية :
12	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
12	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
12	الفرع الأول : طبيعة الحوكمة

قائمة المحتويات

13	الفرع الثاني: نشأة حوكمة المؤسسات
14	الفرع الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات
14	المدخل الأول
14	المدخل الثاني
16	الفرع الرابع: أسباب وعوامل ظهور حوكمة المؤسسات
16	1- الفضائح المالية
16	أ. الإهيارات المؤسسية
16	ب. الأزمات المالية
16	2- التغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات
16	أ. ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية
17	ب. انتشار الفساد المالي والإداري
17	ج. التوجه نحو الخصوصية
18	المطلب الثاني: خصائص ومعايير حوكمة المؤسسات
18	الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات
18	الانضباط
18	الشفافية
19	المساءلة
19	العدالة
19	المسؤولية
20	الاستقلالية
20	الفرع الثاني: معايير حوكمة المؤسسات
20	1- معايير الأداء
20	2- معايير الرقابة
20	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
20	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
21	1- بالنسبة للمؤسسة
21	2- على المستوى الكلي
22	3- بالنسبة للمساهمين
22	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير
26	مقدمة الفصل

قائمة المحتويات

26	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
26	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
26	الفرع الأول: أصل مراقبة التسيير
27	الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير
29	الفرع الثالث: خصائص مراقبة التسيير
29	1. تقديم معلومات صحيحة
29	2. حسن توقيت المعلومة المقدمة
29	3. الاقتصاد في التكاليف
29	4. سهولة الفهم
29	5. تسهيل اتخاذ القرار
29	6. التركيز
29	7. المرونة
30	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
30	1- أدوات مراقبة التسيير التقليدية
30	أ- نظام المعلومات
30	ب- المحاسبة العامة
31	ج- المحاسبة التحليلية
31	2- أدوات مراقبة التسيير الحديثة
31	أ- التحليل المالي
31	ب- الموازنات التقديرية
32	3- أدوات مراقبة التسيير المستحدثة
32	أ- لوحة القيادة
33	ب. بطاقة الأداء المتوازن
33	المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير
33	الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير
35	الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير
36	الفرع الثالث: مساهمة مراقبة التسيير
36	1- التخطيط
36	2- التنفيذ
36	3- المتابعة والتحليل
36	4- الإجراءات التصحيحية
36	المبحث الثاني: علاقة حوكمة المؤسسات بمراقبة التسيير

قائمة المحتويات

37	المطلب الأول: مساهمات مراقبة التسيير اعتمادا على حوكمة المؤسسات
37	أولا: مساهمة مراقبة التسيير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
38	ثانيا: مساهمة مراقبة التسيير في تحديد وتنفيذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	ثالثا: مساهمة مراقبة التسيير في الرقابة الإدارية من خلال مجلس الإدارة
39	رابعا: مساهمة مراقبة التسيير في تعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق
31	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق حوكمة المؤسسات
40	الفرع الأول: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر
40	أ- الفساد
40	ب- الممارسة العملية والديمقراطية
40	ج- إحترام سلطة القانون
40	د- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح
41	الفرع الثاني : دور مراقبة التسيير في تطبيق الحوكمة
41	1- محاربة الفساد في المؤسسات الإقتصادية
41	2- التقليل من المخاطر الناجمة عن التسيير
41	3- تحقيق رقابة فعالة
41	4- تحسين الأداء المالي للمؤسسة
41	5- تطبيق الشفافية في المؤسسة
42	المبحث الثالث: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر
42	المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات في المؤسسات
43	1- السلوك الأخلاقي
43	2- الرقابة والمساءلة
44	3- إدارة المخاطر
45	المطلب الثاني: أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات
46	المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر
47	خلاصة الفصل
48	خاتمة عامة
51	قائمة المراجع
52	قائمة المحتويات
	ملخص

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مختلف الأدوات التي تعتمد عليها وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، بغية الوصول إلى جل الأهداف المسطرة، والتي تساهم في تحقيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات، بإعتبار أن الحوكمة تعد من أكثر الطرق المستهدفة حديثاً في الميدان الاقتصادي، تساعد المؤسسات الاقتصادية والفاعلين بها للوصول إلى كشف الصورة الحقيقية للمؤسسة والأداء المرغوب تحقيقه، كما تهدف إلى تحقيق عملية الرقابة من خلال مختلف الإجراءات القائمة عليها.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير، الحوكمة، مبادئ الحوكمة.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence les différents outils qui reposent sur la fonction de contrôle de la gestion dans les institutions économiques, afin d'atteindre l'essentiel des objectifs de la règle, qui contribuent à la réalisation des principes de gouvernance dans ces institutions, étant donné que la gouvernance est l'un des moyens les plus ciblés récemment dans le domaine économique, en aidant les institutions économiques et les acteurs pour atteindre pour révéler la véritable image de l'institution pour atteindre les performances souhaitées, et vise à réaliser le processus de contrôle grâce à diverses procédures fondées sur eux.

Mots-clés: contrôle de gestion, outils de gestion de contrôle, de gouvernance d'entreprise, les principes de gouvernance d'entreprise.