

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

أهمية الحوكمة في تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
(دراسة حالة نفضال مستغانم)

مقدمة من طرف الطالبين:

تحت اشراف:

◆ د. مقراد عبد الله.

◆ بطوم أيمن.

◆ مهتدي محمود.

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بوزيان العجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	د. مقراد عبد الله	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د . نورين مولود	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024 /2023

إِهْدَاء

سبحان الذي أخرجنا من الظلمات إلى النور ... الذي لا تطيب الأحوال إلا بذكره ...
ولا تهدي الأنفس إلا بشكره وطاعته ... ولا تلذ الآخرة إلا بعفوه ...
ولا الجنة إلا برويته ...

"إن الله وملائكته يصلون على النبي يا أيها الذين آمنوا صلوا عليه وسلموا تسليماً" ... سلامي
إلى الحبيب المصطفى مبلغ الرسالة مؤدي الأمانة ... وناصح الأمة ... نبي الرحمة ... نور
العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... "أبي العزيز" إلى بسمة الحياة وسر الوجود ...

إلى منبع الحب والحنان والعطاء ... إلى من كان دعائها سر نجاحي ... "أمي الحبيبة"

أرجو من الله أن يمد في عمركما لتروا ثمرة عطائكما بعد طول انتظار...

"حفظكما الله والدنا العزيزين"

إلى من آثروني على أنفسهم ... إلى من أظهروا لي معنى الحياة ...

إلى من شاركوني حنان أمي ... وحضن أبي ... "لكي أختي ولكم إخوتي"

إلى من أحبني في الله وأحبيته فيه ... إلى من تحلوا بالإخاء ... وتميزوا بالصدق والعطاء ...

إلى من سعدت برفقتهم نحو التميز والإبداع ...

من كانوا معي على طريق النجاح "صديقاتي"

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح.... أساتذتي
الكرام.

بطوم أيمن

إِهْدَاء

بسم الله و الصلاة و السلام على نور القلوب و سيد الوجود و خير الأنام حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و تعليمي و دعماني في كل الأحوال و الظروف،

إلى نبع الحنان و الصبر و من رافقني دعائها في كل زمان و مكان و من أنارت درب خطايا

" أمي " أطل الله في عمرها، كما أسأل الله الولي التقدير أن يحفظها و يرفع مقامها و يجعلني سببا في رفع شأنها.

و إلى من أحمل اسمه و سندي في الحياة و اعترف بفضلته في الوجود، إلى من رباني على الفضيلة، و حب العلم و كان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان " أبي العزيز " الذي تحمل المشقة في سبيل وصولي و علمني الصبر و التواضع تمنياتي له بالصحة و طول العمر.

إلى جميع عائلتي و أصدقائي، إلى جميع من أحبنا في الله و أحببناه فيه.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من يقرأ مذكرتي الآن، إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

مهتدي محمود

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أمر بشكره ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا اله إلا الله هو
المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد،
اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا
وعليه فل يتوكل المتوكلون.

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بأحر تشكراتي إلى:

الأستاذ المشرف د. مقراد عبد الله لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاته النيرة
و تشجيعاته القيمة التي ساعدتني في إعداد بحثي هذا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء اللجنة وكل أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم على الجهود المبذولة
خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول والأشكال
9	مقدمة
الفصل الأول: حوكمة الشركات	
13	المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
13	المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات
15	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات
16	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات
16	المطلب الأول: ركائز حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
22	المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة الشركات في التجارب الدولية
22	المطلب الأول: آليات ومبادئ حوكمة الشركات
27	المطلب الثاني: التجارب الدولية في حوكمة الشركات
الفصل الثاني : عموميات حول الأداء	
31	المبحث الأول: مدخل عام للأداء
31	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه
32	المطلب الثاني : أبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء
34	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الاقتصادية
34	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسات الاقتصادية
38	المطلب الثاني: انواع وأهداف المؤسسات الاقتصادية
40	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء
40	المطلب الأول: الحوكمة والأداء المالي للشركات
42	المطلب الثاني: آليات الحوكمة وتحسين الأداء

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول نفضال مستغانم	
48	المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفضال وحدة مستغانم
48	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال وأهدافها
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم منتجات المؤسسة
54	المطلب الثالث: منتوجات وخدمات مؤسسة نفضال
61	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: اختيار العينة وأدوات الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل البيانات (الاستبيان)
86	المطلب الثالث: الاستنتاجات
88	خاتمة
91	قائمة المراجع
95	استمارة الاستبيان
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
52	محطات بنزين لولاية مستغانم	الجدول رقم (1)
58	وسائل نقل وإمكانيات مؤسسة نفضال	الجدول رقم (2)
60	الحظيرة الوطنية للسيارات حسب مختلف الفئات سنة 2018	الجدول رقم (3)
61	منتجات نفضال عبر مختلف الولايات الجزائرية	الجدول رقم (4)
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5)
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (6)
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	الجدول رقم (7)
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:	الجدول رقم (8)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (9)
67	اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة	الجدول رقم (10)
68	تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة	الجدول رقم (12)
69	توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة	الجدول رقم (13)
70	تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري	الجدول رقم (14)
71	توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية	الجدول رقم (15)
72	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم	الجدول رقم (16)
73	اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم	الجدول رقم (17)

74	قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات	الجدول رقم (18)
75	منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي	الجدول رقم (19)
76	يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة	الجدول رقم (20)
77	تحرص المؤسسة على القيام بتربصات لرفع مستوى كفاءة العاملين	الجدول رقم (21)
78	يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد	الجدول رقم (22)
79	توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين	الجدول رقم (23)
80	توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد	الجدول رقم (24)
81	تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات	الجدول رقم (25)
82	تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها	الجدول رقم (26)
83	نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين	الجدول رقم (27)
84	تطبق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد	الجدول رقم (28)
85	تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء	الجدول رقم (29)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يمثل ركائز حوكمة الشركات	الشكل رقم (1)
51	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال	الشكل رقم (2)
52	محطات البنزين الموزعة على ولاية الجزائر	الشكل رقم (3)
53	قناة توزيع منتج GPLC المؤسسة نפטال	الشكل رقم (4)
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (5)
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (6)
63	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (7)
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	الشكل رقم (8)
65	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (9)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (10)
67	اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة	الشكل رقم (11)
68	تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة	الشكل رقم (12)
69	توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة	الشكل رقم (13)
70	تكتاف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري	الشكل رقم (14)
71	توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية	الشكل رقم (15)
72	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم	الشكل رقم (16)
73	اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم	الشكل رقم (17)
74	قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات	الشكل رقم (18)
75	منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي	الشكل رقم (19)
76	يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات	الشكل رقم (20)

	المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة	
77	تحرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين	الشكل رقم (21)
78	يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد	الشكل رقم (22)
79	توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين	الشكل رقم (23)
80	توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد	الشكل رقم (24)
81	تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات	الشكل رقم (25)
82	تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها	الشكل رقم (26)
83	نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين	الشكل رقم (27)
84	تطبق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد	الشكل رقم (28)
85	تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء	الشكل رقم (29)
86	تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	الشكل رقم (30)

المقدمة

المقدمة:

تعتبر المؤسسات مجموعة من الموارد البشرية المادية والمالية والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيبة معينة وتوثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع، وفي الآونة الأخيرة شهد الاقتصاد العالمي وخاصة في المؤسسات الخاصة والعامة تغييرات عديدة، نتيجة للأزمات والانهيارات التي ضربت العديد من الدول، والنتيجة عن زيادة الفساد الإداري والمالي، وافتقار إدارتها للنزاهة والشفافية في معاملاتها، لهذا زاد الاهتمام بما يسمى بالحوكمة، التي تعتبر آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة وتعمل على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها بما يحقق تنمية المجتمع.

وبهذا لقد أصبحت حوكمة المؤسسات من المواضيع المهمة لجميع الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر إذ أن الأزمات المالية التي تكبدها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم الحوكمة للشركات ضمن أولوياتها.

كما تعد حوكمة الشركات من أهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهومها الذي يشير إلى القواعد والمعايير التي تحدد الأطراف المرتبطة بالشركة (العمال، الموردين، المستهلكين)، في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة بعد دخول العديد من الدول في عضوية منظمة التجارة العالمية، والاتفاقيات الأوروبية والدخول في الاتفاقيات التجارية الحرة مع العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء تسيير الإدارة والرقابة داخل المؤسسة حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بالخسائر المادية مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن المؤسسات التي تطبق مفهوم ومبادئ حوكمة المؤسسات.

ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

أ. إشكالية الدراسة :

• كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

• ما مفهوم حوكمة الشركات؟

• ماذا نقصد بالأداء؟

- ما هو دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي ؟

ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولي عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة.
- تساهم الحوكمة في تحسين أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

ج. أهداف الدراسة :

يهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- تبيان الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والأداء، وواقعها بالمؤسسات الجزائرية.
- التعرف على العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في المؤسسات.
- إبراز المساهمة التي تقوم بها حوكمة المؤسسات والشركات في تحسين الأداء المالي وتأثيرها ايجابا عليها.

د. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث من خلال محاولة فهم والتعرف على أبرز المبادئ والخطوات التي تقوم عليها الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، كما أنها تسعى إلى الكشف عن مساهمة للحوكمة في تطوير الأداء للمؤسسات، وتحقيق الأرباح وزيادة القيمة السوقية والتنافسية، والتنبؤ على استمرارها أمام المؤسسات الأخرى.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- الصلة التي تربط بين الموضوع والتخصص الذي أدرسه.
- أهمية معرفة دراسة دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة.

هـ. حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في مارس 2024.

- الحدود المكانية: مؤسسة نפטال.

و. منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وما يحتوي عليه، وتحليل جوانبه والاجابة على تساؤلاته وإثبات صحة الفرضيات، اتبعنا المنهج الوصفي لاستعراض ووصف الاطار النظري لحوكمة المؤسسات الاقتصادية والاداء المالي لها، أما الجانب التطبيقي فاستخدمنا فيه المنهج التحليلي الذي استعنا لفهم الواقع وحقيقة الوصول إلى استنتاجات الدراسة والمتمثلة في دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات.

ز. خطة البحث:

كأي بحث علمي، يحتوي موضوعنا على خطة قسمناها إلى ثلاث فصول ، وهي تتمثل في: الفصل الأول والذي عنوانه ب مدخل إلى حوكمة الشركات، يحتوي على ثلاثة مباحث، الأول موسوم بمدخل إلى حوكمة الشركات، المبحث الثاني أساسيات تطبيق حوكمة الشركات، أما المبحث الثالث، آليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل التجارب الدولية، والفصل الثاني جاء بعنوان مدخل عام للأداء، وهو بدوره احتوى على ثلاثة مباحث، الأول: مدخل عام للأداء، والمبحث الثاني، ماهية المؤسسات الاقتصادية، أمل المبحث الثالث، دور حوكمة في تحسين الأداء، والفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية مؤسسة نפטال مستغانم.

وفي الأخير ختمناه بخاتمة تشمل أهم نقاط توصلنا إليها.

الفصل الأول:

حكمة الشركات

الفصل الأول حوكمة الشركات

المبحث الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات :

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un cha) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة (1478) في اللغة الفرنسية بمصطلح Art ou manière de gouverner¹.

و يعود التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle & Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932 وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبيّة التي يمكن أن تضر بالمؤسسة².

و إن مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين³.

كما تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 في مقال بعنوان Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure " لعلاقات الوكالة حيث تم تعريفها على أنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (the principal(s) ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر، وهو الوكيل the agent لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل". كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة⁴.

¹: أبو العطاء نرمن، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، 2003، ص23.

²: المرجع نفسه، ص23.

³: الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دط، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص17.

⁴: محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، وقلة، الجزائر، 2016-2017، ص37.

الفصل الأول حوكمة الشركات

و في أعقاب سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين AICPA the Committee of Sponsoring Organizations والتعرف باسم لجنة تريدواي treadway commission ، وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting) تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية.¹

وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

أما عن بداية استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.²

و عند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة المؤسسات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك NYSE باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة.³

فنلاحظ من خلال ما سبق ذكره بأن ظهور مصطلح الحوكمة كان في بداية عام 1999، نتيجة وقوع بعض الشركات والمؤسسات في أزمات ومشاكل، زد على هذا حدوث الانهيار الاقتصادي في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وبهذا كان الاهتمام بالحوكمة.

¹: محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، المرجع السابق، ص 37.

²: المرجع نفسه، ص 38.

³: المرجع نفسه، ص 38.

الفصل الأول حوكمة الشركات

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات :

عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة للحوكمة على أنها " الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".¹

يركز هذا التعريف على المخاطر التي تنطوي على تصرفات الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح عن بعض المعلومات ومدى تأثير ذلك على حقوق أصحاب المصلحة.

كما تعرفه لجنة 1992 cadbury على أنها " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب" اذ يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات.²

حيث يبين هذا التعريف كيف تتصرف الإدارة في القضايا التي تواجهها بما يحفظ حقوق الأغلبية والأقلية على السواء، فيما يتعلق بالشفافية في التقارير المالية والإجراءات التي تتخذها الإدارة للمحافظة على تحقيق أقصى فائدة من العمليات.

كما " يعتبر مفهوم الحوكمة مستحدثا في اللغة العربية فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو يعني³ :
الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة ومنعا لانحراف السلطة وتلاعها بمصالح المساهمين، أما المؤسسة فمشتقة من كلمة مؤسسة.

فيبين هذا التعريف بأن حوكمة المؤسسات تعمل على الإرشاد والتوجيه فيما يخص شؤون المؤسسة، السيطرة على الأمور داخله.

وعرف حوكمة المؤسسات بأنها: " حالة وعملية اتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه مزيج بين هذا وذلك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي و

¹: مصطفى نجم البشاري، " أهمية تطبيق حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان " مؤتمر

المراجعة الداخلية الأول بالسودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 20-21 جانفي 2007، ص14-15.

²: عماد محمد علي ابوعلجية، علام حمدان، " أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح"، جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص.03

³: أشرف ميخائيل، أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية، 2005، ص169.

الفصل الأول حوكمة الشركات

يؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال.¹

نلاحظ بأن هذا التعريف لا يختلف عن سابقه، إذ أن حوكمة المؤسسات تعتبر تيار يوجه ويضبط الأمور والسلوكيات داخل المؤسسة.

أيضا هي: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم مراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير المؤسسات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها " أي معناه تضمن مصالح جميع الأطراف: المدراء، والمستخدمون، والمجهزون، والزيائن، والمراقبون، وأصحاب المصالح، والمساهمون والمجتمع.²

وحوكمة المؤسسات هي "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.³

مما سبق ذكره يتبين لنا بأن حوكم المؤسسات هي عبارة عن نظام وتيار يقوم بالارشاد والتوجيه وحتى ضبط الأنظمة والسلوك داخل المؤسسات لتحقيق أهداف المرجوة، كما انها تهتم أيضا أصحاب المؤسسات.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات :

المطلب الأول: ركائز حوكمة الشركات:

1-ركائز حوكمة الشركات:

تتمثل ركائز حوكمة الشركات فيما يلي:

أ-السلوك الأخلاقي:

وهو ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.⁴

¹: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص53-54.

²: صادق راشد الشمري، الحوكمة دليل عمل لإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد17، 2008، ص12.

³: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدربين التنفيذيين، دط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص14-15.

⁴: سمير الشاعر، موقف الاقتصاد الاعلامي من قضايا السوق في الاقتصاد بين نظرتين الشوق الاجتماعي والإسلامي، مركز القدس للدراسات السياسية، عمان، الأردن، 2006، ص147.

الفصل الأول حوكمة الشركات

ولكي تنجح المؤسسة في نشر ثقافة الالتزام الأخلاقي، يجب أن تضع دليل للسلوك الأخلاقي يلتزم به جميع العاملين، ينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- قسم عن قيم المؤسسة ومبادئها الأخلاقية، يوضح التزامها في جميع معاملاتها الداخلية والخارجية من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، حماية حقوق المساهمين...
- قسم عن المعايير الأخلاقية، توضح علاقة المؤسسة بالموظفين والعاملين بها من حيث احترام حقوق الإنسان، عدم التمييز، توفير بيئة صحية، العدالة في تقديم المكافآت...
- القسم الأخير يحدد العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، من خلال الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح والتشريعات.

ب- الرقابة والمساءلة:

وهذا بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة من خلال أطراف رقابية عامة، مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البنك المركزي في حالة البنوك، أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليين، المراجعون الخارجيين، أو أطراف أخرى كالموردون، العملاء، المستهلكون، المقروضون.¹

وتسعى حوكمة الشركات إلى تفعيل الأطراف ذات المصلحة في الرقابة على المؤسسة ومساءلتها، وتمثل هذه الأطراف في²:

- ✓ أطراف رقابية عامة: هذه الأطراف لا تتدخل في طريقة عمل المؤسسة وتفصيل تسييرها، لكن قد تتدخل بشروط معينة من طرف المؤسسة أو لإلزامها بتطبيق قواعد ومبادئ معينة تساعد في تحقيق الإفصاح والشفافية، من بين هذه الأطراف، البنوك، هيئة سوق المال، البورصة...
- ✓ أطراف رقابية مباشرة: وهي الأطراف التي تكون معينة بأداء ونتائج المؤسسة والتي تستطيع مساءلة المؤسسة عن أسباب نجاحها أو فشلها، ويمكن لهذه الأطراف الإطلاع بصفة دورية على تفاصيل عمل المؤسسة ومختلف سجلاتها، ومن بين هذه الأطراف المساهمين، المراجعين الداخليين...
- ✓ أطراف خارجية: توجد أطراف أخرى يمكن لها مراقبة ومساءلة المؤسسة عن بعض عملياتها ونتائجها نظرا لتأثيرها بأعمال ونتائج المؤسسة، ومن بين هذه الأطراف نجد الموردين، العملاء، المستهلكين...

¹: نادية هيمة سعيد طحطوح، التشاركية كمبدأ من المسؤولية الاجتماعية للكفاءات وأثرها على تعيل الحوكمة، مجلة الأحياء، العدد 18، المجلد 06، 2018، ص420.

²: سعيد شوقي طارق، محاسبة الشركات، دط، دارغيداء، عمان، الأردن، 2018، 184.

ج-إدارة المخاطر:

تعرف على أنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس السيطرة على المخاطر التي تواجه المؤسسة.¹ وتتضمن إدارة المخاطر الأنشطة التالية²:

- جمع المعلومات عن الأنشطة الخطيرة بالمؤسسة.
- تحديد التهديدات المتوقعة لكل نشاط.
- تحديد التهديدات المتوقعة لكل نشاط.
- تحديد نقاط الضعف بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير على المؤسسة
- حساب الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة إذا حدث التهديد المتوقع.
- تحديد وتقييم الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيف أو تجنب الخسائر المحتملة.
- تطوير وتعديل أداء ممارسات إدارة المخاطر للوصول إلى النتائج أفضل.

¹: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، ط1، أكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020، ص7

²: صابر بوالزليفة، دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، الجزائر، سطيف، ص25.

الشكل (1): يمثل ركائز حوكمة الشركات:¹

إدارة المخاطر

-وضع نظام لإدارة المخاطر.
-الإفصاح وتوصيل المخاطر
إلى المستخدمين ولأصحاب
المصالح.

الرقابة والمساءلة

تفعيل أدوار أصحاب المصلحة
في نجاح الشركة من خلال
الرقابة والمساءلة:
-أطراف رقابية عاملة مثل هيئة
السوق المالي، مصلحة الشركات
والبنك المركزي في حالة البنوك.
-أطراف رقابية مباشرة:
المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة
التدقيق، المدققين الخارجيين.
-أطراف أخرى، الموردون،
الزبائن المستهلكون، المودعون،
المقرضون.

السلوك الأخلاقي

ضمان الالتزام السلوكي من
خلال:
-الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
-الالتزام بقواعد السلوك المهني
الرشيد.
-التوازن في تحقيق مصالح
الأطراف المرتبطة بالشركة.
-الشفافية عند تقديم المعلومات.
-القيام بالمسؤولية الاجتماعية
والحفاظ على بيئة نظيفة.

¹: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات :

يوجد نوعين من المحددات، تتمثل في:

أ-المحددات الخارجية:تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

1-المناخ العام للاستثمار:

وهي التي تتعلق بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي ينظم العمل بالأسواق، وقوانين العمل وسوق المال، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئة سوق المال والبورصة ورقابتها الفعالة على الشركات او لتحقيق من دقة المعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن تطبيق مبادئ الحوكمة¹.

2-التقيد بالمعايير الدولية المحاسبية:

لقد زاد الاهتمام بمعايير المحاسبة الدولية والتدقيق، لسلامة نظامها المالي نظرا لما توفره من ثقة لدى أصحاب الأسهم ومما لا شك فيه أن معايير المحاسبة والتدقيق السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أنه هو الذي يوفر معلومات حيوية للدائنين والمستثمرين في الأسهم بما يبرئ لهم القيام باستثمارات قائمة بأمانة ومربحة، وزيادة خاصة المقارنة بين المعلومات المالية على المستوى العالمي، وتوحيد المعالجات التي ستستخدم لقياس الأحداث

المالية وتوصيل النتائج لمستخدميها، من أجل ملاءمة عملية التحكم في الشركات.

3-مصادر التمويل:

لإنجاح حوكمة الشركات يجب الاهتمام ليس فقط بكيفية تدبير والحصول على الأموال الضرورية لاستمرار نشاط الشركات، بل الاهتمام بالطرق التي تمكن من الحصول على هذه الموارد المالية بأقل التكاليف، ولتحقيق

¹:مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص101.

الفصل الأول حوكمة الشركات

ذلك يجب وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

4- طبيعة السوق:

للسوق تأثيرات داخلية وخارجية على أداء الشركة، حيث تعد عاملاً حاسماً في وضع استراتيجيات العمل والمتابعة بما يحقق أهداف حوكمة الشركات.

5- دور المؤسسات غير الحكومية:

لهذه المؤسسات دوراً كبيراً في التنظيم وضمان التزام أعضائها بالنواحي المهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، والمراجعين والشركات العاملة في الأسواق المالية إضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة ونقابات المحامين.¹

ب- المحددات الداخلية:

من أهم المحددات الداخلية للحوكمة، نذكر ما يلي:

1- مجلس الإدارة:

يجب أن يتحمل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية عن مدى تحقيق أهداف الشركة، وعدم الحصول على منفعة على حساب الشركة، والإفصاح بكل ما يجري في الشركة وما تحققه، وتحقيق مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح ومعاملتهم بعدل، وضرورة الإفصاح عن وجود التعارض في المصالح عند وقوعه، والإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في الشركة.²

2- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف الشركة بشكل جيد.

¹: زهاء ديوب، الحوكمة الإدارية الرشيدة وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010، ص28.

²: المعتمد بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دط، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص176.

3-النظام المحاسبي والمالي:

وهو الأداة التي تقوم بتزويد الأطراف ذات المصلحة بالمعلومات المالية عن الشركة، كما تظهر نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة عن فترة مالية معينة، وتقدير مدى إمكانية حصول الشركة على إيرادات في المستقبل، كما تزود القائمين على الشركة على اتخاذ قرارات الرشيدة، وهذه النظم تؤثر في عملية التحكم المؤسسي إذ كلما كانت فعالة وكفؤة أسهمت بصورة إيجابية في أنجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

4-قيمة الشركة:

وهي تعتمد على مستويات عالية من الأخلاق المهنية من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة، بهدف كسب العملاء وبالتالي زيادات مبيعاتها أو خدماتها¹.

المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة الشركات في التجارب الدولية:

المطلب الأول: آليات ومبادئ حوكمة الشركات:

أ. آليات حوكمة الشركات في التجارب الدولية:

يقصد بالآليات حوكمة الشركات الطرق والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتتمثل في²:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى³:

• دور مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأسمال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياتها القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب

¹: خليفاتي جمال، مدى موافقة البيئة الاقتصادية الجزائرية للنظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011، ص25-26.

²: بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن ملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي، والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7، ماي 2012.

³: مرجع نفسه.

الفصل الأول حوكمة الشركات

سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا على الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

وتوجد أيضا¹:

• لجنة التدقيق:

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

تنبثق لجنة التدقيق عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبق الأحكام التي يقرها مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

تقوم لجنة التدقيق بالعديد من الوظائف نوجزها فيما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

¹: محمد الشريف زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دط، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016، ص 109.

الفصل الأول حوكمة الشركات

- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
ومن آليات الداخلية نذكر أيضاً¹ :

• التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تفرز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي وفي هذا السياق يرى Archambault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتمثل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع اكتشاف حالات الغش والتزوير وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

• لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بمفهوم حوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا².

• لجنة التعيينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين

¹: كاردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018، 2019، ص19

²: كاردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 19.

الفصل الأول حوكمة الشركات

فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها... إلخ¹.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من بين هذه الآليات الخارجية لحوكمة الشركات نجد²:

• سوق السلع والخدمات وسوق العمل الخاصة بالمسيرين:

تجبر أسواق السلع والخدمات التي تتميز بالمنافسة الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج من أجل إنتاجية أفضل تسمح بالحصول على هامش ربح مقبول، وهذا ما يؤدي إلى ضبط وتوحيد سلوك العمال بما فيهم المسيرين خوفاً من فقدان وظائفهم في حالة كون أداء الشركة سيئ مما قد يسبب في إغلاقها وهذا ما يدفعهم للعمل إلى تحقيق الأهداف التي تصب في صالح المساهمين/ الملاك، غير أن هذه الآلية لا تكون فعالة إلا في حالة سوق سلع وخدمات ذات منافسة تامة.

• التدقيق الخارجي:

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، يعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة ويقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة إما في القطاع الحكومي فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي والرقابة فيها، كما يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محددة سلفاً، تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجيين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

¹: محمد الشريف زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016، ص 109. المرجع نفسه، ص 19.

²: المرجع نفسه، ص 19.

الفصل الأول حوكمة الشركات

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة والعقلانية إلى أقصى حد ممكن كما تحاول ضمان إعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، وعلى لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.

• سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات:

عند فشل آليات حوكمة الشركات الداخلية تعمل سوق الرقابة على الشركات كأخر آلية للضبط لان عدم ملاءمة الآليات الداخلية للحكومة سيظهر من خلال سوء أداء الشركة وهذا ما سيؤدي إلى إرسال إشارة إلى فريق إدارة آخر، بحيث ينظر للشركة كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات وأدائها، كالدراسة التي قام بها Powell سنة 1997¹.

• التشريع والقوانين:

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

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-ostyact متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرّة لمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة².

ب. مبادئ حوكمة المؤسسات:

¹: كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص20.

²: كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص20.

الفصل الأول حوكمة الشركات

من بين المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات نذكر ما يلي¹:

✓ -حقوق المساهمين: يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج و إصدار أسهم جديدة.

✓ المعاملة المتكافئة للمساهمين: "يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم."²

✓ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

✓ الإفصاح والشفافية: ينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

✓ مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطو الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.³

✓ ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة.⁴

المطلب الثاني: التجارب الدولية في حوكمة الشركات:

¹: محمد البشيرين عمر، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع، المجلد الأول، دس، ص11.

²: المرجع نفسه، ص11.

³: محمد البشيرين عمر، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، المرجع السابق، ص11.

⁴: المرجع نفسه، ص11.

الفصل الأول حوكمة الشركات

تعتبر الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول التي تبنت حوكمة الشركات، وفي هذا المطلب سنحاول عرض بعض التجارب الدولية.

أ. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Commission Treadway والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في سنة 2002 قام الرئيس جورج دبليو بوم بالتصديق على ساربيتر أوكسلي Sarbanes Oxley Act وهو مشروع قانون صاغه السيناتور بول سربيتير Sarbanes Bol وعضو الكونجرس الجمهوري مايكل أوكسلي Oxley Maikl في 20 جويلية 2002 محولا إياه إلى قانون، ولقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة لتنظيم المدققين وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية ولقد ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الشركات وزاد من عقوبات جرائم موظفي الشركات، على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين، مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات.¹

ب. فرنسا:

كانت بداية التجربة الفرنسية مع صدور تقرير فينو سنة 1995م، حيث بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا عن طريق لجنة مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل للجمعية العامة للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية AFEP/CNEP للجمعية العامة للمؤسسات الخاصة والعامة ومجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد VIENOT MARC مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديريين عامين للمؤسسات، وكان التقرير بعنوان " مجلس الإدارة للشركات المدرجة في البورصة"، وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا أو لرغبة في تحديث سوق المال

¹: حولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، مجلة الغري، جامعة كوفة، العدد 25، المجلد 08، 2012، ص 64.

الفصل الأول حوكمة الشركات

بباريس، وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الموجودة وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على التقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي¹:

- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحد على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق مكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا.
- لا يحق للمديرين التنفيذيين ولا لمديري الإدارات العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت.
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
- لا يحق للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من 5 مجالس إضافة إلى مجلس شركته.

ت. ألمانيا:

في ألمانيا اكتسبت المناقشات المتعلقة بقواعد حوكمة وإدارة الشركات قوة دافعة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للانهيار، وتعرض شركات كبيرة أخرى مثل دايملر للكثير من المصاعب، ودارت هناك مناقشات كبيرة حول آثار استعمال اليورو على الأسهم ذات القيمة الاسمية، وتم تقديم المقترحات التي تبلورت من خلالها إلى البرلمان، وأخيرا وافقت الحكومة على اقتراح يسمى "كونت تراج" Trag Kon يتناول القضايا التالية المتعلقة بإدارة المؤسسات:²

- يسمح للشركة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة (وكان ذلك ممنوعا من قبل).
- لن يسمح بعد ذلك بالأسهم التي لها الحق في أصوات متعددة.

¹: نبيل حمادي، النمادج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة ل م أ فرنسا، اللتقى الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 839.

²: أمين سيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 161.

الفصل الأول حوكمة الشركات

- لن يكون هناك تخفيض إجباري في عدد أعضاء المجلس الرقابي، ويجوز استمرار تمثيل الأعضاء في 10 مجالس.
- المجلس الرقابي (وليس مجلس الإدارة) هو الذي يعين المراجعين.
- تم تقليل تأثير البنوك إلى حد ما، حيث لا يجوز للبنوك أن تصوت بصفتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان التصويت باسم البنك الذي يمثل أكثر من 5% من الأسهم.

الفصل الثاني:

عموميات حول الأداء

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

المبحث الأول: مدخل عام للأداء:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه :

أ . مفهوم الأداء:

يعرف الاداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

ويعتبر مفهوم الأداء أيضا: على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.² كما يعرف الأداء بأنه: محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.³

فالأداء إذا هو عبارة عن أنشطة وأعمال يقوم بها الشخص من أجل بلوغ أهداف مرجوة.

ب. أنواع الأداء:

لقد صنف كلا من روتاندو Rotundo و ساكيت Sakeet الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:⁴

✓ أداء المهام: يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات، وكذا عمليات التخزين أو البيع، وكذا مختلف العمليات المرتبطة بها، وكذا العمليات التي تساهم ب صورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ عمليات المنظمة، استعمال الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع إلى جو تنافسي، أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي.

✓ الأداء الظرفي (الموقفى): هو السلوك التي يساهم ب صورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء في هذه الحالة

¹: رواية محمد حسن، إدارة الوارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

²: وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية الجامعية، 2004، ص 143.

³: طاهر م حمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242.

⁴: عزمي بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 48.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

لا يعتبر في دورا إضافيا في طبيعته، وإنما هو خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلا، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل، أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

✓ الأداء المعاكس أو المجابهة: السلوك التصادمي أو المجابهة ويختلف عن سابقه بأنه سلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ولكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام.

المطلب الثاني: محددات والعوامل المؤثرة في الأداء

أولا: محددات الأداء:

تتمثل عناصر محددات الأداء في مايلي¹:

• الجهد:

ويشير إلى الجهد المبذول (الطاقة الجسمية، العقلية)، لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

• القدرة على الأداء:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

• الدور أو المهمة:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه

¹: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص209.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء:

يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر سلبا أو ايجابا، ومن خلال المطلب سنحاول التطرق إلى العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات.

1. العوامل غير الخاضعة لتحكيم المؤسسة:

وتشمل جميع المتغيرات والقيود والمواقف التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها وتمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المنطقة¹.

وتتمثل هذه العوامل في²:

أ- العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية، وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، فالظرف الاقتصادي قد ينتج عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

ب- العوامل الاجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات.

ج- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

د- عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى خارجية لا يمكن التحكم فيها، وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، وكل العوامل السابقة الذكر قد

¹: ربيعة خروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دط، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص203.

²: السعيد بريش، نعيمة يحيى، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2011، 2012، ص30.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطرتفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها.

2. العوامل الخاضعة لتحكيم المؤسسة:

تتمثل هذه العوامل فيمختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها وتحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها.¹

وتنقسم هذه العوامل إلى²:

أ-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص نوع تكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له....الخ

ب-العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، نوعية المعلومات، نظامي المكافآت والحوافز.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الاقتصادية:

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسات الاقتصادية:

أولاً: مفهوم المؤسسات الاقتصادية:

¹: السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، المرجع السابق، ص31.

²: المرجع نفسه، ص31.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

لقد تعددت الآراء وتباينت لدى الباحثين بموضوع ومفهوم المؤسسات الاقتصادية، نذكر ما يلي¹:

- فهي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.
- أنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.
-
- هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بمزج عناصر الإنتاج المختلفة من عمل ورأسمالها واستهلاكات وسيطة بهدف إنتاج وبيع السلع والخدمات.
- هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.
- من خلال ما سبق ذكره، يتبن لنا من التعريفات أن المؤسسة الاقتصادية هي منظمة تستعمل منتوجات وبيع وخدمات تقوم ببيعها في السوق بغرض تحقيق الأرباح.
- ونجد أيضاً من المفاهيم التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية²:
- معهد INSEE والذي يعرفها بأنها: "أصغر توليفة من الوحدات القانونية التي تشكل كياناً تنظيمياً لإنتاج السلع والخدمات، متمتع بنوع من الاستقلالية من حيث إتخاذ القرار، لا سيما فيما يخص تخصيص الموارد الجارية".
- كما قدم Alfred D.Chandler تعريفاً أكثر شمولية، حيث يرى بأن "المؤسسة هي فاعل اقتصادي يحقق في نفس الوقت أربع شروط أو صفات هي:
- أنه كيان قانوني مستقل، يمكن له أن يعقد عقود وصفقات مع كل من الموظفين، الممولين، الموزعين، الزبائن... الخ.

: بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة قسنطينة²، عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2020-2019، ص1.04

²: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلو التسيير، 2019-2018.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

- كيان إداري بمعنى أنه مجهز بفريق من المسيرين من أجل ضمان وتحقيق التنسيق بين مجمل المهام المتخصصة.

- مجموعة من الأصول الكفاءات، القدرات، التجهيزات ورؤوس الأموال.

- تعتبر الأداة الأساسية للإنتاج والتوزيع في الاقتصاديات الرأسمالية.

- والمؤسسة الاقتصادية هي " كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه

دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة

- ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً

لحجم ونوع نشاطه.¹

فمن المفاهيم السابقة يتضح لنا بأن مفهوم المؤسسة الاقتصادية يدور حول أنها تنظيم يقوم بانتاج السلع والموارد والخدمات من أجل عرضها وتحقيق الأرباح.

ثانياً: خصائص المؤسسات الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها²:

1. المؤسسة مركز للتحويل:

إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع (السلع والخدمات)، وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات،...الخ.

2. المؤسسة مركز للتوزيع:

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك من خلال:

- الأجور التي توزع على العمال الاجراء.

- الأرباح والمداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطرو برؤوس أموالهم سابقاً.

¹: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، الدارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

²: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دارالخلدونية للنشر، الجزائر، 2008، ص10.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

- مستحقات الايجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسو.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، فالمسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.¹

4. المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لان المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة قصيرة، متوسطة، طويلة، وحسب درجة أهميتها استراتيجية، تكتيكية، عملية، وإن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والاجراء.

5. المؤسسة شبكة للمعلومات:

ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة داخلية وخارجية عن المؤسسة، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها الى المقررين نظام اتصالات من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

6. المؤسسة مركز للمخاطرة:

¹: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص10

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

ان المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن ان تخسر جزء أو كل تسبيقا والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل¹.

ومنه نلخص بأن خصائص المؤسسة الاقتصادية تشمل على أنها مؤسسة تنتج سلع وخدمات، وهي المكان الذي يتم تقسيم وتوزيع الأموال التي جاءت من تلك السلع والخدمات، كما انها بؤرة اجتماعية من خلال التعامل الذي يكون داخلها، ويعتبر المسير هو الذي يجعل المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية، كما أنها تلعب دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تحدد نوع وكمية المنتجات، والأسعار... الخ، وعليه المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف المؤسسات الاقتصادية :

أولا: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يمكن تمييز المؤسسات من خلال ثلاثة أنواع:

1. المؤسسات الخاصة:

يتفرع من هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية، ومؤسسات جماعية.

• المؤسسة الفردية: "وهي التي يمتلكها شخص واحد، أو عائلة، يمكن لهذا الشخص المؤسس أن يورثها أو يشتريها من الغير، فهو يقوم بتقديم الرأس المال والعمل في نفس الوقت، كما أنه المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة."²

• المؤسسة الجماعية (أو الشركات): "هي الشركة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة."³

2. المؤسسات العمومية:

¹: كمال منصور، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، المرجع السابق، ص12.

²: بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص08.

³: المرجع نفسه، ص09.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

"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".¹

مما سبق ذكره يتبين لنا بأن أنواع المؤسسات الاقتصادية تنقسم إلى الفردية، الجماعية والعمومية. ولكل واحدة منها طريقة خاصة في العمل.

ثانيا: أهداف المؤسسات الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية وأصحابها إلى تحقيق أهداف، وهذه الأهداف اختلفت على حسب اختلاف المؤسسات وطبيعة نشاطها، ومن بين هذه الاهداف نذكر ما يلي:

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي²:

أ-تحقيق الربح: يعتبر الربح من اهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا الى حاجة المؤسسة الى أموال من اجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث ان تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية الى الخاصة.

ب-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي(السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

ج-عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة الى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والارباح وتدنية التكاليف.

2. الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي¹:

¹: ناصر نادي عدون، اقتصاد مؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص25.

²: عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017، ص34.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.
- تحسين مستوى معيشة العمال فالتطور التور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسينها.

3. الأهداف التكنولوجية: من خلال²:

- قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.
 - البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية³.
- وفي الأخير يتضح لنا بأن حتى الأهداف اختلفت الآراء حولها، فمنهم من يرى بأن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو الربح وهذا من أجل مصلحتها وضمن استمرارها، ومنهم من يرى انها تسعى إلى الاهداف الاجتماعية كالقضاء على مشكل البطالة، والاهداف التكنولوجية والاقتصادية، وفي الأخير نستطيع أن نقول بأن المؤسسة

¹: عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، ص35.

²: المرجع نفسه، ص35.

³: عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، المرجع السابق، ص35.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

الاقتصادية ماهي إلى منظمة ومؤسسة تسعى إلى إنتاج سلع وخدمات بهدف الربح والحصول على مكانة في الأسواق، لمواكبة العصرنة.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء:

المطلب الأول: الحوكمة والأداء المالي للشركات:

للوصول إلى الحوكمة والأداء المالي للشركات سنتطرق إلى ثلاثة عناصر وهي¹:

أ. دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والمالية:

تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات المختلفة، وبالتالي السعي نحو تحقيق جودة المعلومات المحاسبية والمالية التي تتضمنها التقارير المالية، وتحدد مفاهيم جودة المعلومات الخصائص التي تتميز المعلومات المحاسبية والمالية المفيدة أو القواعد الأساسية الواجب استخدامها لتقييم نوعية المعلومات المحاسبية، ويؤدي تحديد هذه الخصائص إلى مساعدة المسؤولين عند وضع المعايير المحاسبية وإعداد التقارير المالية.

ب . دور حوكمة الشركات في فعالية قياس الأداء المتوازن:

تسعى الشركات دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية، وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم حيث أن السنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلا مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن Sore Card Blances وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، أو التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن، ويقيس هذا الجانب من بطاقة قياس الأداء المتوازن العمليات المالية، بهدف تقييم الأداء المالي وقياسه من خلال المقاييس المالية للأداء المالي

¹: حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد02، جامعة الجزائر 3، ص 83-84.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

المتوازن، وتتم في هذا الجانب معالجة مصادر الحصول على الأموال اللازمة، والتوجيه الصحيح لهذه الأموال والتخطيط السليم عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد¹.

ج. دور حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية وانعكاسه على تحسين الأداء المالي:

أثارت فكرة كفاءة أسواق الأوراق المالية ومازالت تثير اهتمام الباحثين والمتعاملين في هذه الأسواق لما يمكن أن يتوقع عنها استجابة أسعار الأسهم في السوق على وجه السرعة لكل معلومة جديدة تصل إلى المتعاملين مما يترتب عنها تغيير نظرتهم على المؤسسة المصدرة للسهم، حيث أن المعلومة تأتي إلى السوق في أي وقت ومستقلة عن بعضها البعض، حيث تتجه صعود مع الأنباء السارة وهبوطاً مع الأنباء غير السارة والتي تصل بسرعة وبدون سابق إنذار، وتعتبر التقارير المالية من أهم العوامل المؤثرة في حركة الأسواق المالية، كما يعتبر نشر التقارير المالية بطريقة سليمة، كما ونوعاً ومعبرة عن أداء تلك الشركات وصلابتها المالية بكل شفافية ومصداقية من المتطلبات الأساسية لتقييد الشركات في أسواق الأوراق المالية².

د. رواتب الكفاءات:

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المديرين أن يكونوا أكثر حذراً عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

المطلب الثاني : آليات الحوكمة وتحسين الأداء:

أولاً: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء:

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء المؤسسات، فإنه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه كما أن تغير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج

¹: حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، المرجع السابق، ص 87.

²: حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، المرجع السابق، ص 87.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

أحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء المؤسسة.

ان مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية اعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية ، والذي يحقق مصلحة المؤسسة وحملة الأسهم¹.

أ. أسباب الحاجة إلى مجلس الإدارة:

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على راسهم مالكي المؤسسة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة ، ولتأدية هذا الغرض بمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين ، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة ، ولقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في أن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي الشركة ، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد مهم ، وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة ينتج عن ذلك عادة من عدم المامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى، مما سبق نلاحظ ان مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك².

1. إدارة المخاطر:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الرقابة الداخلية للشركة والتي تهدف في مجملها إلى حماية أصول الشركة واستثمارات المساهمين ويقوم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التابعة له بالاشراف على تصرفات الإدارة ومراقبة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية التي يتم تطبيقها، وعملية إدارة المخاطر تتطلب من مجلس الإدارة الاشراف على ما يلي³:

- مدى تقييد الشركة بكل ما هو وارد في النظام والقوانين واللوائح ذات الصلة والنظام الأساسي للمؤسسة.

¹: مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA، الجزائر ، المطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص124.

² نفس المرجع السابق ، ص 125 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 126

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

- قيام اللجنة التنفيذية باستمرار بمراجعة وتطوير قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم المؤسسة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي يجب الالتزام بها.
- درجة اعتماد المؤسسة لأنظمة رقابة داخلية لتقييم الأساليب والإجراءات المتعمقة بإدارة المخاطر وتقوم فلسفة الرقابة الداخلية لشركة على خمس ركائز، وهي البيئة الرقابية وتقييم المخاطر وانشطة الرقابة والمعلومات والاتصالات.
- تقييم المعلومات المقدمة من قبل الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق - كما يولي مجلس الإدارة أهمية خاصة للدور الذي تقوم به لجنة التدقيق في مراقبة فاعلية تطبيق نظام المراقبة الداخلية من قبل فريق الإدارة.
- ضمان وجود أنظمة المعالجة كافة المعاملات التي تتضمن اطراف ذوي صلة محتملين أو تضارب مصالح يتم إقرارها على أساس معقول و متوافق.
- يقوم بالتقييم المستمر لكفاءة أنظمتها واجراء انها وآليات الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر والقصور في الأداء.
- ضمان تنفيذ سياسة المخاطر العامة ، والمبادئ الأساسية الداعمة لها من خلال نظام شامل الادارة ومراقبة المخاطر على أساس تعريف صحيح، وتحديد المهام والمسؤوليات على المستويات والأنشطة المختلفة في نظام المؤسسة وفيما يلي عناصر المخاطر التي تخضع لها المؤسسة بشكل عام.¹
- 2.مخاطر الحوكمة: فيما يتعلق بالتأكد بان الالتزام بقواعد الحوكمة السليمة التي وضعتها المؤسسة من خلال مراقبة عملية الحوكمة الخاصة بها تلعب دورا مهما في المحافظة بشكل مناسب على مصالح المؤسسة وجميع المساهمين.
- 3.مخاطر السوق : تعرض نتائج عمليات المؤسسة المتذبذبات في الأسعار ومتغيرات السوق وأسعار الأصول المالية وغيرها.
- 4.مخاطر انتمائية : إمكانية أن طرف مقابل بخل بالتزاماته العقدية مما يسبب خسارة اقتصادية أو مالية للمؤسسة.
- 5. مخاطر تجارية: تنتج عن عدم وجود الضمان في شأن تصرفات العناصر الجوهرية المتضمنة في التجارة.
- 6. مخاطر تنظيمية : ناتجة عن التغييرات التنظيمية المقررة من قبل جهات التنظيم المختلفة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 127

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

7. مخاطر تشغيلية: وهي خسائر مالية مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن الإجراءات الداخلية غير الملائمة أو فشل التكنولوجيا أو الأخطاء البشرية أو نتيجة لأحداث خارجية.

8. مخاطر للسمعة: تأثيرات سلبية محتملة على قيمة المؤسسة بسبب أن الأداء العام للمؤسسة لم يكن حسب توقعات أصحاب المصالح.

ب. كيفية تطبيق مجلس الإدارة الحوكمة المؤسسات:

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للمؤسسة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة المؤسسات اذ ان ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين المؤسسات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي ان تتمتع حوكمة المؤسسات بقدر من المرونة والتطور الا ان الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والمؤسسات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وان تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى اليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح ومن اهم هذه الضمانات ومن اهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالمؤسسات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وان توفر عناصر النظام توجهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء المؤسسات وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي: ¹

1. الإشراف المستقل: ويعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة هيئة مجلس الإدارة النفس الالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة المؤسسة إلى زيادة صافي الأرباح، ويجب التنويه ان المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على انفسهم كمديرين تنفيذيين.

2. قدرة مجلس الإدارة على التنافس: ويعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن تكون التهديد بالاستحواذ قائماً باعتباره احد مصادر الحث على الأداء. حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال ان عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف الثالث.

¹ فكري عبد الغني محمد جودة، مرجع سبق ذكره ص 42.

الفصل الثاني عموميات حول الأداء

3. دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة: ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة الاجتماعات مجلس الإدارة.

ثانيا : دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء:

تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية:

1. تدعيم استقلال المرجع الخارجي : ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية¹:

- التوصيات باختبار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد اتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم واعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراساتها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين للمراجعة حسابات المؤسسة.
- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد اتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية.
- فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.

2. تدعيم نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين:

- فحص نظم الرقابة الداخلية : يعتبر من اهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل.
- العلاقة مع المراجعين الداخليين : يجب ان تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية.

¹ بن عيسى ريم ، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات واثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، - 2012 ص54-55.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة نفضال

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال وحدة مستغانم:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل حوالي 90% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال وأهدافها:

تعد شركة نفطال الثالثة بعد "سوناطراك" و "نفثاك" في ترتيب أحسن شركات الجزائر وعليه فستقدم نبذة عن نشأتها وتطويرها خطوة تمهيدية ضرورية ويعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني. كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتوزيع وتزويد المواد البترولية وغير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك تقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال .

أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال¹:

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على قطاع المحروقات لبناء قاعدة اقتصادية قوية، فهو يساهم حالياً ب 986 من الدخل الوطني وبعدها كان هذا القطاع محتكرا من طرف الشركات متعددة الجنسيات فقد قررت السلطات الجزائرية انشاء سوناطراك بموجب المرسوم رقم: 491-63 الصادر من 31/12/1963 وضعت هذه الشركة تحت وصايا وزارة المناجم والطاقة.

فأسندت الشركة "سوناطراك" مهام اقتصادية حساسة من بينها: البحث الاكتشاف التنقيب الإنتاج الاستغلال النقل التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتوجات البترولية.

وفي بداية سنة 1967 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة شركة سوناطراك " بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل ضمان السير الحسن العمال الشركة.

¹: دوب امينة مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات، مذكرة مكملة النيل شهادة ماستر اكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية منشورة جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة الجزائر 2014 من 41

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

وبموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06/04/1980 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ودخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 01/01/1982 انشئ بمقتضى المرسوم 87-189 شركتان وطنيتان:

- مؤسسة نفتك (NAFTEC) تختص في عملية تكرير المواد البترولية.
- مؤسسة نפטال (NAFTAL) مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

ويرجع أصل كلمة نפטال NAFTAL إلى :

NAFT مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIE .

ويكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية، وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتوزيع وتسويق كل من الوقود زيوت التشحيم الزيت المنتجات المطاطية والمواد البترولية الخاصة. والمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي والمصادقة على كل من عقد الشراكة وقانون المحروقات الجديد دفع بمؤسسة نפטال إلى استعمال استراتيجيات مختلفة، من أهمها:

- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية منها أو المالية أو البشرية التي يوفرها المحيط الداخلي او الخارجي .

- محاولة الرفع من مردوديتها، وذلك بالاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل غاز البترول المميع .GPL

- العمل على توسيع شبكة النقل خصوصا عن طريق خطوط الأنابيب.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغييرات بنائية، متتالية، ففي سنة 1992 عقب الزيادة في الانتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة وفي سنة 1998 موازات مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى 03 اقسام وهي:

✓ مديرية الوقود، زيوت تشحيم، مطاط والزفت .CPL.

✓ مديرية الطيران والملاحة .AVM.

✓ مديرية غاز البترول الممتع .GPL.

ثانيا: مهام مؤسسة نפטال:

إن المهمة الرئيسية المؤسسة نפטال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها:

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

- الوقود بمختلف انواعه Carburant
- غاز البترول المميع GPL:
- الإطارات المطاطية PNEUMAQTAE
- المذيبات SOLVANT
- الشمع PARAFFINE
- الزيوت lubrifiants
- المواد Produit spéciaux

ولها مهام أخرى تتمثل في:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

ثالثا: إمكانيات مؤسسة نפטال:

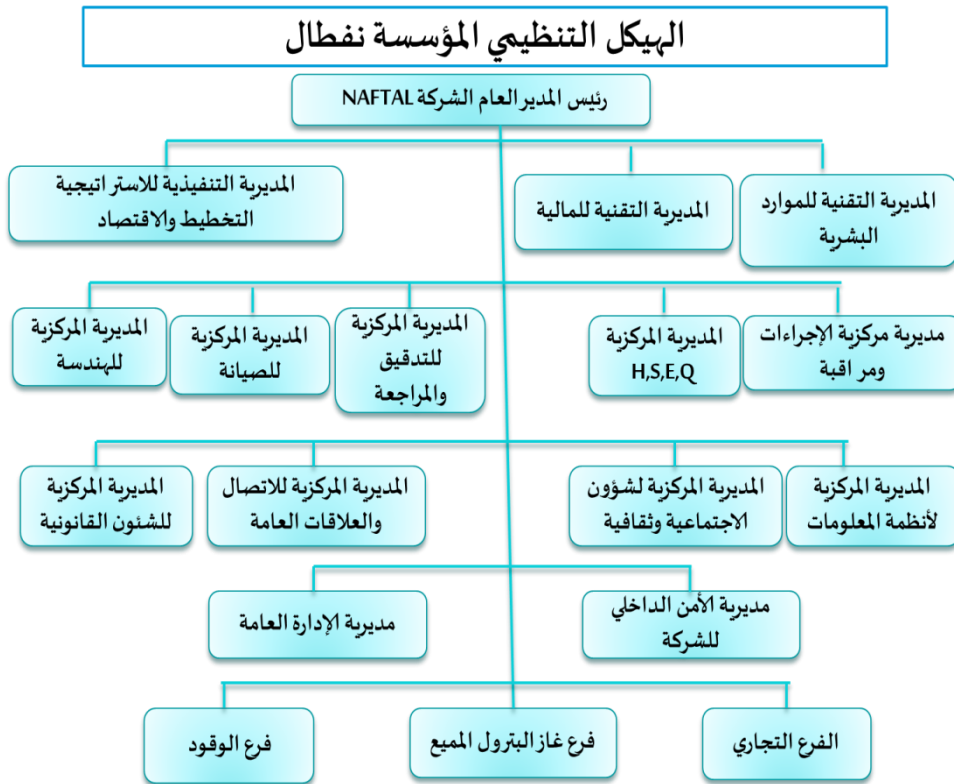
الإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نפטال جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين مخططات وبرامج التنمية.

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

وتزخر بعدة إمكانيات وهيكل أهمها:¹

- 47 مركز تخزين الوقود.
- 42 مركز تخزين GPL
- 09 مراكز تخزين GPL vrac
- 47 مستودع كوسيط RELAISE لمنتجات GPL
- 30 مركز لتخزين الوقود.
- 06 مراكز لتخزين وقود البواخر.
- 15 وحدة لتكوين الزفت BITUMES
- 24 مركز التخزين الزيوت والعجلات.

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي المؤسسة نפטال:



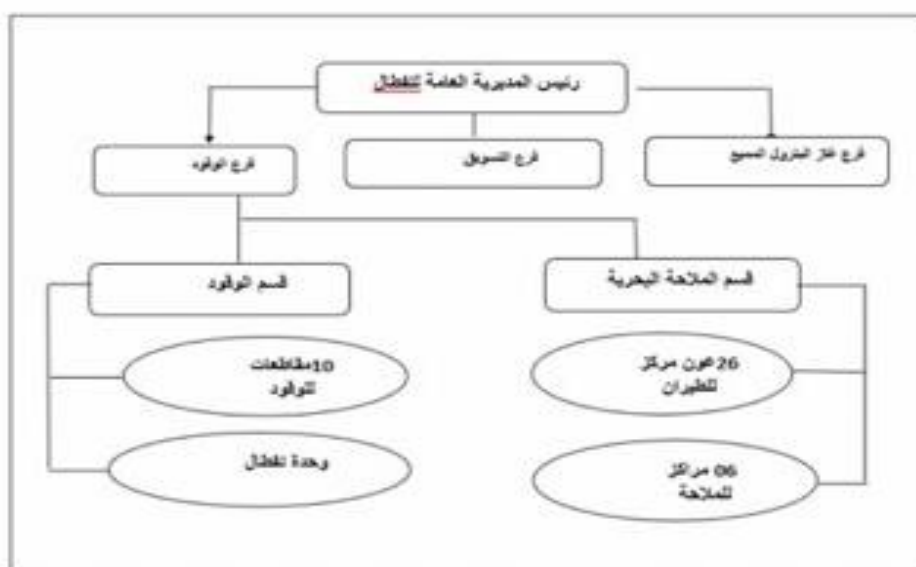
¹ apwwwdesindex php propos de aul عليه بتاريخ 2024/03/24

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم منتجات المؤسسة:

الشكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال :



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (1) محطات بنزين لولاية مستغانم:

عدد محطات البنزين لولاية مستغانم			
نقاط البيع المعتمدة (378)	نقاط البيع المعتمدة (378)	تسيير حر (GL)	تسيير مباشر (GD)
51	34	07	10

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفطال

- شبكة توزيع محطات البنزين في الغرب الجزائري:

الشكل رقم (4) محطات البنزين الموزعة على ولاية الجزائر



Zergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019: المصدر:

Source : Zergoug Fathi, rapport de stage découvert école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019.

- فروع نفطال:¹

1. فروع الوقود:

¹: اطلع عليه بتاريخ 28/03/2024

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

- مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية والوقود والزيوت والعجلات والزفت .
- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط ومراقبة وضائف التوزيع التخزين النقل الصيانة والتموين في كل أنحاء الوطن

- فرع غاز البترول المميع GPL:

- وهو مكلف بتسيير منتجات اليونان BUTANES والبروبان PROPANE وغاز البترول المميع GPLC و مهامه تحليل ووضع سياسات واستراتيجيات خاصة بوظائف التموين التخزين التوزيع وبيع هذه المنتجات.
- فرع التجاري:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ربط ومراقبة ووظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة التمويل في كل أنحاء الوطن

المطلب الثالث: منتوجات وخدمات مؤسسة نפטال :



هناك العديد من المنتجات تسوقها نפטال وتتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

✓ وقود السيارات:

تسوق نפטال 05 أنواع من الوقود وتتمثل في:

○ بنزين عادي Essence normale

○ بنزين ممتاز Essence super

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

- بازين بدون رصاص Essence super sans plomb
- ديازال مازوت Gas- oil
- وقود بترول غاز مميع (GPL) Gaz de pétrole liquéfié carburant

✓ غاز البترول المميع GPL :

وهناك نوعان هما:

○ غاز البوتان.

○ غاز البروبان.

كما أن تعبئتهما تتم في:

○ قارورة 13 كغ 813.

○ قارورة 06 كغ 86.

○ قارورة 03 كغ 83.



✓ الزيوت التشحيم Lubrifiants :

هناك عدة أنواع من زيوت التشحيم التي تسويقها نפטال وتشمل ما:



- الزيوت الخاصة بمحركات البنزين Les huiles pour moteurs à essence

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

- الزيوت الخاصة بمحركات ديزال Les huiles pour moteurs diesel
- الزيوت الخاصة بنقل الحركة Les huile pour transmission automobile
- الزيوت الخاصة للسيارات Les huiles spécialité automobile

✓ العجلات Pneumatiques:

تسوق نفطال عدة أنواع من العجلات حسب مختلف أصناف العربات وهي:



- عجلات السيارات السياحية
- عجلات الشاحنات
- عجلات الآلات الصناعية
- عجلات عربات الوزن الثقيل:
- عجلات عربات الزراعة:
- عجلات عربات الهندسة المدنية.

- محطات الخدمات:¹

¹: موقع وزارة الطاقة me or de heign prodian pentier اطلع عليه بتاريخ 02/04/2024.

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

تمتلك نפטال شبكة كبيرة من محطات الخدمات بمختلف أنواعها محطات خدمات ذات التسيير المباشر، محطات خدمات ذات التسيير الحر، نقاط بيع معتمدة البائعون العاديون تبلغ حوالي 2076 محطة منتشرة عبر كامل التراب الوطني، والتي بدورها توفر المنتجات البترولية والخدمات ذات صلة بها. كما شرعة نפטال في انجاز 42 محطة خدمات على مستوى طرق السريع شرق غرب حيث وضعت 5 محطات خدمات متنقلة في الخدمة سنة 2010.



بالإضافة إلى هذه المنتجات تسوق نפטال مجموعة أخرى من المنتجات وتمثل في:

- ✓ وقود وزيوت الطائرات Avion.
- ✓ وقود وزيوت البواخر Marine.
- ✓ الزفت المعدني Bitumes.
- ✓ منتجات خاصة Produits spécieux مثل: البزين الخاص المذيبات الشموع... إلخ.
- ✓ سياسة توزيع منتج GPLC.

المنتجات البترولية من المنتجات التي تعرف طلب متزايد عليها من طرف المستهلكين، وبالتالي يعتبر التوزيع من اهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نפטال التي أصبحت ملزمة بوضع استراتيجية توزيع مناسبة وفعالة من خلال قنوات توزيع مدروسة جيدا لضمان وصول منتجاتها إلى مكانها في الوقت المناسب.

فاختيار قنوات التوزيع من القرارات المهمة في نפטال لان أي خلل في التوزيع ينتج عنه خلل في توازن السوق الاعتبار ان المنتجات البترولية منتجات استراتيجية التي يجب توفرها بشكل متواصل بدون انقطاع تعتمد نפטال على عدة وسائل النقل منتوجاتها وذلك لتوفير التغطية اللازمة لتلبية الاحتياجات الوطنية، ومواجهة التغيرات الطلب على المنتجات البترولية الذي يعتبر غاز البترول المميع واحد منها وسنعرض في الجدول الموالي اهم وسائل نقله والإمكانيات اهم وسائل نقله والإمكانيات المتوفرة للمؤسسة الاقتصادية نפטال:

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

الجدول رقم (2) : وسائل نقل وإمكانيات مؤسسة نفضال:

الصورة	الامكانيات	المميزات	وسيلة النقل
	شبكة توزيع يقدر طولها ب 700 كم بطاقة 100000 طن متري	يعتبر من أحسن وسائل النقل فهو اقتصادي وفعال وذو مردودية وأكثر امان وميزته الأساسية توفير المنتوج في الوقت المناسب ويعتبر أحسن وسيلة نقل	النقل عبر الانابيب
	يتم من طرف شركة نقل وهي المنتوجات الطاقوية STPE وهي عبارة عن فرع الشركة نفضال التي تمتلك 297 صهريج قطار بسعة 60 متر مكعب و 70 صهريج بسعة 40 م م و 441 صهريج بسعة 30 كم	هو اقل تكلفة من النقل البري لكنه ينقل كميات اقل من نقل عبر الانابيب	النقل عبر السكك الحديدية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

	<p>شاحنات ملك المؤسسة نפטال أو التعامل مع الخواص.</p>	<p>يستعمل هذا النوع في حالة نقل كميات قليلة وأيضا للمسافات القصيرة وعادة ما يكون بين مراكز التخزين ونقاط البيع</p>	<p>النقل البري غير شاحنات ذات صهاريج</p>
	<p>ثلاث سفن 03 وهي: 4200 من ماري BRIDES من ماري متري jamila3200 طن متري .Barouda</p>	<p>يستعمل هذا النوع في حالة فترات الاستهلاك المرتفع الضمان الامداد لكنه مقتصر على الأماكن التي فيها موانئ</p>	<p>النقل البحري عبر البواخر</p>

Source : BENSEDIRA Imene, Elaboration d'un mix marketing pour promouvoir la Commercialisation du GPL-Carburant (Sirghaz) en Algérie, mémoire de fin d'études pour l'obtention D'un magistère, Institut National de Commerce (NC), Alger, Juin 2009, P67.

هناك عدة منافذ تستخدمها نפטال لتوزيع منتجاتها أما قناة توزيع منتج GPLC تبدأ من مراكز تخزين بدون تعبئة تم توزيع GPLC على المراكز الوسيطة والتي بدورها نمون محطات الخدمات بواسطة شاحنات ذات الصهاريج حيث تميز عدة أنواع المحطات خدمات هي كالتالي:

- محطات خدمات ذات التسيير المباشر GD gestion directe وهي التي تعود ملكيتها لنפטال وتسير من طرفها.

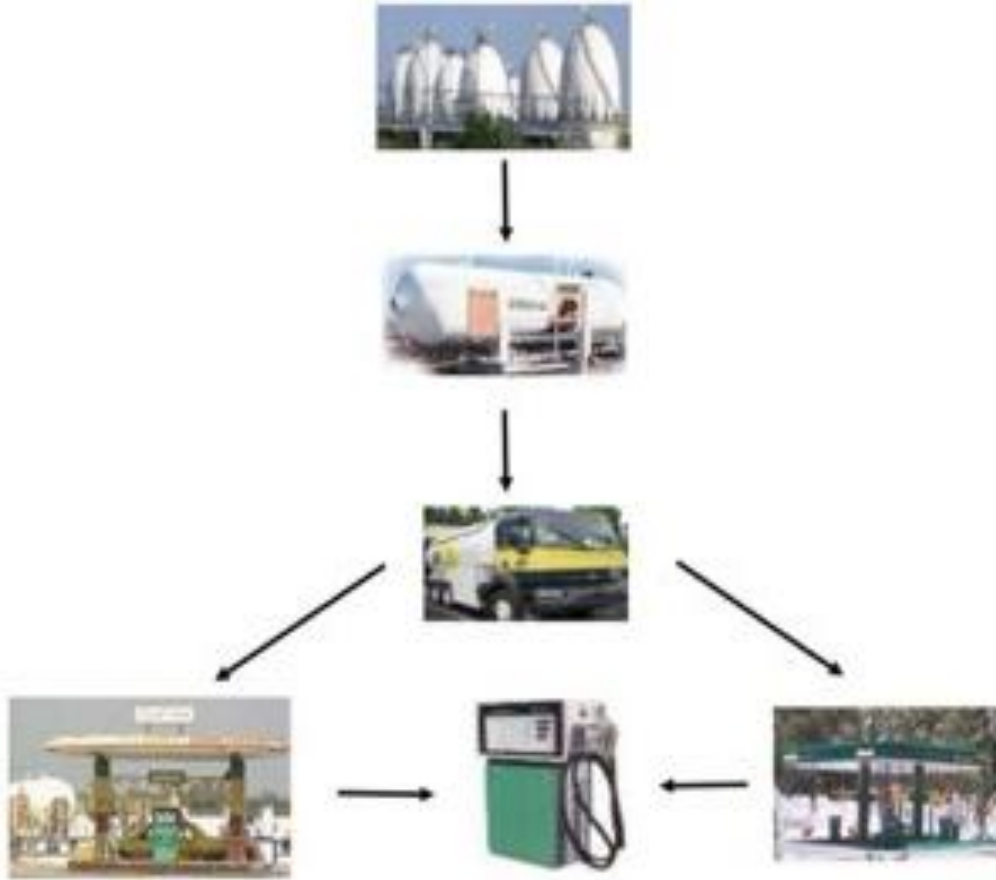
- نقاط بيع معتمدة (PVA) Points de vente agrees هم وكلاء معتمدون من طرف نפטال بعقد محدد لبيع منتجاتها.

- معيدون عاديون (RO) Revendeur Ordinaire هم الخواص الذين يبيعون منتجات نפטال.

والشكل الموالي يوضح قناة توزيع منتج GPLC للمؤسسة الاقتصادية نפטال:

الشكل رقم (4): قناة توزيع منتج GPLC المؤسسة نפטال:

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الداخلية للمؤسسة.

- زبائن وموردوا مؤسسة نפטال: الاسر: يزيد استهلاك الأسر المنتوجات المؤسسة الاقتصادية نפטال يوميا
الأنواع الوقود الزيوت العجلات الخ التي تباع في محطات الخدمات ونقاط البيع المختلفة نتيجة زيادة الحظيرة
الوطنية للسيارات والجدول الموالي يوضح اجمالي الحظيرة الوطنية للسيارات.

الجدول رقم (3): الحظيرة الوطنية للسيارات حسب مختلف الفئات سنة 2018:

النسبة المئوية	العدد	نوع السيارات
63.795%	3268220	السيارات السياحية
7.57%	387750	الشاحنات
19.96%	1022859	الشاحنات الصغيرة
1.57%	80212	العائلات
1.41%	72240	جرارات الطريق
2.75%	141018	جرارات فلاحية
0.08%	4196	سيارات خاصة
2.52%	129226	مقطورات
0.35%	17950	دراجات نارية

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفطال

المصدر: www.ons de 12/04/2024 اطلع عليه بتاريخ

المؤسسات الاقتصادية تمون نفطال مختلف المؤسسات الاقتصادية بمختلف منتجاتها وأهم هذه المؤسسات هي:

1. الشركة الوطنية لنقل البري SNTR.
 2. مؤسسات النقل الحضري المتواجدة عبر 48 ولاية.
 3. الشركة الوطنية لنقل بسكك الحديدية SNTF.
 4. الخطوط الجوية الجزائرية.
 5. المؤسسة الوطنية لنقل البحري المسافرين ENTMV.
 6. الشركة الوطنية لنقل البحري للمحروقات والمواد الكيميائية HYPROC.
- الهيئات والإدارات العمومية وتتمثل في مختلف الوزارات والإدارات العمومية وأهمها وزارة الدفاع الوطني التي تحتاج إلى كميات كبيرة من منتجات نفطال لضمان سيرورة عملها .
- الجدول رقم (4): منتجات نفطال عبر مختلف الولايات الجزائرية:

المنتجات المكررة	المصفاة
ESS GPL GAZ OIL KEROSENE NAPHTA FUEL OIL	الجزائر العاصمة
ESS, GPL, GAS-OIL, KEROSENE, NAPHTA, BITUME, LUBRIFIANT, FUEL OIL	الزيرو
ESS, GPL, GAS-OIL, KEROSENE, NAPHTA, FUELS, AROMATIQUE, BITUME	سككندة
ESS, GAS-OIL, KEROSENE	حاسي مسعود

المصدر: <https://www.naftal.dz/t/index.php/produits>

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: اختيار العينة و أدوات الدراسة :

أولا: اختيار العينة:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

تم اختيار العينة بشكل انتقائي بشرط أن يكون الفرد يعمل بمؤسسة نפטال وحدة مستغانم وله فكرة عن الظاهرة موضوع البحث بحيث قدر أفراد العينة الذين وزعت عليهم الإستمارة بداية 40 فردا. لكن في آخر المطاف تم تحصيل 30 إستمارة فقط موزعة على أفراد من مؤسسة نפטال وحدة مستغانم وهكذا لتخذنا 30 كعينة نهائية لبحثنا مكونة من 18 أنثى و 12 ذكرا أغلبيتهم من الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة. لنحصل في الأخير بعد تطبيق الإستمارة على العينة على نتائج الدراسة.

ثانيا : أدوات الدراسة:

تعرف أدوات الدراسة العلمية هي الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحثون لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحوث العلمية, وقد استخدم الطالب في هاته الدراسة أداة الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل البيانات (الاستبيان):

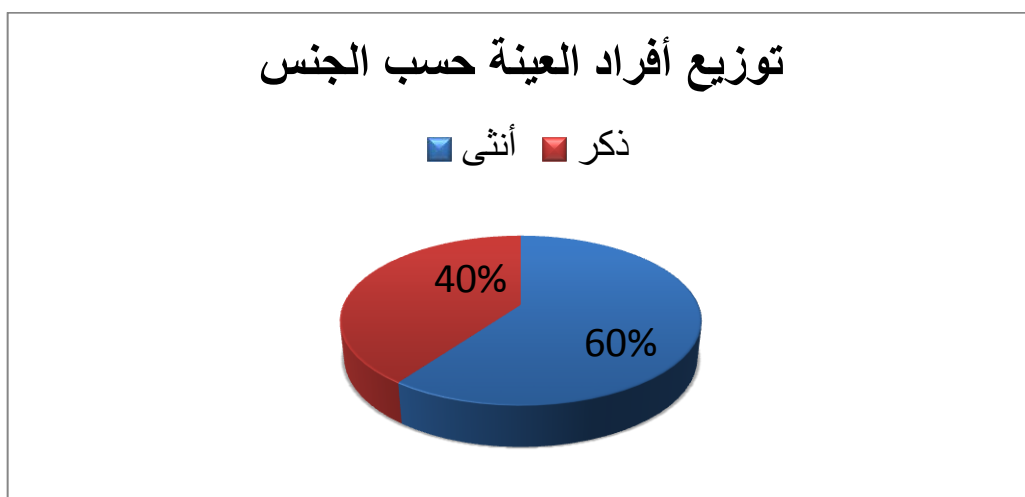
الاستبيان هو أداة بحث تتكون من مجموعة من الأسئلة أو أنواع أخرى من المطالبات التي تهدف إلى جمع المعلومات من الأشخاص موضع البحث. حيث أن له القدرة على جمع البيانات حول آراء الناس ومعتقداتهم وسلوكهم.

أولا: تحليل البيانات:

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	12	18	30
النسبة المئوية:	40%	60%	100%

شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



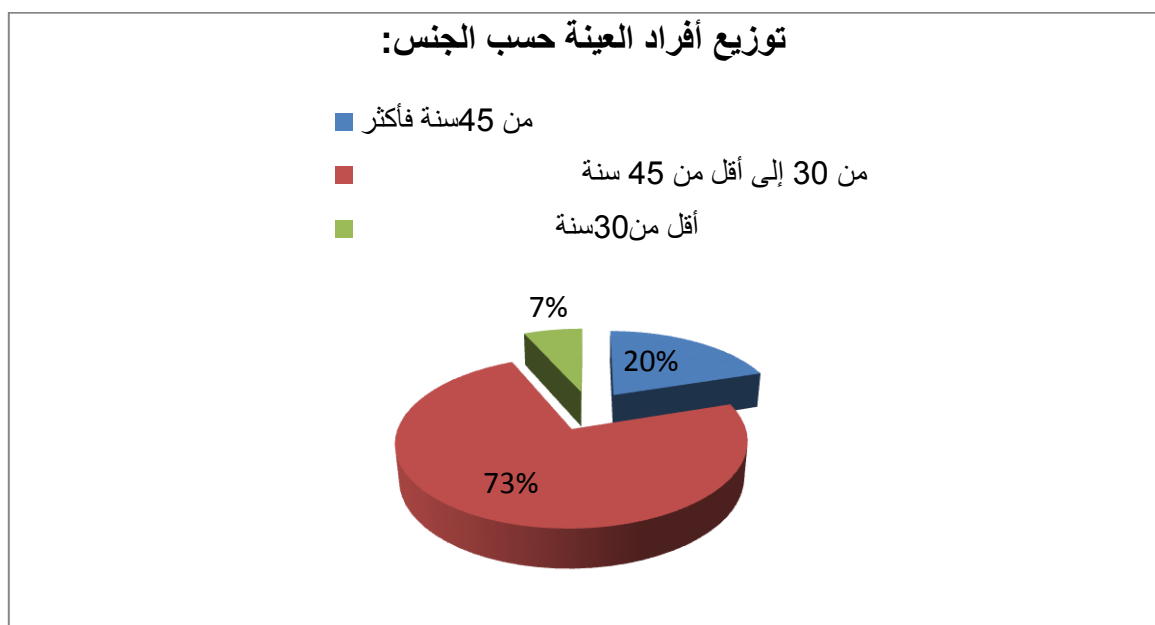
من خلال الجدول والشكل 5 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الاناث وتبلغ نسبتهم 60% , أما الذكور فتبلغ نسبتهم 40% وهي الفئة الاقل تواجدا.

جدول (6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر	المجموع
العدد	2	22	6	30
النسبة المئوية:	7%	73%	20%	100%

شكل (6) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال



من خلال الجدول والشكل 6 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 45 سنة و تبلغ نسبتهم 73% , تليها فئة الذين ينتمون للفئة العمرية من 45 سنة فأكثر و تبلغ نسبتهم 20% , أما الذين ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة فتبلغ نسبتهم 7% وهي أقل فئة .

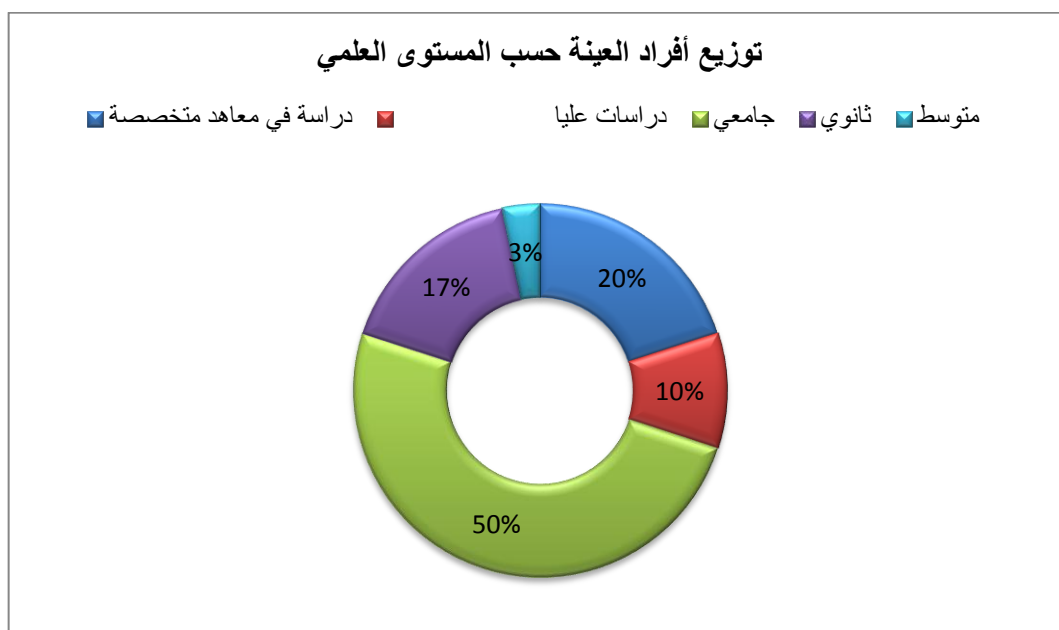
جدول (7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

المجموع	دراسة في معاهد متخصصة	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى العلمي
30	6	3	15	5	1	العدد
100%	20%	10%	50%	17%	3%	النسبة المئوية:

شكل (7) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نفضال



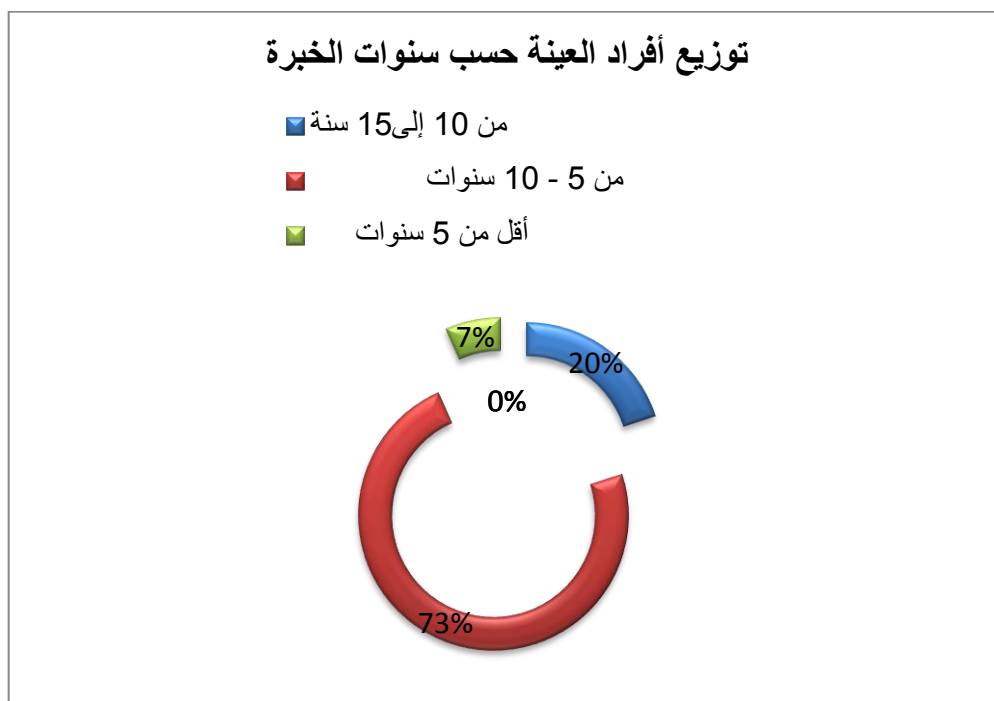
من خلال الجدول والشكل 7 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي وتبلغ نسبتهم 50%، تليها فئة الذين درسوا في المعاهد المتخصصة وتبلغ نسبتهم 20%، بعدها فئة الذين درسوا ثانوي وتبلغ نسبتهم 17%، تليها فئة الدراسات العليا وتبلغ نسبتهم 10%، أما الفئة الأقل تواجد فهي فئة المتوسط وتبلغ نسبتها 3%.

جدول (8) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر	المجموع
العدد	2	22	6		30
النسبة المئوية:	7%	73%	20%		100%

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

شكل (8) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



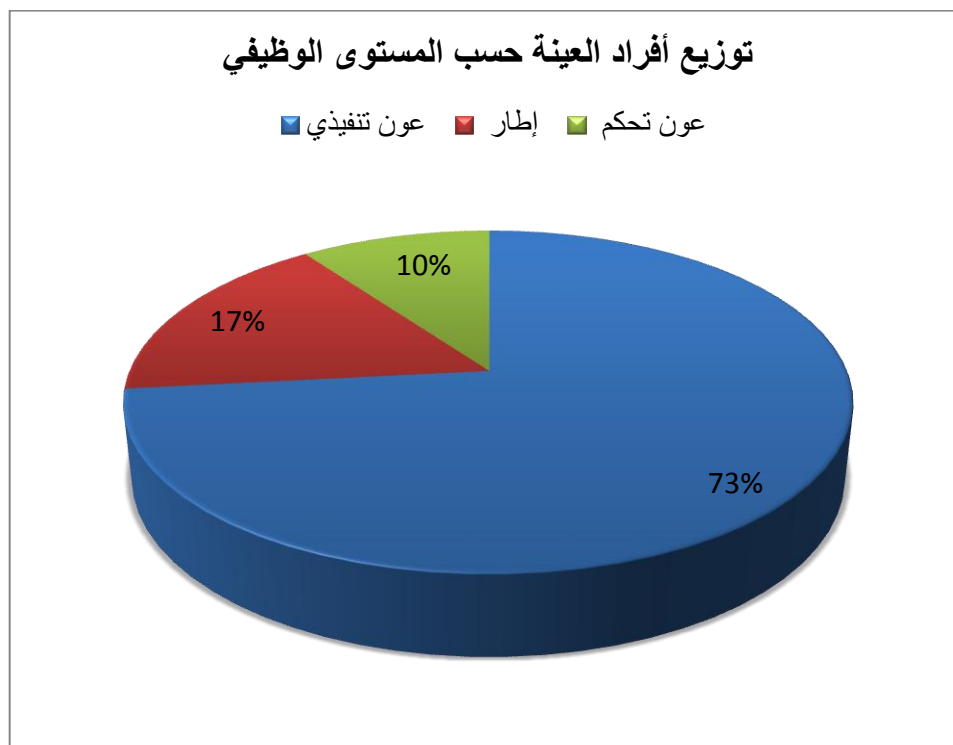
من خلال الجدول والشكل رقم 8 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 5 - 10 سنوات وتبلغ نسبتهم 73% , تليها فئة الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة وتبلغ نسبتهم 20% , أما الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات في العمل فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 7%

جدول (9) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المجموع	عون تنفيذي	إطار	عون تحكم	المستوى الوظيفي
30	22	5	3	العدد
100%	73%	17%	10%	النسبة المئوية:

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

شكل (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:



من خلال الجدول و الشكل 9 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من أعوان التنفيذ و تبلغ نسبتهم 73%، و تليها فئة الاطارات و تبلغ نسبتهم 17%، أما فئة أعوان التحكم فتبلغ نسبتهم 10% و هم الفئة الاقل تواجدا .

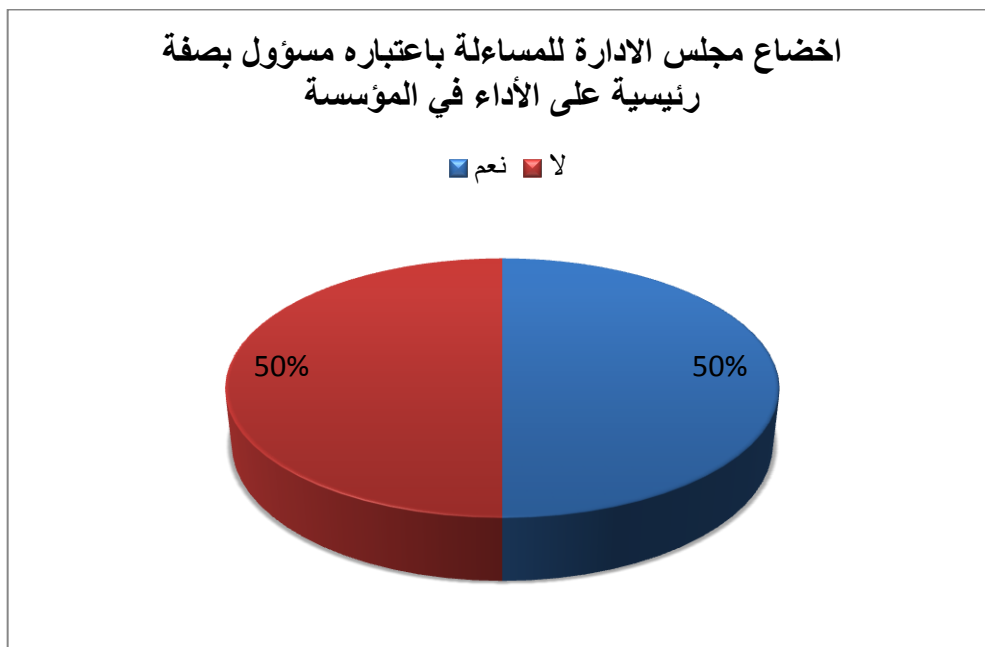
ثانيا: تأثير مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة:

جدول (10) : اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.
30	15	15	العدد
100%	50%	50%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

شكل (10) : اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.



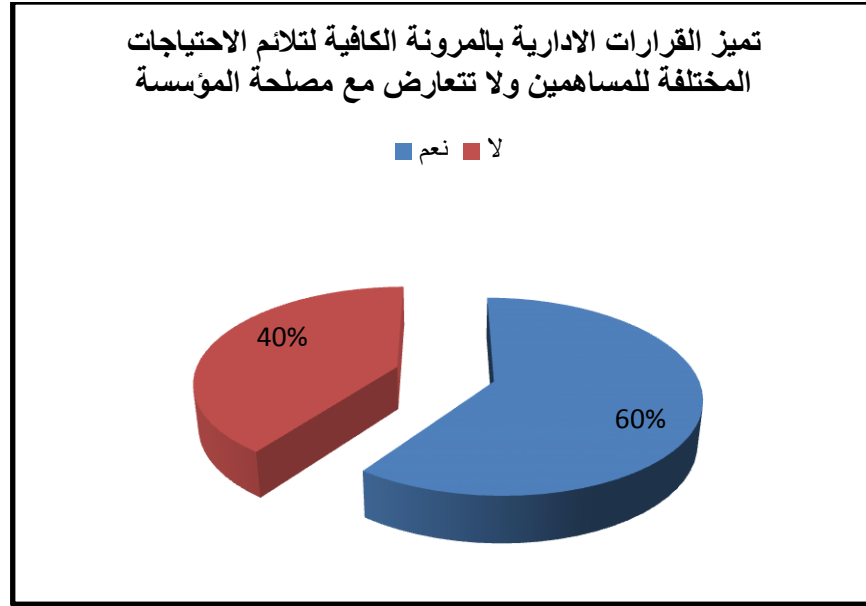
من خلال الجدول و الشكل 10 نلاحظ أن أفراد العينة محايدون من شأن اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة حيث أن نسب الذين وافقوا على العبارة و الذين عارضوها متساوية و تبلغ نسبتهم 50%.

جدول (11) : تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.
30	12	18	العدد
100%	40%	60%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

شكل (11) : تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.



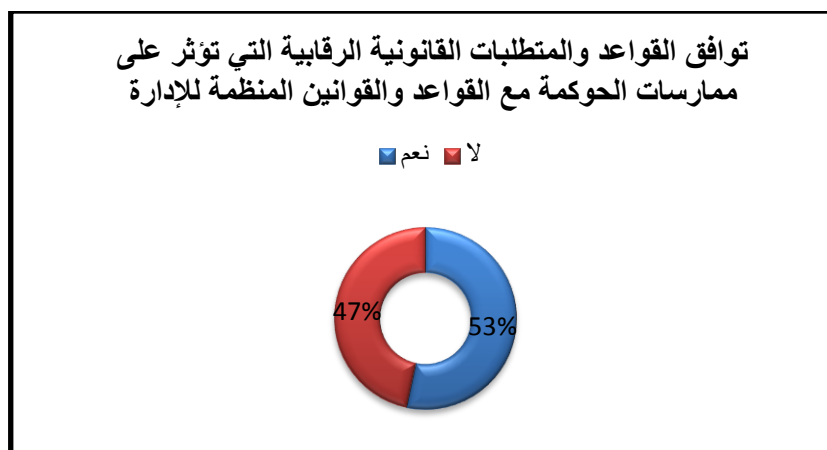
من خلال الجدول و الشكل رقم 11 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة وتبلغ نسبتهم 60 %، أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 40%.

جدول (12) : توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة.
30	14	16	العدد
100%	47%	53%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

شكل (12) : توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة:



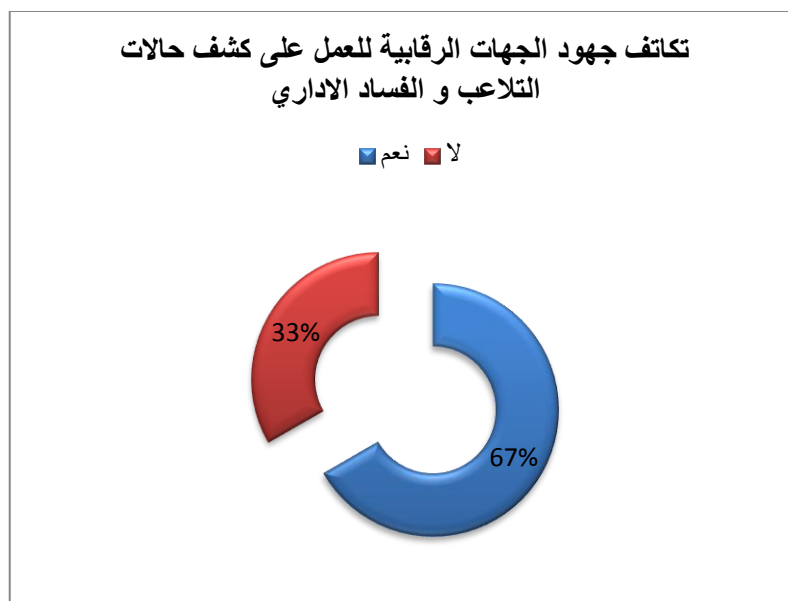
من خلال الجدول والشكل رقم 12 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة وتبلغ نسبتهم 53% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 47%.

جدول (13) : تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب والفساد الاداري:

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب والفساد الاداري.
30	10	20	العدد
100%	33%	67%	النسبة المئوية

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

شكل (13) : تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري:



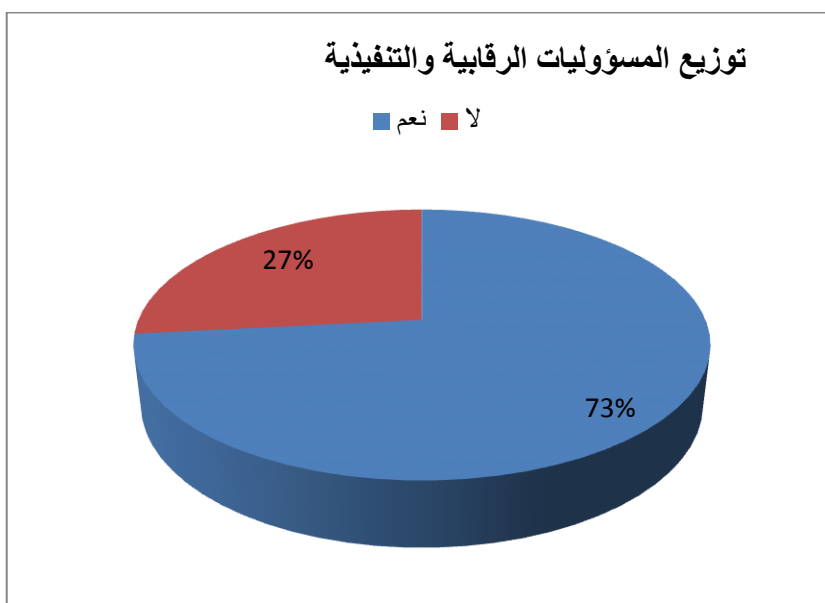
من خلال الجدول و الشكل رقم 13 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة و تبلغ نسبتهم 53 %، أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 47%.

جدول (14) : توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية:

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية.
30	8	22	العدد
100%	27%	73%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

شكل (14) : توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية:



من خلال الجدول و الشكل رقم 14 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية وتبلغ نسبتهم 73% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 27%.

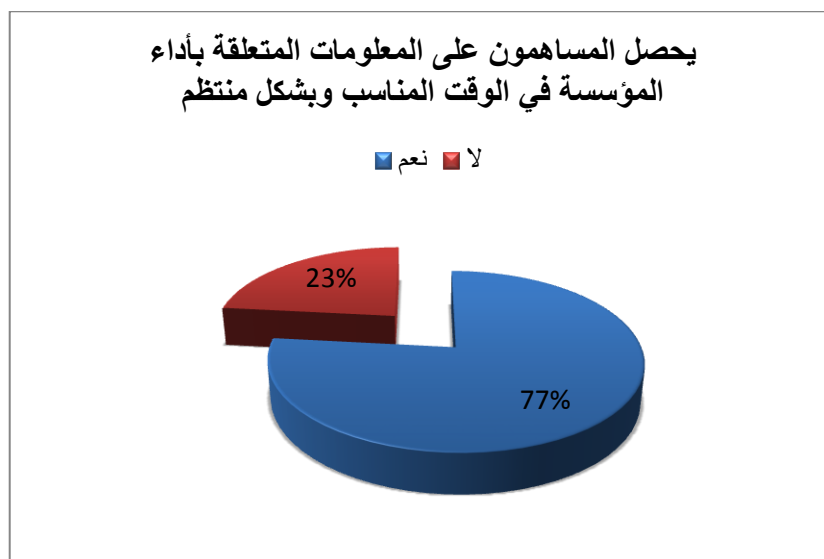
جدول (15) : يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم
30	7	23	العدد

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

100%	23%	77%	النسبة المئوية
------	-----	-----	----------------

شكل (15) : يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.



من خلال الجدول و الشكل رقم 15 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على حصول المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم وتبلغ نسبتهم 77% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 23%.

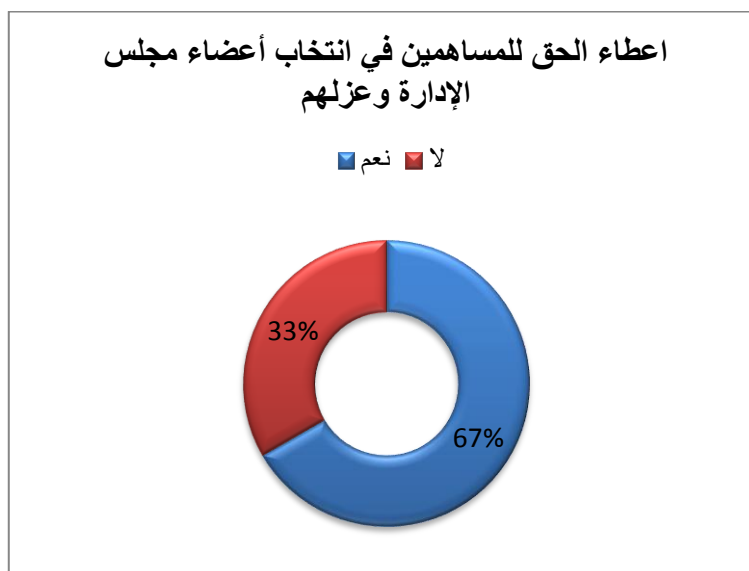
جدول (16) : اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم:

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

			أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم
30	10	20	العدد
100%	33%	67%	النسبة المئوية

شكل (16) : اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم



من خلال الجدول والشكل رقم 16 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم وتبلغ نسبتهم 67% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 33%.

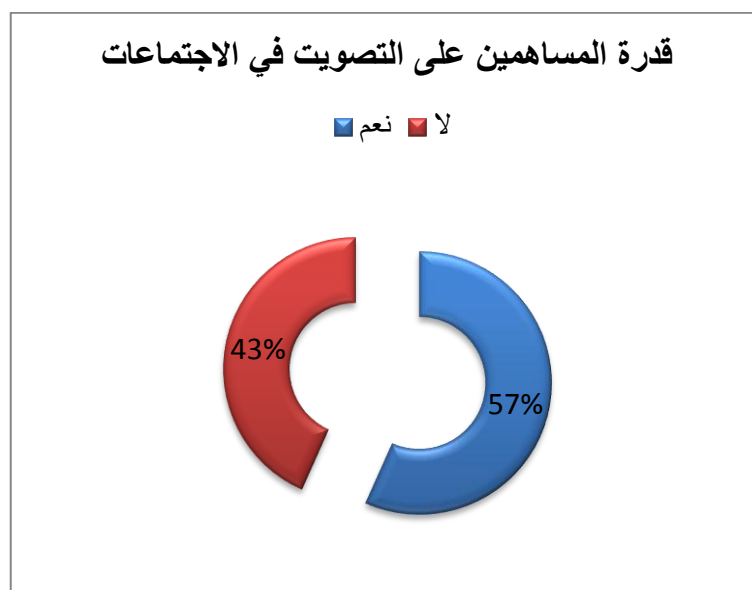
جدول (17) : قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	قدرة المساهمين على التصويت في

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

الاجتماعات	العدد	النسبة المئوية
30	13	43%
	17	57%
		100%

شكل (17) : قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات:



من خلال الجدول و الشكل رقم 17 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات و تبلغ نسبتهم 57% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 43%.

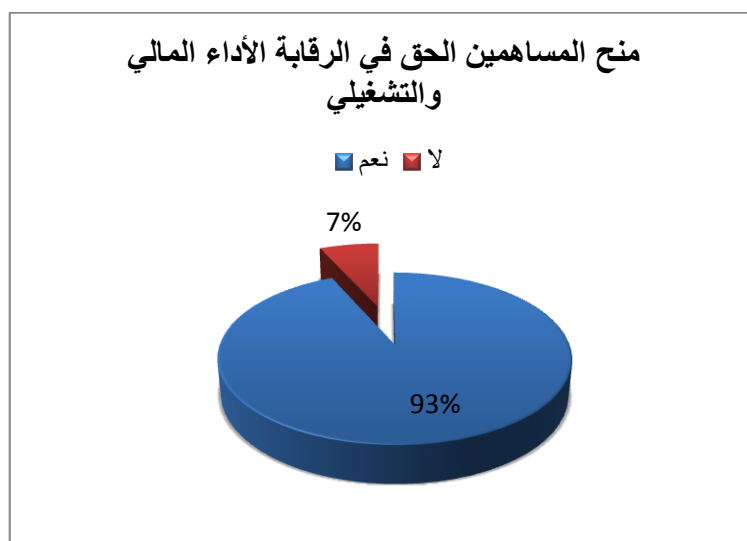
جدول (18) : منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي:

السؤال	الاجابة	المجموع
--------	---------	---------

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

	لا	نعم	منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي
العدد	2	28	30
النسبة المئوية	7%	93%	100%

شكل (18) : منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي:



من خلال الجدول والشكل رقم 18 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي وتبلغ نسبتهم 93%، أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 7%.

جدول (19) : يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة:

السؤال	الاجابة	المجموع
--------	---------	---------

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

	لا	نعم	يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة
العدد	5	25	30
النسبة المئوية	17%	83%	100%

شكل (19) : يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة



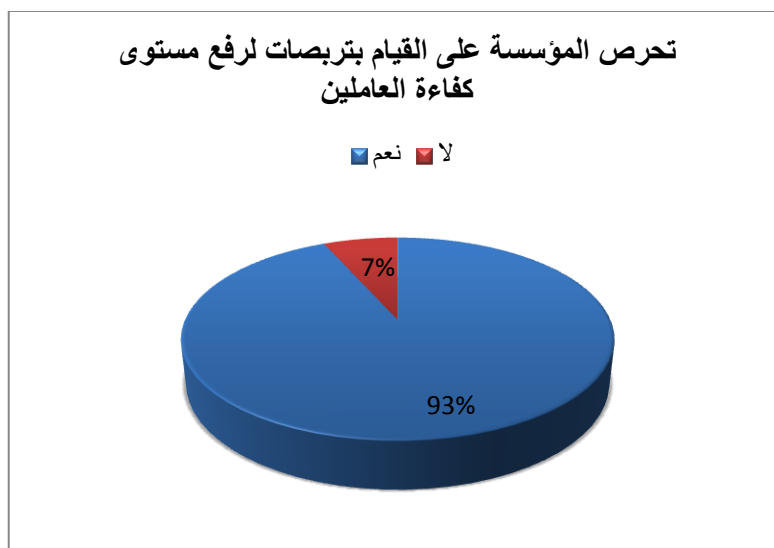
من خلال الجدول و الشكل رقم 19 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على إجابة أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة و تبلغ نسبتهم 83% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 17%.

جدول (20) : تحرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تحرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين
30	2	28	العدد
100%	7%	93%	النسبة المئوية

شكل (20) : تحرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين:



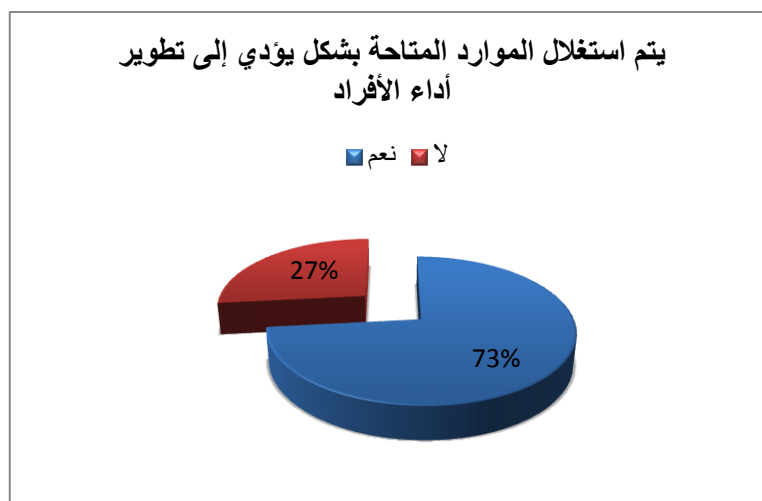
من خلال الجدول و الشكل رقم 20 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على حرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين و تبلغ نسبتهم 93% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 7%.

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

جدول (21) : يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد
30	8	22	العدد
100%	27%	73%	النسبة المئوية

شكل (21) : يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد:



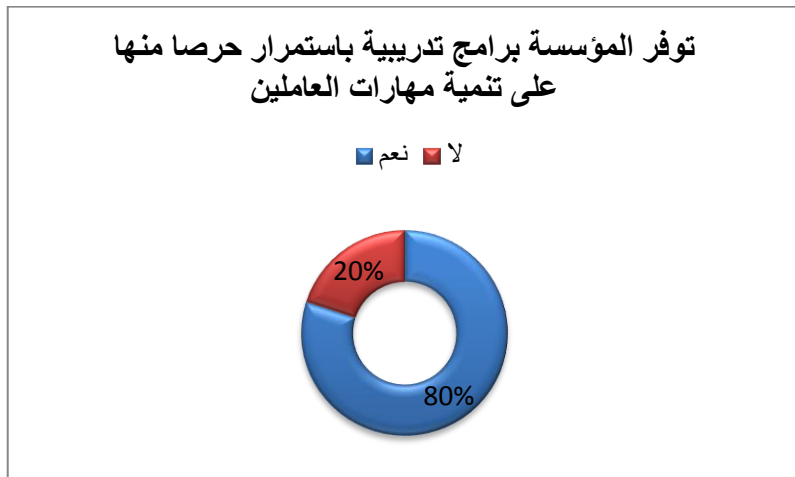
الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفضال

من خلال الجدول و الشكل رقم 21 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد و تبلغ نسبتهم 73% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 27%.

جدول (22) : توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين.
30	6	24	العدد
100%	20%	80%	النسبة المئوية

شكل (22) : توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين



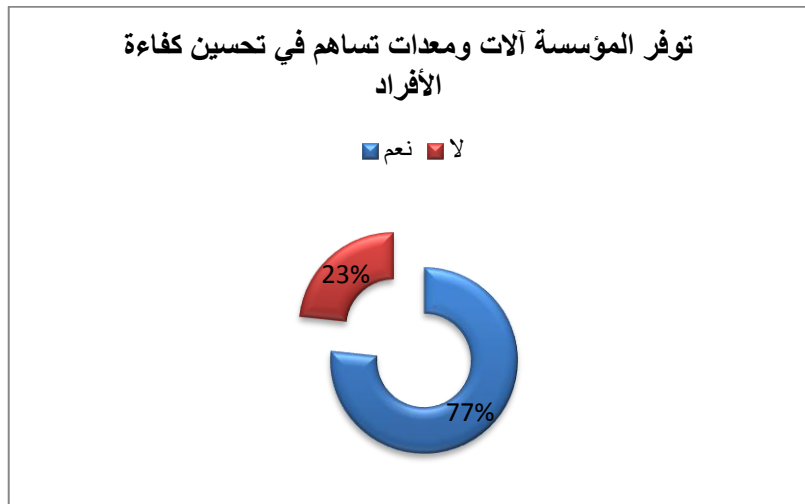
الفصل الثالث دراسة حالة شركة نפטال

من خلال الجدول و الشكل رقم 22 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توفير المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين و تبلغ نسبتهم 80% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 20%.

جدول (23) : توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.
30	7	23	العدد
100%	23%	77%	النسبة المئوية

شكل (23) : توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.



الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

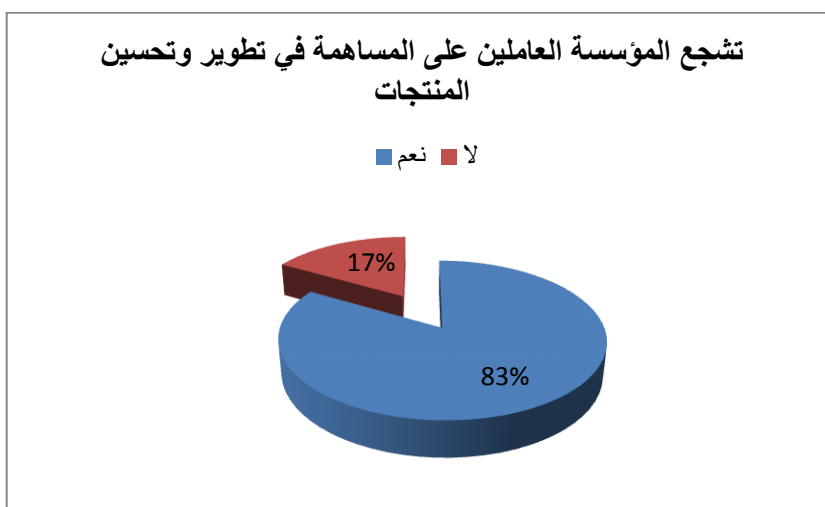
من خلال الجدول و الشكل رقم 23 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توفير المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد وتبلغ نسبتهم 77% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 23%.

جدول (24) : تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات.
30	5	25	العدد
100%	17%	83%	النسبة المئوية

شكل (24) : تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات.

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال



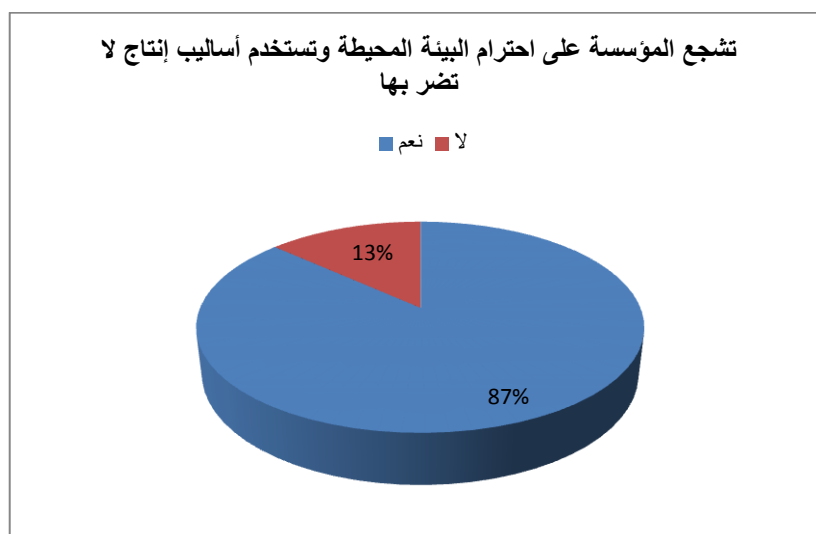
من خلال الجدول و الشكل رقم 24 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على تشجيع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات و تبلغ نسبتهم 83% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 17%.

جدول (25) : تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.
30	4	26	العدد
100%	13%	87%	النسبة المئوية

شكل (25) : تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال



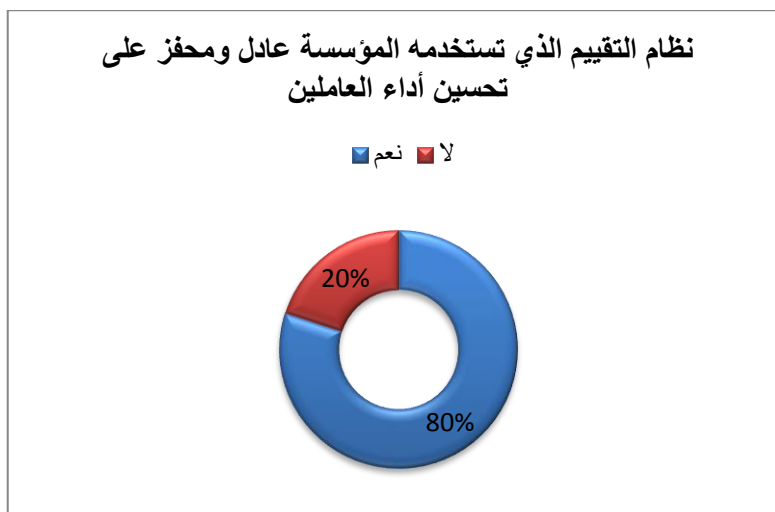
من خلال الجدول والشكل رقم 25 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على تشجيع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها وتبلغ نسبتهم 87% ، أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 13%.

جدول (26) : نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين:

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين.
30	6	24	العدد
100%	20%	80%	النسبة المئوية

الفصل الثالث دراسة حالة شركة نفضال

شكل (26) : نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين.



من خلال الجدول والشكل رقم 26 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين وتبلغ نسبتهم 80% , أما الذين يعارضون هاتاه العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 20%.

جدول (27) : تطبيق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تطبيق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد.
30	2	28	العدد
100%	7%	93%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نفضال

شكل (27) : تطبيق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد



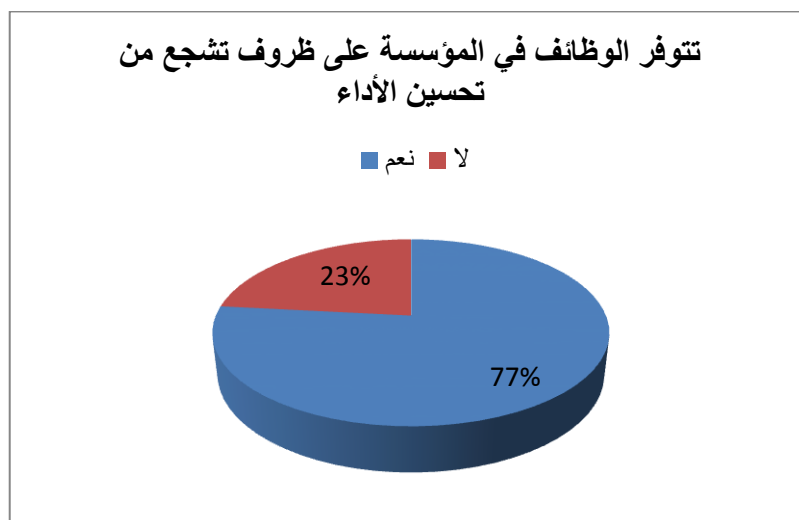
من خلال الجدول والشكل رقم 27 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على تطبيق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد وتبلغ نسبتهم 93% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 7%.

جدول (28) : تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء.
30	7	23	العدد
100%	23%	77%	النسبة المئوية

الفصل الثالث
دراسة حالة شركة نפטال

شكل (28) : تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء.



من خلال الجدول و الشكل رقم 28 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على توفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء و تبلغ نسبتهم 77% , أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الاقل تواجدا و تبلغ نسبتهم 23%.

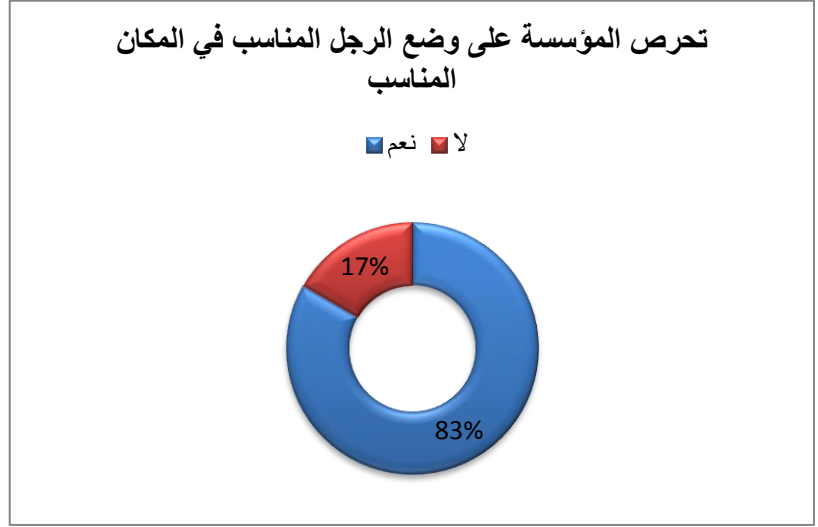
جدول (29) : تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المجموع	الاجابة		السؤال
	لا	نعم	تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
30	5	25	العدد
100%	17%	83%	النسبة المئوية

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نפטال

شكل (29) : تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.



من خلال الجدول والشكل رقم 29 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على حرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتبلغ نسبتهم 83% ، أما الذين يعارضون هاته العبارة فهم الفئة الأقل تواجدا وتبلغ نسبتهم 17%.

المطلب الثالث: الاستنتاجات :

تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة على ممارسات الحوكمة في المؤسسة. تُظهر النتائج أنّ المشاركين بشكل عام راضون عن هذه الممارسات، ولكن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها. تُشير الدراسة أيضاً إلى أنّ المؤسسة تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم. بعد تحليل النتائج يمكننا استخلاص النتائج التالية :

✓ تُظهر الدراسة أنّ المشاركين بشكل عام راضون عن ممارسات الحوكمة في المؤسسة، منها مساءلة مجلس الإدارة على أداء المؤسسة، استغلال الموارد المتاحة لتطوير أداء الأفراد، توفير المؤسسة برامج تدريبية منتظمة ... الخ.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة نفضال

✓ تشير الدراسة إلى أنّ المؤسسة تُولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، حيث أنها توزع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية بشكل جيد، كما توافق الادارة على قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات، ومنح المساهمين الحق في مراقبة الأداء المالي والتشغيلي، كما تحرص المؤسسة على تدريب وتحسين مهارات العاملين حيث يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين على أسئلة المساهمين بشفافية.

✓ تظهر الدراسة أنّ المشاركين بشكل عام راضون على نظام المؤسسة حيث أن المؤسسة تشجّع على احترام البيئة، وتتبع نظام التقييم عادل ومحفز على تحسين الأداء وتوفر ظروف العمل تشجع على تحسين الأداء.

الخاتمة

الخاتمة:

ومما سبق ذكره فيما يخص حوكمة الشركات والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، نستنتج بأن حوكمة الشركات هو مفهوم ظهر خلال الأزمات المالية الاقتصادية، إذ أصبح محل اهتمام بالنسبة للمجتمعات الأعمال، لما لها من تأثير على أداء المؤسسات فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل الأداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي نذكرها في نقاط آتية:

- ✓ أن الحوكمة هي قطعة أساسية في تركيبة المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ أدوات حوكمة الشركات لها دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ لتحقيق أداء مميز داخل المؤسسات يجب اختيار طرق وأساليب مناسبة لزيادة فاعلية الأداء.
- ✓ هناك علاقة بين الحوكمة والأداء المالي لأنه يعطي استمرارية والنمو للشركة وهو هدف الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية
- ✓ هنالك تأثير بين تطبيق آليات حوكمة الشركات والأداء.

التأكيد على صحة أو خطأ الفرضيات :

بعد دراسة أهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكننا معرفة مدى تحقيق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

- الفرضية الأولى: تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الموارد البشرية للمؤسسة وفي أنظمة المؤسسات.
- الفرضية الثانية: تساهم الحوكمة في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وجعلها تحقق ميزة تنافسية داخل سوق الاقتصاد.

التوصيات:

- تبني المؤسسات الاقتصادية لحوكمة الشركات وخاصة في المؤسسات الجزائرية.
- يجب الاستفادة من تطبيقات حوكمة الشركات.
- زراعة ثقافة حوكمة الشركات داخل المؤسسات بأنواعها.
- التركيز على الأداء المالي داخل المؤسسات.
- متابعة التقارير المالية للمؤسسة من أجل الكشف عن مراكز الضعف والقوة.

الاقتراحات:

لقد تناولنا في دراستنا دور حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، ونظرا لتوسع هذه الدراسة وكثرة المعلومات فيها، نقترح بعض الأفكار التي يمكن ان تكون بحوث جديدة:

- دور حوكمة الشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- حوكمة الشركات ودورها في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

- 1- أمين سيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 2- الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دط، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 3- رفيقة خروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دط، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- 4- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- رواية محمد حسن، إدارة الوارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 6- سعيد شوقي طارق، محاسبة الشركات، دط، دار غيداء، عمان، الأردن، 2018.
- 7- الاجتماعي والإسلامي، مركز القدس للدراسات السياسية، عمان، الأردن، 2006.
- 8- طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 9- طاهر م حمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، دس.
- 10- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008.
- 11- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 12- محمد الشريف زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2016.
- 13- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، ط1، أكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020.
- 14- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين، دط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- 15- المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 16- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

ب. المجالات:

- 1- أبو العطاء نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، 2003.

- 2- حابي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة الجزائر، 2012.
- 3- حولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق، مجلة الغري، جامعة كوفة، العدد 25، المجلد 08، 2012.
- 4- السعيد بربش، نعيمة يحيى، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة الجزائر، العدد الأول، 2011، 2012.
- 5- صادق راشد الشمري، الحوكمة دليل عمل لإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008.
- 6- محمد البشيرين عمر، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع، المجلد الأول، 2014.
- 7- مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- 8- نادية هيمة سعيد طحطوح، التشاركية كمبدأ من المسؤولية الاجتماعية للكفاءات وأثرها على تعيل الحوكمة، مجلة الأحياء، العدد 18، المجلد 06.

ج. المؤتمرات والمحاضرات:

- 1- أشرف ميخائيل، أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية، 2005.
- 2- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن ملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7، ماي 2012.
- 3- بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2019-2020.
- 4- زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019.
- 5- عماد محمد علي ابو علجية، علام حمدان، "أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح"، جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

- 6- كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 2018، 2019.
- 7- مصطفى نجم البشاري، "أهمية تطبيق حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان" مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 20-21 جانفي 2007.
- 8- نبيل حمادي، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لوم أفرنسا، اللقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

د. الرسائل الجامعية:

- 1- خليفاتي جمال، مدى موافقة البيئة الاقتصادية الجزائرية للنظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2011.
- 2- زهاء ديوب، الحوكمة الإدارة الرشيدة وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010.
- 3- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016-2017.
- 4- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).
- 5- عزمي بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 6- سمير الشاعر، موقف الاقتصاد الاعلامي من قضايا السوق في الاقتصاد بين نظرتين الشوق محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية



تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات:

استمارة استبيان

أهمية الحوكمة في تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

-دراسة حالة نفضال مستغانم-

في اطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماسترو لإتمام البحث العلمي المعني
والمدلول اعلاه نرجو منكم ملء الاستمارة بالإجابة على اسئلتها بدقة و موضوعية مع العلم أن
المعلومات التي تفضلون بتقديمها تدخل في البحث لأغراض علمية بحتة مع مراعاة السرية التامة
اتجاه المعلومات المصحح بها

من إعداد:

تحت إشراف ،

◆ بطوم أيمن

◆ مهتدي محمود

◆ د. مقراد عبد الله.

البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس :

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 45 من 45 فأكثر

المستوى العلمي :

متوسط دراسات عليا
ث ج
دراسة في معاهد متخصص

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 10 إلى سنة
15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

عون تحكم ر عوا فيذي

المحور الأول : تأثير مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة:

الاجابة		العبارة
لا	نعم	
		1. اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.
		2. تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.
		3. توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة.
		4. تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري.
		5. توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية
		6. يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.
		7. اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.
		8. قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات.
		9. منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي
		10. يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة.

المحور الثاني: أداء العاملين:

هذا الجزء يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين والموظفين في المؤسسة, ونرجو منكم الاجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية:

الاجابة		العبارة
لا	نعم	
		1. تحرص المؤسسة على القيام بتريصات لرفع مستوى كفاءة العاملين.
		2. يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد.
		3. توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين.
		4. توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.
		5. تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات
		6. تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.
		7. نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين.
		8. تطبق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد.
		9. تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء
		10. تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح دور آليات حوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في نפטال، حيث حاولنا ابراز أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات من خلال ذكر مفاهيم لحوكمة وكيف كانت نشأتها بعدها تطرقنا إلى محددات وركائز الحوكمة، لنصل إلى مفهوم الأداء وتسيير الكفاءات ثم تطرقنا في الجانب التطبيقي حول كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وخصصنا شركة نפטال من أجل الدراسة عليها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المؤسسات الاقتصادية، الأداء، تسيير الكفاءات.

Abstract :

The study aims to clarify the role of governance mechanisms in improving the performance of economic institutions in Naftal. We tried to highlight the most important concepts related to corporate governance by mentioning the concepts of governance and how it originated. We then touched on the determinants and pillars of governance, to arrive at the concept of performance and management of competencies. Then we touched on the applied aspect of How does governance contribute to improving the performance of the organization, and we allocated Naftal Company to study it. Finally, we reached results based on the theoretical and applied study carried out at Naftal Foundation.

Keywords : Governance , economic institutions , performance , competency management.