

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

## دور الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة

مقدمة من طرف:

- مهدي سعدة

- جلول أسماء

تحت إشراف:

د. بوزيان العجال

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	إبراهيمي عمر	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2021



## إهداء



انتهت الحكاية رفعتنا قبعتنا مودعين للسنين التي مضت

نهدي تخرجنا هذا إلى من علمنا العطاء وإلى من نحملنا اسمهما بكل افتخار ونرجو من الله أن يمدهما في  
عمرهما ليروا ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدينا العزيزان" وإلى ملائكتنا في الحياة وإلى معنى  
الحب والحنان والتفاني وإلى بسملة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائهما سر نجاحنا أغلى الحبايب  
"أمهاتنا الحبيبتيين" وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعنا وتحفيزنا ومن منه تعلمنا المثابرة والاجتهاد وإلى من  
بهم أكبر وعلمهم اعتمدنا وإلى من بوجودهم اكتسبنا قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفنا معهم معنى الحياة  
"إخوتنا وأخواتنا" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة  
والحزينة سرنا وإلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير "أصدقائنا الأعزاء" بتوفيق من الله، كما نرجوا  
من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المرتبطين بالمقبلين على التخرج



## شكر وتقدير



. بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة،

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور (بوزيان العجال) الذي رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكر عائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي،

نقدم لكم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالمحبة والمودة والاحترام والتقدير لكم

## شكراً



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	التشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
ا-ت	المقدمة العامة
24-02	الفصل الأول : مدخل نظري لحوكمة الشركات
02	تمهيد الفصل
11-03	المبحث الأول : بروز الحوكمة و الحاجة اليها
04-03	المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات
06-04	المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة و أسباب ظهورها
09-06	المطلب الثالث : النظريات المحللة للحوكمة
11-09	المطلب الرابع : مزايا و خصائص الحوكمة
24-11	المبحث الثاني : الحوكمة : معايير, اليات واهداف
14-11	المطلب الأول : معايير و مبادئ الحوكمة
19-14	المطلب الثاني : اليات و محددات الحوكمة
21-19	المطلب الثالث : مقومات الحوكمة و الأطراف المعنية بها
23-21	المطلب الرابع : أهمية و اهداف الحوكمة
24	خلاصة الفصل
55-26	الفصل الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة
26	مقدمة الفصل
39-27	المبحث الأول : الايطار المفاهيمي للاداء
30-27	المطلب الأول : مفهوم الأداء و تصنيفه
32-30	المطلب الثاني : مكانة الأداء في المؤسسة و مستوياته
35-33	المطلب الثالث : مكونات و محددات الأداء
39-36	المطلب الرابع : ابعاد و أنواع الأداء

54-40	المبحث الثاني : تقييم الأداء
44-40	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء و انواعه
46-44	المطلب الثاني : معايير و خطوات تقييم الأداء
51-47	المطلب الثالث : طرق و مبادئ تقييم الأداء
54-51	المطلب الرابع : أهمية و اهداف تقييم الأداء
55	خاتمة الفصل
95-57	الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة " تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير و دكتوراة "
57	مقدمة الفصل
71-57	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة " مؤسسة سوناطراك "
60-58	المطلب الأول : نشأة و تعريف المؤسسة
63-60	المطلب الثاني : منتجات و عملاء المؤسسة
69-64	المطلب الثالث : هيكل و مهام المؤسسة
71-69	المطلب الرابع : فروع و اهداف المؤسسة
94-71	المبحث الثاني : دور و تأثير عناصر و مبادئ الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة
73-71	المطلب الأول : نظام الحوكمة في المؤسسة
77-73	المطلب الثاني : مظاهر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة
85-77	المطلب الثالث : تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة
94-85	المطلب الرابع : نظرة حول أداء المؤسسة "تقييم أداء المؤسسة "
95	خاتمة الفصل
99-97	الخاتمة العامة
104-101	قائمة المراجع و المصادر
105	الملخص

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خصائص حوكمة الشركات	01-01
20	الأطراف المعنية بالحوكمة	02-01
32	مستويات الأداء	01-02
46	خطوات عملية تقييم الأداء	02-02
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	01-03
86	التنقيب الاستكشافي لسوناطراك 2013-2014	02-03
89	الإنتاج الإجمالي المسوق 2013-2014	03-03

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أهمية حوكمة الشركات	01-01
34	العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة	01-02
85	انتاج سوناطراك من المحروقات 2014-2013	01-03
86	الكميات المنقولة من المحروقات 2014-2013	02-03
88	الحجم الموجه للسوق الوطنية 2014-2013	03-03
88	صادرات المحروقات حسب المنتج 2014-2013	04-03
90-89	عناصر الأصول الميزانية لسوناطراك 2014-2013	05-03
91	عناصر خصوم الميزانية سوناطراك 2014-2013	06-03
92	استثمارات سوناطراك في الجزائر 2014-2013	07-03

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

تحتل حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة وبالغة من منظور المؤسسة الحديثة نظرا لمعالجتها للعديد من المشاكل العويصة المتعلقة بالتسيير والملكية وارتباطها الكبير بتحديد إستراتيجية المؤسسة التنموية و تعد حوكمة المؤسسات من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم حوكمة المؤسسات التي تشير إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة و بين حملت الأسهم وحملت السندات وأصحاب لمصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (العمال-الموردين الدائنين- المستهلكين) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خاصة بعد دخول العديد من الدول في عضوية منظمة التجارة العالمية، والاتفاقيات الأوروبية و الدخول 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 و الرقابة 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 و في هذا الإطار يعتبر الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة باعتبارها إستراتيجية يمكن للمسيرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة فلقد أرست الحوكمة مجموعة القواعد لتنفيذ و تقييم أداء المؤسسة و زيادة مقومات النجاح لتحقيق القدرة على النمو والتوسع والاستمرار

### 1- الإشكالية الرئيسية :

- ما هو دور الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة ؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

ولإطاحة بكل جوانب الموضوع تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتقييم أداء المؤسسة ؟

2- ما هي علاقة الحوكمة بالأداء ؟

3- ما هو أثر آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة ؟

### 3- فرضيات البحث:

كإجابة أولية على التساؤلات السابقة سنعتمد على الفرضيات التالية :

1 - الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتقييم أداء المؤسسة

2 - تقوم الحوكمة بتقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تتمثل في العلاقة

بين الحوكمة و الأداء

## مقدمة عامة

3- تقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة، المستثمرون والمجتمع و بالتالي تؤدي الى تحسين و تقييم الأداء بفاعلية

### 4- أهمية الدراسة :

- تعود أهمية الموضوع الى أهمية حوكمة الشركات باعتبارها من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام كبير من قبل إدارة الشركات والجهات التشريعية والرقابية على المستويين المحلي والدولي، أي أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات وكذلك الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية من العوامل التي تؤدي إلى الارتقاء بأداء الشركات والمؤسسات العامة ويعزز مساهمتها في الاقتصاد المحلي وفي المجتمعات التي تزاول فيها نشاطها بما يرقى إلى بيئة العمل العالمية

### 5- أهداف البحث:

تتجسد أهداف البحث في تفصي ما يمكن إيجازه في العناصر التالية:

- التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين الحوكمة وتقييم الأداء

- إلقاء الضوء على واقع التزام المؤسسات بمبادئ وآليات الحوكمة

- الخروج بنتائج مناسبة واقتراح توصيات ملائمة

### 6- الدراسات السابقة :

- يعتبر هذا البحث تكملة و تعميقا لدراسات سبقتة في بعض الجوانب المرتبطة بالحوكمة و تطبيقها في المؤسسات و أهميتها في الإدارة و تقييم و تحسين الأداء

و من أهم هذه الدراسات التي كانت تصب في نفس السياق :

- دراسة: مناد على ، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي –دراسة قياسية حالة الجزائر ، مذكرة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014 ،

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعي ولخصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي الحوكمة هي ضمان لاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف

## مقدمة عامة

- دراسة: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء –حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر تطبيق آليات الحوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة المسجلة في البورصة

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية) وبين الآليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الإدارة، آليات لجنة المراجعة، آليات المراجعة الداخلية، آليات مكافأة التنفيذيون)، كما تتأثر أيضا هذه المقاييس (مقاييس الأداء) إيجابا بالآليات الخارجية للحوكمة (آلية فعالية دور المساهمون، آلية فعالية أصحاب المصالح، آلية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي)

- دراسة: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين لألوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2008

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الشركات الفلسطينية للحوكمة، وعن أثر الممارسة السليمة للحوكمة على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وبين العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية. وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي

7- منهج الدراسة :

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال دراسة ماهية كل من الحوكمة و الأداء و كذا المنهج الاستنباطي و ذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة و الكتب و الاطلاع على الانترنت و استنتاج العلاقة بين الحوكمة و الأداء

8- أسباب اختيار الموضوع :

- لان موضوع حوكمة الشركات موضوع جديد نسبيا

- الرغبة في معرفة كيفية تقييم أداء الشركات

9- صعوبات الدراسة :

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر

- عدم إجراء التريص بسبب الوضع الصحي

10- هيكل البحث :

- قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول، و كل فصل الى مبحثين حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل نظري لحوكمة الشركات تناولنا في المبحث الأول بروز الحوكمة و الحاجة إليها أما المبحث الثاني شمل على معايير , آليات و أهداف الحوكمة

أما الفصل الثاني جاء بعنوان تقييم الأداء في المؤسسة المبحث الأول خصص لمفاهيم حول الأداء و مكانته في المؤسسة ، المبحث الثاني سيكون حول تقييم الأداء

والفصل الثالث كان دراسة تطبيقية بالأكثر نظرية مأخوذة من مجموعة من الدراسات السابقة لتوضيح مدى مساهمة الحوكمة في تحسين و تقييم أداء المؤسسة حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين الأول جاء فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة والمبحث الثاني تطرقنا إلى تبيان دور و اثر آليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

### تمهيد الفصل :

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال العام و الخاص لما لها من أهمية كبيرة في إدارة الشركة حيث أنها ظهرت نتيجة تطور الفكر الإداري وجعل المشاكل التي لم تحل أو ظهرت مؤخرًا نتيجة تطور المؤسسات، وكغيرها من النظريات تمتاز هي بجملة من القواعد والمبادئ الواجب إتباعها، وتحتفظ هي الأخرى بسميات وخصائص لا توجد في غيرها، ومن هذا اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة كونها السبيل الأمثل لإدارة المؤسسات ورقابتها وكذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء مع ضمان استمرارية ذلك كما ان الحوكمة تساهم في تقييم , تحسين وتطوير أداء المؤسسة

من هذا الإطار تطرقنا في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : مدخل نظري لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: الحوكمة : معايير , آليات و أهداف

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

### المبحث الأول: بروز حوكمة والحاجة إليها

- ظهرت حوكمة الشركات لمواجهة الأزمات المالية التي حدثت لبعض الشركات نتيجة الإختلالات الإدارية والمالية والمحاسبية ، حيث أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر اهتماما في مختلف مجالات الأعمال العالمية من أجل وضع آلية عملية التطبيق هذا المفهوم في الشركات لتفادي الأزمات المالية ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء الشركات بما يضمن تحقيق الأهداف لذلك بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة ، وفي هذا المبحث نتناول هذا الموضوع كما يلي :

### المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

- لقد أدى التطور الكبير الذي رافق الثروة الصناعية و بروز الشركات العملاقة و المتعددة الجنسيات و انفصال الإدارة عن الملاك، وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة و التوسع في أعمالها أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان، و يبدو أن الكثير من المفاهيم مثل الإفصاح و الشفافية و الحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقى الاهتمام الكافي، إن حدوث الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا و الولايات المتحدة، و التي فجرها الفساد المالي والإداري و سوء الإدارة، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين لخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن و خاصة المؤسسات الاستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد و سوء الإدارة(1)، كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار، يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم، يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانية الفساد و سوء الإدارة إلى أقل حد ممكن و يطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب الرشيدة "حوكمة الشركات" وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة و عدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة انرون وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد تتميز بالحوكمة الجيدة لسربان-أوكسلي لضبط عمل الشركات<sup>1</sup>

- وفي 1992 كانت البداية الحقيقية للاهتمام بحوكمة الشركات حينما قامت لجنة كادبوري بإصدار تقرير بعنوان المالية لحوكمة الشركات، لم تقف هنا بل تطورت و زاد الاهتمام بإيجاد قواعد حوكمة الشركات ، حيث ألزمت الشركات بالإفصاح عن الإلزام بقواعد الحوكمة وتقديم تفسير عن ما تم الإلتزام به<sup>2</sup>

- توصي المؤسسات الدولية اليوم الدول النامية تطبيق مبادئ الحكم الراشد من أجل ضمان تنمية متساوية (لأن لها هدف تحسين مشاركة المواطنين، و حماية البيئة و مستقبل الأجيال القادمة)، و ضمان تنمية حقيقية ولهذا<sup>3</sup>

1- عبد الوهاب نصر علي ، ، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2009-ص16  
2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص 16  
3- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، "إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر أيام 2012/05/06,07

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

قامت الدول المتطورة بتحديد مبادئ تهدف إلى تحسين مستمر لحوكمتها وقد قامت الدول النامية بالبحث عن أفضل المقترحات التي تكسبهم ملاحظات جيدة في مجال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، كما تسمح باستقطاب الاستثمارات، وبلوغ التنمية المستدامة وفي تطور جديد من قبل المنظمات الدولية، أصبحت الحوكمة بمثابة أداة لتقديم أجندة جديدة لمعونات التنمية، وذلك بعد أن تأكدت من أن المساعدات المالية والفنية لن تحقق أهدافها إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والتي على رأسها: الشفافية والمساءلة والكفاءة في نظم الحكم<sup>1</sup>

- ويمكن القول أن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بعدين متوازيين: يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم. أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للحوكمة، حيث يشمل جانب الاهتمام بالإصلاح الإداري التركيز على منظومة القيم الديمقراطية. لذا يؤكد علماء الاجتماع بصفة دائمة على أن الحوكمة لا يعتمد تطبيقها على المؤسسات، وإنما من خلال العمليات والإجراءات، وبعد ما تم صدور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات أصبحت حجر الأساس و معيارا دوليا لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات في جميع أنحاء العالم<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وأسباب ظهورها:

- يتضمن مفهوم الحوكمة من الناحية اللغوية العديد من الجوانب التي تتمثل في:

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛

الإحكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة

التحاكم: طالبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعها بمصالح المساهمين

تنوعت التعريفات لمصطلح حوكمة الشركات وفيما يلي سنحاول عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: على أنها " مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها"<sup>3</sup>

1- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، مرجع سابق الذكر

2- علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24

3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 36

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية: بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " عرفها معهد المدققين الداخليين: هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من طرف أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكد على كفاءة الضوابط الإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة

وفي السياق ذاته جاء تعريف عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة ليظهر أهم مبادئ هذا النظام والأهداف التي يصبو إلى تحقيقها ، إذ يعرفان حوكمة الشركات بأنها : مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط و الشفافية و العدالة .

كما توجد عدة تعريفات لحوكمة الشركات ، ومنها على سبيل المثال : "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة . لا تعبر حوكمة الشركات عن مجموعة من الآليات التي تهدف إلى صحة وجودة القرارات المأخوذة من طرف إدارة الشركة . وكذا هي مجموعة الأدوات الرقابية تهدف إلى توازن وضع الشركة ، مع مراعاة مصالح مختلف الجهات المعنية<sup>1</sup> .

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة على أنها : نظام أو أسلوب يتم من خلاله ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة مع القيام بتنفيذ وسائل الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية من أجل حماية المصالح المالية للمساهمين وضمان استدامة وتنافسية المؤسسة

### (2) أسباب ظهورها :

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العملية . وهذا ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة ، تحلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب و التطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر ، حيث طرح هذا المفهوم في صياغات اقتصادية ، واجتماعية وسياسية ، و ثقافية وتأثر بمعطيات داخلية و دولية ، حيث يمكن هذا الصدد الإشارة إلى :

1- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا .

2- عولمة القيم الديمقراطية و حقوق الإنسان

3- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي و الوطني .

4- عولمة آليات وأفكار اقتصادية السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص<sup>2</sup>

1- طارق عبد العال حماد مرجع سابق الذكر ص36 ص 37  
2الطيب بلوصيف، " الحكم الراشد: المفهوم والمكونات "، (ورقة بحثية أقيمت في الملتقى الدولي حول الديمقراطيات الصاعدة، بقسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، ماي 2005

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

- 5- انتشار التحولات على المستوى العالي
- 6- زيادة معدلات التشابه بين الجماعات و المؤسسات أو المجتمعات
- 7- شيوع ظاهرة الفساد عالميا وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية  
قصد القضاء على هذه الظاهرة
- 8- أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية
- إن هذه التطورات أدت إلى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي ، أي أن خيارات العامل الخارجي هي التي تشكل مجملها أولويات السياسة العامة في مختلف الحكومات
- 10- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات ، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة ، يستند على الحرية الفردية و الخيار الشخصي في العمل في السوق . وهي بذلك تحارب سلطة الحكومة المقيدة للفرد وتقدم مجموعة من النظم والمبادئ الغربية على أنها عالمية .
- 11- تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية ، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والتأكيد على مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية حيث يشير إلى عملية توسيع الخيارات و الفرص مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : النظريات المحللة للحوكمة :

- ان ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كان مرتبطا بأعمال المفكر الاقتصادي " آدم سميث" التي تطرق إليها في كتابه "ثروة الامم" سنة 1776 ، خاصة فيما يتعلق بمبدأ " اليد الخفية" التي تؤكد على أن الحراك الاقتصادي تتحكم فيه المصالح الشخصية، أي أن هذه الاخيرة هي المسئولة عن دفع حركة الاقتصاد وتنشيطه دون الحاجة إلى تدخل الدولة، حيث رأت النظرة التقليدية لمختلف النظريات الكلاسيكية أن المؤسسة تشبه العلبة السوداء، وهناك تقارب المصلحة وتمائل المعلومة بين الفاعلين (يشبه علاقة المساهمين- المسيرين)، وبعدها ظهرت العديد من التغييرات والمعاملات التي فرضت ضرورة البحث عن نظريات تتصدى لمختلف التحولات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسة، كان ابرزها المقاربة التعاقدية المتبناة من طرف المؤسسة كمركز للمتعاقدين وتمثل الفكرة الاساسية لهذه الاخيرة في تجمع العقود " كاول بزوغ لمفهوم حوكمة الشركات"،
- ومن بين النظريات الرائدة التي فسرت نظرية الحوكمة نجد نظرية حقوق الملكية، الوكالة، نظرية تكاليف<sup>2</sup>

1-الطيب بلوصيف نفس المرجع السابق الذكر

2فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2011، ص 04

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

المبادلة؛ والتي تفسر وتفترض السلوك السلبي للمسير، بينما نظرية التجذر تفترض ان المسير له سلوك ايجابي، بالإضافة إلى نظرية الإشارة ونظرية التحليل المؤسسي المقارن، حيث درست هذه النظريات في مجملها العالقة بين المالك والمسيرين في المؤسسة مسلطة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين الطرفين، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم النظريات التي عالجت مفهوم حوكمة الشركات والفصل بين الملكية والإدارة وعلاقة المساهمين بالمسيرين

**1) نظرية حقوق الملكية :** يفترض توفير الحكومة أو أطراف أخرى للسلع والخدمات فهم جيد للملكية. ومفهوم حقوق الملكية لا يشير هنا ببساطة إلى التملك أو التملك، وإنما يشير إلى سلسلة أوسع من العلاقات أي إلى استخدام السلع والخدمات وتبادلها وتحويلها. والاعتبار المهم في توزيع حقوق الملكية هو ما يسمح به لمختلف المجموعات والأفراد من التعامل مع الموارد. ويقول منظروا حقوق الملكية إن السبب وراء وجود العديد من النتائج والتأثيرات الخارجية السلبية أو المتدنية عن الحد الأعلى في العلاقات الاجتماعية هو أن حقوق الملكية معرفة وموزعة على نحو غير مؤثر. والدافع أو الحافز إلى استخدام الموارد استخداما فعالا يتطلب وجود توزيع مناسب للملكية. ويقال إن من المرجح بشكل خاص أن يحدث إفراط في استخدام الملكية العامة، أين نجد أن استخدام الفردي لا يؤثر في استخدام الكلي ومن الواضح أن خصخصة المنافع تشمل إعادة توزيع حقوق الملكية، ولكن التحرك نحو منظمات التعاقد والتجارة الداخلية ووكالاتهما يشمل أيضا تغييرات في هيكل حقوق الملكية، حتى وإن كانت فقط داخل المنظمة القائمة بهذه الأساليب. وقد تمنح في هذه الحالة المؤسسات الخاصة الحق في تحويل المنفعة أو الفوائد الذي يتوافر عند الإنتاج، وتقديم الخدمة العمومية باستخدامها رأس مال ملكيته عامة، كما في حالة المناقصات التنافسي كما يمكن أن تؤجر المنظمات الحكومية امتيازات من أجل توفير خدمات معينة، مثل تشغيل إمدادات المياه في فرنسا وفي بلدان أخرى. والتنازل عن ضوابط الميزانية داخل المنظمة، كإعطاء صلاحية التحكم المالي إلى المدارس أو غيرها من وكالات توفير الخدمة العمومية يعمل على تغيير حقوق ملكية أصحاب الميزانية

**2) نظرية الوكالة وإبرام العقود :** تركز نظرية الوكالة بنحو أكثر دقة على القضايا التي تنشأ حين يتولى أحد الطرفين، وهو الوكيل بتنفيذ العمل نيابة عن طرف الآخر، وهو الطرف الأساسي، ومن المفترض ألا تتطابق بالضرورة مصالح الطرف الأساسي مع الوكيل. حيث نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى

**3) نظرية الإشارة :** وترتكز هذه النظرية على زيادة فرصة المنشأة من الحصول على التمويل الرأسمالي من السوق، وذلك بناء على الثقة التي تكتسبها المؤسسة من نشر قوائمها المالية والتي تظهر بصورة تدعم سمعة المؤسسة مما يولد انطبعا بالثقة لدى المستثمرين وتدني مستوى الإحساس بالمخاطرة تجاه تمويل المؤسسة،<sup>1</sup>

1- فاتح غلاب نفس المرجع سابق الذكر ص5

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

كذلك وجود حوافز قوية لدى المؤسسات الناجحة لإعلان عن نتائج أعمالها يزيد من الضغوط التنافسية بين المؤسسات، حتى تضطر المؤسسات التي لا تحقق نتائج جيدة أن تعلن عن نتائج نشاطها إلى عدم الإعلان يفقد الثقة تماما لدى الممولين

4) نظرية تكاليف المبادلات "المعاملات، الصفقات": تزامنا لما جاء من قبل في نظرية الوكالة، وتحليل رونالدكوز الذي طور في مقال في مجلة الصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان "طبيعة المنشأة" وقبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكالسيكية وبالتحديد الزيادة المتعلقة بالسوق من إنشاء أحد الأوائل "ليون والرأس حيث أعتبر أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:

الشخص المنسق للعروض والطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي وبذلك فإن العارضين والطلبين يتموضعون حسب السعر. إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض والطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة. فإذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع. ويبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض والطلب وبالتالي نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ وأداء الحسابات، إعادة توزيع المعلومات ... يجري كثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن، وتعد هذه النقطة الرئيسية في بناء تحليل كوز، ومن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد "تكاليف الصفقات" وبشكل أكثر تحديد فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات "تكاليف البحث والإعلام، تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار، تكاليف الرقابة و المتابعة"

- التطبيق الفعلي لهذه النظرية في المحيط المؤسسي، يتمثل في حق المؤسسات في المنافسة لا غير، وبما أن المؤسسة دالة إنتاجية فإن أي اتفاق بين المؤسسات حسب هذه النظرية غير شرعي وينظر إليه من الهيئات المنظمة لحق المنافسة، على أنه خارج القانون. في هذا السياق عقود التوزيع الاستثنائية، الاتفاقات الخاصة ببراءة الإنتاج والتوزيع الاتفاقات مع الموردين والزبائن.. الخ، تكاملا أفقيا تسعى من ورائه المؤسسات حسب رأي هذه النظرية إلى الحصول على سلطة مشابهة لسلطة السوق وتهدف إلى الزيادة في الأسعار ومنه إلى الزيادة في المداخل التي تعتبر غير شرعية كونها منافية لمصلحة الزبائن، تمنع المنافسة الحرة، وتعمل على زيادة الأسعار بشكل عام

5) نظرية تجذر المسيرين: المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار، له ميزة التحكم في المعلومات و يقدر على إحداث عدم التماثل في المعلومات يمكن أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين، و يقوي مكانته الداخلية هذا يجعله متجذر في المؤسسة و لا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة. جاء بنظرية التجذر كل من أمريكيان شليفر و فيشني ، يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة. مفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية:

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط -

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية أو الدفاع

6) نظرية التحليل المؤسسي المقارن: هي عبارة عن دراسة مقترنة بين نوعين من المؤسسات المختلفة من حيث بنيتها التنظيمية والسلوكية، ومن أبرز رواد هذا المذهب ما بين السنوات 1980 و1984 حيث إن معظم أبحاثه أخذت اتجاهين، الأول اهتم بالنظرية المؤسسية، حيث أطلق على المؤسسة اسم التعاونية، والمبنية على أساس التآزر والتعاون بين المساهمين والعمال وأيضا التوافق والانسجام على البعد الأفقي لتحقيق التناسق المشترك، إما بالنسبة للاتجاه الثاني فكان يتمثل في تفاعل وتكامل الميكانيزمات داخل المؤسسة اليابانية من خلال دراسته أعد نموذجين لنوعين من المؤسسات يتميزان بالتعارض والتناقض على جميع المستويات<sup>1</sup>

المطلب الرابع: مزايا وخصائص الحوكمة:

1) مزايا الحوكمة:

- لو لم يكن للحوكمة مجموعة من المزايا التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها. ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعا تدخل ضمن المزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية:

1- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.

2- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها

3. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية

4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها

5- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها

6. تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية

7- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية<sup>2</sup>

1- فاتح غلاب نفس المرجع سابق الذكر ص7

2- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري- تجاري- سياسي ي-دولي، الدار الجامعية، ط3، الإسكندرية ص 265

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

8- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة .

9- تحقيق العدالة والشفافية ومكافحة الفساد

10- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم<sup>1</sup>

### (2) خصائص الحوكمة :

يشير مصطلح الحوكمة إلى الخصائص التالية :

أ - الشفافية : أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث ، بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة ، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة . وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي ، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلح

ب . المسؤولية : ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين . المساءلة وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال ، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين ، وإيجاد آلية لتحقيقها .

د . الوضوح : ويقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عن إعدادها ، ولتحقيق ذلك على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية ...

و- الاستقلالية : وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح ، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل ، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية ، ليقدم تأكيده أو مصادقته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء الشركة .

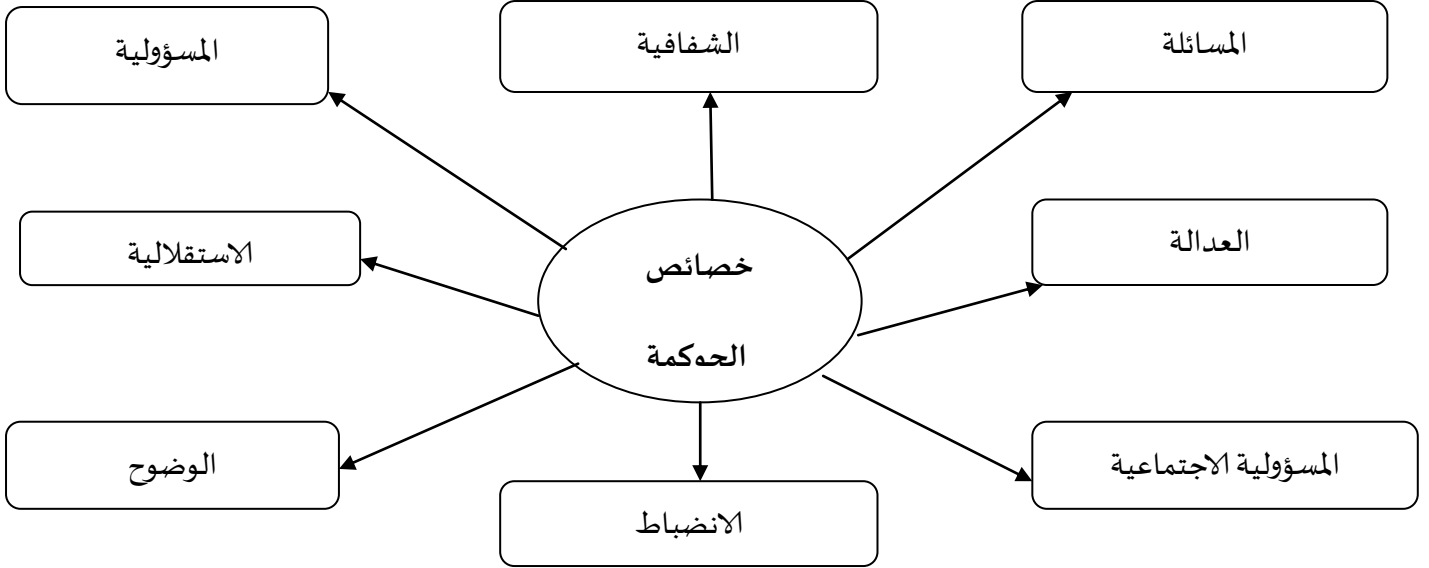
هـ- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

ي- الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

ك-العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة

ن-المساءلة : أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية<sup>2</sup>

1-حمدي عبد العظيم نفس المرجع السابق الذكر ص 267



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 1002، ص190

### المبحث الثاني : الحوكمة : معايير, آليات وأهداف :

ترتكز هدف حوكمة المؤسسات على مجموعة محاور بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه، وتتمثل في تسهيل وتنشيط أداء العمال التجارية، مع تقييد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة، وهذا بتوفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات ذلك ما أدى إلى تعاظم الاهتمام باليات و معايير تطبيقات حوكمة الشركات

### المطلب الأول : معايير ومبادئ الحوكمة :

#### (1) معايير الحوكمة :

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي<sup>1</sup>

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

و في الواقع نجد انه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة فقد اختلف كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك بالنظر إلى أن وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي :

أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2004 و تتمثل في :

1) تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات: تعمل حوكمة الشركات على تشجيع شفافية الاسواق و فعاليتها ، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية

2) حقوق حملة الاسهم ووظائف الملكية الرئيسية: تعمل الحوكمة على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الاسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم؛ مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الاسهم

3) المعاملة العادلة لحملة الاسهم: وتعنى المساواة بين حملة الاسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من التجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين<sup>1</sup>

4) دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: تعمل الحوكمة على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية

5) الإفصاح والشفافية: على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح

6) مسؤوليات مجلس الإدارة: تعمل حوكمة الشركات على ضمان التوجيه الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

### ب- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية :

(1) قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير

(2) إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك

(3) التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس

(4) وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا

(5) توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات

(6) مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة

(7) الحوافز المالية والإدارية لإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى

(8) تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج<sup>1</sup>

### ج- معايير مؤسسة التمويل الدولية

(1) قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي :

(1) لممارسات المقبولة للحكم الجيد

(2) خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد

(3) إسهامات أساسية لتحسي

(4) القيادة

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

### (2) مبادئ الحوكمة :

حرصت العديد من الهيئات والمنظمات العالمية وكذا الشركات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة على مستوى دولي ، فمن بين أهم هذه المعايير مبادئ منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية ، حيث حددت منظمة التعاون الإقتصادية ستة معايير بعد التعديل سنة 2004 وهي كالآتي :

- وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق بالشكل الذي يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية فيها .

- حفظ حقوق جميع المساهمين مثل نقل ملكية الأسهم ، الحق في اختيار مجلس الإدارة ، حق الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية ، حق المشاركة في إجتماعات الجمعية العامة للشركة ، حق التصويت

- المساواة بين جميعا المساهمين ، مما يعني تحقيق المساواة بين حملة الأسهم محليين كانوا أو أجانب في كافة الحقوق

- سماح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ( أصحاب البنوك والعاملين ، حملة السندات ، العملاء) .

- تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية عن أعمال الشركة ، بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية ويتم هذا الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : آليات ومحددات الحوكمة :

#### (1) آليات الحوكمة :

- أكد الإتحاد الدولي لمراقبي التأمين على مجموعة من الآليات والتي على أساسها يتم تطبيق ومفهوم الحوكمة في شركات التأمين وتنقسم هذه الآليات إلى مجموعتين :

( 1 ) الآليات الخارجية لحوكمة الشركات : تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات في ما يلي :<sup>2</sup>

1-ن عواقي شرف الدين أمين ، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري لتحارب دولية راندة | مجلة الباحث الإقتسماني . العدد 03 جون 115 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسمه ، جامعة سطيف 1 ، ص 144 147

2- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المدية ، 2009 ، ص 52 .

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

-المراجعة الخارجية : هي مراجعة تتم بواسطة طرف خارج الشركة من أجل فحص البيانات والسجلات المحاسبية وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإعطاء المعلومة المصدقية حتى تنال القبول والرضا من مستعملها . ومن خصائص المراجعة الخارجية ما يلي :

/المراجعة الخارجية عملية تهدف إلى إبداء الرأي في القوائم المالية من أجل وضع الشركة في صورة ناجحة من حيث النمو والربحية

\_لا تتم المراجعة وفق إطار متكامل ومنظم

\_ استقلالية المراجع الخارجي عن الشركة

\_ تعد عملية اتصال من خلال نقل المعلومات

- يقوم المراجع الخارجي بإبداء الرأي حول ما إذا تم إعداد البيانات المتعلقة بالوضع المالية للشركة وفقا للمعايير السليمة المتعارف عليها كما تمتد هذه المراجعة إلى تقارير الخبير الإكتواري .(1)

- الخبير الإكتواري : هو مفكر متعدد المواصفات الإستراتيجية ، متمدرس في النظريات والتطبيقات في علوم الرياضيات والإحصاءات والاقتصاد ، والعلوم المالية .

- عرفت هذه المهنة تطورات هامة ابتداء من الثمانينات لكي يشمل نشاطها دراسة وتحليل كافة المخاطر المصاحبة لقطاع الخدمات المالية ، يمكن القول أن الخبير الإكتواري يملك من المواصفات ما يجعله عنصرا فعالا وأساسيا في ممارسة الحوكمة في الشركات .<sup>1</sup>

(2) الآليات الداخلية لحوكمة الشركات : تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسات ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي :

- مجلس الإدارة : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة وضعية الشركة ، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، حيث يتكون مجلس الإدارة بشكل عام من مجموعتين من الأعضاء ، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية والذي يعرفون بالأعضاء المستقلين وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية وهو عامل مهم وآلية من آليات حوكمة الشركات ، إن مجلس الإدارة والمنبثق مباشرة عن تصويت المساهمين في الجمعية العامة ، يتمتع بصلاحيات كبيرة في مجال مراقبة المسيرين ، حيث أظهر كل من جيسن وفاما عام 1983 م أهمية وجود إداريين خارجيين لضمان مراقبة فعالة للمسيرين<sup>2</sup>

1- عمر علي عبد الصمد نفس المرجع السابق الذكر ص50

2- إيمان نعمون ، عبد الرزاق بن الزاوي ، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني ، مداخلة ضمن المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012 ، ص 52

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

عن طريق التقليل من السلطات التقديرية التي يتمتعون بها والتي تعتبر الأساس لبعض السلوكيات الانتهازية الممارسة من طرفهم ، في إطار حماية حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة في الشركة .

إذ أن مجلس الإدارة مؤهل بأن يمارس وظيفة الإشراف والمراقبة بحرية وطريقة مستقلة عن الإدارة ونظرا لكثرة المهام يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة ، كل لجنة تهتم بمهمة معينة منها : لجنة التدقيق ، اللجنة المكافآت ، لجنة التعيينات ، لجنة أخلاقيات المهنة ، لجنة الحوكمة ، لجنة الموارد البشرية ، لجنة التنمية والإستراتيجية ، لجنة إدارة الأصول والخصوم .<sup>1</sup>

نخص بذلك مهام لجنة الحوكمة :

\_ التأكد من استقلالية وكفاءة وفعالية مجلس الإدارة في إدارة الشركة

\_ الإشراف على المكافآت المتعلقة بالمدرء

\_ استعراض توصيات متعلقة بالترشيحات لعضوية اللجان

\_ وضع وتنفيذ طرقا لتقييم الأداء و فعالية مدير المجلس وجميع لجان المجلس

\_ الإشراف على الخطط المتعلقة بإدارة الشركة

\_ تقديم توصيات إلى المجلس والخطوط التوجيهية لمبادئ حوكمة الشركات ومدونه لقواعد السلوك والأخلاق

\_ عرض مقترحات حول التعديلات الواجبة على اللوائح التنظيمية للشركة

-المراجعة الداخلية كآلية للرقابة : تعتبر هذه الوظيفة واحدة من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للشركة وفقا لمبادئ الحوكمة ، ولقد أخذت اهتماما كبيرا عقب الفضائح المالية التي هزت كثير من المؤسسات المالية ومن بينها مؤسسات تأمينية ، لأنها هي المؤهلة للاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة والغير متعمدة وتصحيحها في أوانها .

وتعرف المراجعة الداخلية بأنها فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر ا فهي نشاط تقييمي مستقل داخل الشركة يهدف إلى فحص وتقييم وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية من أجل اطمئنان للإدارة عن مدى كفاية الإجراءات وقياس الأداء وتقييم فعالية إجراءات ووسائل الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافه وتتميز المراجعة الداخلية بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

1- إيمان نعمون نفس المرجع السابق الذكر ص 51

2- رجب السيد ، عد الفتاح محمد الصحن ، محمود ناجي درويش ، أصول المراجعة الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 07

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

وظيفة تقييم مستقلة: يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها

وظيفة تأكيدية: يقوم بتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية لتمكن من التعامل مع المخاطر

بشكل مناسب

وظيفة موضوعية: القيام بأداء عملية دون تمييز مما يسمح للمراجع أن يوفر خدمات التأكد

والاستشارة إلى الإدارة وجميع أطراف ذات المصلح في الشركة

وظيفة استشارية: من خلال تزويد إدارة الشركة بالاستشارات والاقتراحات المناسبة في الوقت

المناسب. من مهام المراجع الداخلي وفقا لمبادئ الحوكمة ما يلي:

\_ وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة شركة

التأمين وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للشركة ومدى التزام جميع وحدات الشركة لهذه الضوابط

\_مراجعة المجالات المتعلقة بالجانب التقني لشركة التأمين في الفترات المحددة لها

\_إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط.

-إدارة المخاطر: تتعرض شركات التأمين على غرار المؤسسات المالية الأخرى إلى العديد من المخاطر نتيجة

لطبيعة النشاط الذي تمارسه والخدمات التي تقدمها للعملاء في هذا الإطار ، لكي يضمن مجلس الإدارة فعالية

هذه الوظيفة يستعين بلجنة المخاطر بهدف تحسين الحوكمة في الشركة وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر

التي تتعرض لها الشركة ، فهي منهج علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم

وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة. كل ذلك من أجل:

\_ حماية المصالح

\_ضمان أن مجلس الإدارة يقوم بوضع الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للشركة في إطار

نظام رقابي فعال

\_ ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية نحو كافي وفعال لخاصة بالشركة لمعرفة مدى دلالة القوائم المالية

عن الوضع المالي في نهاية فترة زمنية معينة<sup>1</sup>

(2) محددات الحوكمة:

تتوقف فعالية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مجموعتين من المحددات ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- رجب السيد ، عد الفتاح محمد الصحن ، محمود ناجي درويش نفس المرجع السابق الذكر ص 8

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

### أولاً: المحددات الخارجية:

تشير تلك المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين رأس المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ، كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج فضلاً عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية هيئة سوق المال وبعض الشركات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين ، والمحاسبين ، الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية ، من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (1).

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة.<sup>1</sup>

### ثانياً: المحددات الداخلية:

تشتمل القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة الاقتصادية ، التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح ، وهناك عدة أطراف معنية بحوكمة الشركات تتمثل في كل من : المساهمين ، مجلس الإدارة ، الإدارة ، أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة.<sup>1</sup>

مما سبق نجد أن هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي :

\_ آلية توزيع السلطة داخل الشركة

\_ الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة

\_ العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح .

ويكمن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية :

\_ توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف

\_ الحكومة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي<sup>2</sup>

1 منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء ، مدخل حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 18 .

2- عيسى عبد الرحمن ، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية ، دراسة نظرية تطبيقية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة يحي فارس المدية ، 2009 ، ص 38 .

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

- \_ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار
- \_ العمل على ضمان حقوق أقلية وصغار المستثمرين
- \_ العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص ، وخاصة قدرته التنافسية .
- \_ التعرف أكثر على مدى نجاح تطبيق مفهوم الحوكمة لابد من التعرف على مدى نجاح تطبيق هذه الأخيرة في مجموعة من الدول<sup>1</sup>

المطلب الثالث : مقومات الحوكمة والأطراف المعنية بها :

### (1) مقومات الحوكمة :

تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية ، وهي:

- 1- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية
- 2- وجود لجان أساسية - منها لجنة المراجعة تابعة لمجلس الإدارة المتابعة أداء الوحدة الاقتصادية .
- 3- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية
- 4- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات
- 5- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية<sup>2</sup>

### (2) الأطراف المعنية بالحوكمة :

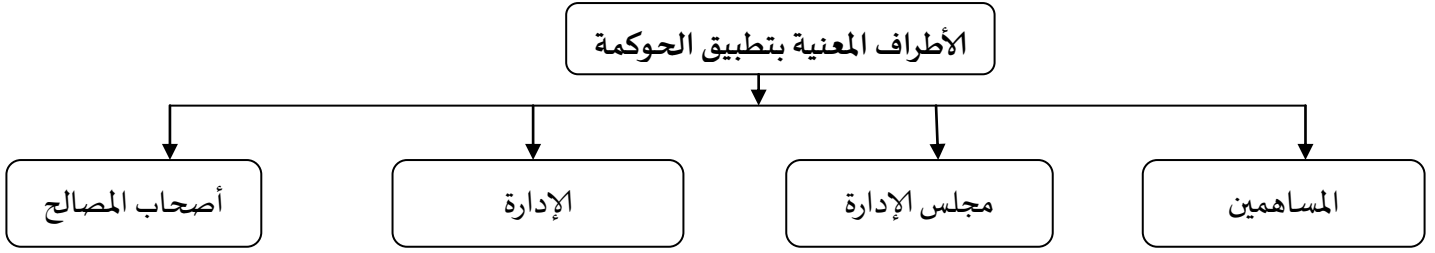
يجب ملاحظة أن هناك أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف

1- عيسى عبد الرحمان نفس المرجع سابق الذكر ص 39

2- مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول 139

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

الشكل 02-01: الأطراف المعنية بالحوكمة



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( أعمال المؤتمرات ) ، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري ، جامعة الدول العربية ، 2009 ص 10

1) **المساهمين** : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

2) **مجلس الإدارة** : وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق

3) **المساهمين الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4) **أصحاب المصالح** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار

يجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة في الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما يسعى المساهمون<sup>1</sup>

1-عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات وحومة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ،

الإسكندرية .. مصر 2006-2007 ص 20-21

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في يجب ملاحظة أن هناك أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف<sup>1</sup>

المطلب الرابع : أهمية وأهداف الحوكمة :

(1) أهمية الحوكمة :

الجدول 01-01 : أهمية حوكمة الشركات :

أهمية حوكمة الشركات	
بالنسبة للمجتمع	بالنسبة للشركات والمساهمين
تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة	تحسين أداء الشركاء
تجارب الفساد	تقليل من تكلفة رأس المال
تشجيع التنافس تشجع على زيادة الإنتاجية والابتكار	تقوي السمعة
تجعل الأسواق المالية مستقرة	تحسين الإستراتيجية
تنمي أسواق المال	تزيد من السيولة
تشجع العمل بكفاءة	تحمي حقوق المستثمرين
	تخفف من أثر المخاطر

المصدر:مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول

و تظهر أهمية الحوكمة فيما يلي :

\_مكافحة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى .

1- عبد الوهاب نصر علي ، شحاته نفس المرجع السابق الذكر ص21

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

- \_ تحقيق ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها
- \_ تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره .
- \_ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها .
- \_ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء .
- \_ تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوع ملاية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .
- \_ وهي أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن سير إدارة الشركات بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات الشركات ، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم .
- \_ إن الحوكمة جاءت للقضاء على الممارسات السلبية من قبل الإدارة ، والحد من الغش والخداع والتلاعب بمصالح ومقدرات الشركة ، ومحاربة الفساد وسوء الإدارة وذلك من أجل حماية أصحاب المصالح مع المنشأة كالمقرضين والمساهمين ، حيث أن صغار المساهمين هم أكثر المستفيدين من وجود نظام الحوكمة.
- \_ وبالتالي فالأمر يستدعي التقيد بميثاق حوكمة الشركات والعمل على تنفيذ مبادئ الحوكمة والامتثال إلى أخلاقيات الأعمال والالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية<sup>1</sup>

### 2) أهداف الحوكمة :

- تلعب حوكمة الشركات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي:-
- 1- حماية حقوق المساهمين : وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب ، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية
- 2- تحقيق العدالة : وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة<sup>2</sup>

1- مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول

2-نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009 ،ص27

## الفصل الأول: مدخل نظري لحوكمة الشركات

3- حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة : وهذا يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها

4- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال : أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة

ويمكن إضافة النقطة التالية أيضا :-

5- إستراتيجية الشركة : تنتهج الشركات مجموعة من الإستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به . - إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وبا اعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي: -

تحسين أداء الشركات 1

2-وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادية وأدائيا وأخلاقيا

3-وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها

4- وضع أنظمة الإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين مجلس الإدارة والمساهمين

-وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها 5

### خلاصة الفصل

تعتبر الحوكمة احد المتطلبات الأساسية للنهوض بالاقتصاد ، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية ، خاصة وأن هذه الأخيرة تعد مصدرا هاما للتمويل وتقديم المعلومات المتعلقة بالإدارات وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى ، أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى وضع ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة ، والحد من أساليب التضليل ، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في الأوراق المالية دون تخوف ، أو من خلال مبدأ الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمرارها ، بما يضمن تنشيط السوق من جهة ، والوصول إلى السعر الحقيقي للأسهم من جهة أخرى ، ومن تم رفع أداء السوق المالية . أي أن الطريق الجيد والصحيح للحوكمة سيكون المدخل الفعال كتعزيز الإفصاح والشفافية ، مما ينعكس بالإيجاب على فعالية السوق المالي

# الفصل الثاني

### تمهيد الفصل:

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين، خاصة الوظائف والانشطة التي تمارسها، يرجع سبب تعاظم أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني، و في ظل محيط يتسم بشدة التقلب، تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أداءها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها إذ يعتبر أداء المؤسسة من أهم المؤشرات التي تدل على حسن تسيرها فهو المقياس المعمول به على عدة مجالات من وظائف الشركة، فهو مكون من عدة عناصر وله أبعاد تؤثر على كل من المؤسسة ومحيطها وله من العوامل مايساهم في جناحه ومن العوائق ما يضعفه، ولا يكتمل الأداء إلا إذا تم قياسه على اختلاف مجالاته، حيث سنقوم بتقديم الأداء في شكله النظري من مفهوم والتعاريف التي منحت له وكذا أهم أنواعه وتصنيفاته وإبعاده الاقتصادية والاجتماعية، ثم ننتقل إلى عملية تقييمه من حيث الأسس التي تقوم عليها هذه العملية إلى المراحل التي تمر بها وأهم متطلبات نجاحها

و من هنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

### المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للاداء :

- يحظى مفهوم الاداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الاداء يمثل الدافع الاساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الاكثر إسهما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية

### المطلب الأول : مفهوم الأداء وتصنيفه

#### 1) مفهوم الأداء :

- إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني ( بارفوغمونس )، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنأ واضحاً ومحدداً بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة

- ويعرف الأداء لغوياً بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة"

- ويُعرّف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"

- إن الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية<sup>1</sup>

و من وجهة نظر أخرى يعرف الأداء أنه " نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات " فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها " ، و هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا

إنّ هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبر على الأداء بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوقّر لديها الكفاءة والفعاليّة، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطرة الفعاليّة باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة الكفاءة و نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين .<sup>2</sup>

1-علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء ، 2011 ، ص . ص : 64 - 65

2- الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص16

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد ، كفى ، أمثل ... ، على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموعة الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في بيئتها

- إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوقّر الأداء وهو أنه لا بد من تحقّق الكفاءة والفعاليّة معاً، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقّق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرّورة استخدام عقلائي للموارد أو عكس ذلك فتتوقّر الكفاءة لكن لا يتمّ تحقيق الأهداف المسطرة، فكلا الحالتين لا تعكسان مستوى الأداء ولا يمكن القول أنّ هذا الأخير قد تمّ الوصول إليه<sup>1</sup>

### (2) تصنيف الأداء :

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد و اختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما و تصنيف الأداء يعتبر أحد الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق و العملي في ذات الوقت و الذي يعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء عادة ما يتم تصنيفه وفقا للمعايير التالية:

\_أولا : حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى:

- 1.الأداء الداخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة ، اي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد
- 2.الأداء الظاهري: هو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة كإنتتاح الأسواق الجديدة
- 3.الأداء المالي: وهو الأداء الذي يصف مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها .
- 4.الأداء التجاري : و هو الأداء الذي يصف كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبون المردودية ، عدد الزبائن
- 5.الأداء الإنتاجي : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية إنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشراتهما
- 6.الأداء التمويني : يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء ، النقل ، التخزين ، لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية المعدات والتجهيزات إل إنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ويعتبر معدل تلف المخزون وزمن وصول الطلبية من أبرز مؤشراتهما<sup>2</sup>

1- الحسيني نفس المرجع السابق الذكر ص 16

2-وائل محمد صبيح إدريس وآخرون : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 38

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

7. الأداء البشري : يتمثل في أداء: العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي ، وهو من أهم مصادر تحسين الأداء

ثانيا : حسب معيار الشمولية : تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى : \_

1.الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر

2.الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة<sup>1</sup>

ثالثا : حسب معيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة و ينقسم الأداء في هذه الحالة إلى :

1. أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها

2.أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها و إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف منخفضة .

3 . أداء وظيفة الأفراد : لكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الاكتفاء و ذوي المهارات العالية و تسييرهم تسييرا فعالا و لإنجاز عمل المورد البشري يتجلى من خلال المعايير عائد الأفراد ، عدد الحوادث ، الإجراءات التأديبية ، الغيابات

4.أداء وظيفة التسويق : يتمثل الأداء في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات مثل " حصة السوق ، رضا العملاء ، السمعة"<sup>1</sup>

رابعا: حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية

- يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي ، أداء اقتصادي ، أداء تكنولوجي ، أداء سياسي بحيث :

1.الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ..... ) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا)<sup>2</sup>

1- شاوي صباح : أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماستر جامعة ، فرحات عباس ، الجزائر ، 2009 \ 2010 ، ص 22

2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير ،

بسكرة، 2001/2002 ص 33

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

2. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد الخارجيين ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين الاجتماع "مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مكانة الأداء في المؤسسة ومستوياته:

### 1) تعريف عام للمؤسسة:

- تعرف المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"

- المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالاً أكثر مرونة وتكيفاً مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار

1- عادل عشي، نفس المرجع السابق الذكر ص 33

2- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام ::

لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.1

لأنها تملك حدودًا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.2

و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها<sup>1</sup>

### (2) مكانة الأداء في المؤسسة :

و من تعريفنا العام للمؤسسة كثيرًا ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمَّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمَّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد من خلال ما سبق بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة<sup>2</sup>

### (3) مستويات الأداء:

يقسم أغلب المؤلفين مستويات الأداء إلى المستويات الثلاثة الآتية:

#### (1) المستوى الاستراتيجي :

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخدامًا في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، هذا المستوى يمثل القاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة

و يعتقد بان الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية و لذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار<sup>3</sup>

1- ناصر دادي عدون نفس المرجع السابق الذكر ص 11

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول ص 24

3- نائل عبد الحافظ، لعوامل، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن دار زهران عمان 1993 ص 85 ص 86

### (2) المستوى العملي :

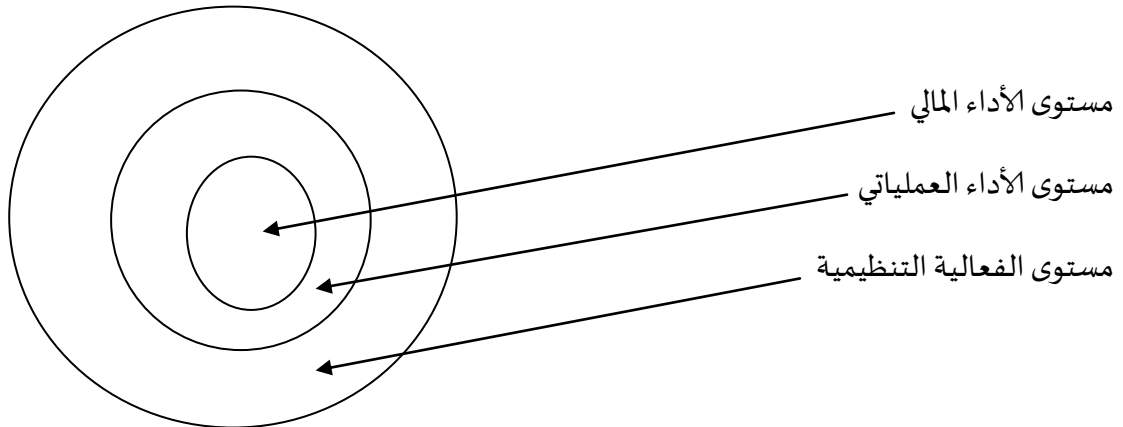
هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مُسبقا تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصبة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات

### (3) المستوى التكتيكي :

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكلة الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>

والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء المالي، الأداء العملياتي، الأداء الاستراتيجي

الشكل 01-02: مستويات الأداء



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 236

### المطلب الثالث : مكونات ومحددات الأداء :

#### 1) مكونات الأداء :

كثيرا ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما : الكفاءة والفعالية ، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة ، وفيما يلي توضيح أوسع لهذي العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء

**1) الكفاءة :** تعرف الكفاءة بأنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات ، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة " ، بينما يعرفها (مالو) بأنها : " تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات ، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات " ، ويضيف أيضا بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد<sup>1</sup>

يظهر جليا من خلال هذه التعاريف أن الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة

**2) الفعالية :** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة ، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، واصطلاحا هي أكثر شمولاً من الكفاءة ، فالفعالية هي : " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية ، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ، بينما هناك من يرى : " ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف ، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة ، وأقل فعالية إذا حققت جزءا منها ، بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية ، كما تعرف الفعالية أيضا بأنها : " القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية ، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة ، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب و متناسب كما ونوعا من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب ، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيها

- لقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف ، إلا أن الكثير من الباحثين حاولوا العميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو " الاختيار الجيد للأهداف " حيث يعد ( بيتر دراكر) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد إذ يقول : " أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة ، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف<sup>2</sup>

1- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 201

2- الداوي الشيخ ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر ، 1995 ، ص 110

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

3) العلاقة بين الكفاءة والفعالية: هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية ، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين ، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد ، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية ، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما ، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية ، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة ، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>

### الجدول 02- 01: العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة

الأداء	الفعالية	الكفاءة	المفهوم
فعل أفضل الشئ المدى	فصل أفضل الشئ	فعل الشئ بطريقة أفضل	
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كمي	المدى

المصدر: برحومة عبد الحميد , زغبة طلال بطاقة الأداء المتوازن بإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة , أبحاث المتلقي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 نوفمبر 2009 منشورات مخبر السياسات الاستراتيجية الاقتصادية في الجزائر : جامعة المسيلة ج ص 11

### (2) محددات الأداء :

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وإن ذلك يعتبر سلوكا ، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء ، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميهاها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميهاها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

### المحددات الداخلية: (1)

أ - الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل الأداء مهمته ، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب ، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي<sup>2</sup>

1- الداوي الشيخ ، مرجع سابق ذكره ، ص 111

2- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997، ص 123

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

ب - القدرات : و نعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي

ج - إدراك الدور: و يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل ، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهد والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم ، وهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته<sup>1</sup>

### : المحددات الخارجية (2)

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل فيما يلي :

أ - متطلبات العمل : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل ، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله

ب - البيئة التنظيمية : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة أسلوب ، القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب ، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه

ج - البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية ، إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات ، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها ، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل ، إضافة إلى الجهود التي يبذلها ، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها ، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي ، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا و يصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار نفس المرجع سابق الذكر ص 123

<sup>2</sup> - محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط 1 ، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ابراهيم 2003 ، ص 100

المطلب الرابع : أبعاد وأنواع الأداء :

1) أبعاد الأداء :

أولا : البعد الداخلي للأداء :

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي :

1. النوعية : إن النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي ، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و / أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن ، فالتوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية ، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و / أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن

2. التكلفة : هي " مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين ، أو مجموعة منتجات و / أو خدمة أو مجموعة خدمات ، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع " ، إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي ، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا " فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف " . إن التمكن من التحكم في التكاليف هو أولا قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج ، وبذلك فإن التكاليف الزائدة هي دائما تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي .

3. الأجال : بصفة عامة ، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة ، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج ، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد ، لأن الأداء هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة ، داخليا وخارجيا ، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته ، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء ، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل ، والمؤشرات المرتبطة بالأجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية ( عدم استقرار البيئة ، طلبات الزبائن ، المنافسة ... الخ ) ، وأصبح معيار مهما للحصول على حصص من السوق ، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الأجال ، تقليص التكاليف وتحسين النوعية ، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الأجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية<sup>1</sup>

1- ناصر دادى عدون ، المحاسبة التحليلية ، دروس وتمارين ، دار المحمدية ، الجزائر ، الجزء 1 ، 1999 ، ص 14

### ثانيا : البعد الخارجي للأداء :

في ظل البيئة المتقلبة ، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا ، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون ، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيدشعر بقيمة بين الثمن والنوعية ، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة ، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي ، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي ، لأنه يمثل إسقاط له . ويعرف الأداء الخارجي بأنه : " القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة من الزبون تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة " ) ، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها ، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة ، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها : " العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين "

إن مصطلح الأداء تعقد ، فبجانب القياس التقليدي للإنتاجية ، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج ، مصحوبة بالتنافسية ، ليس فقط مرتكزة على التكلفة ، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الأجل ، في هذا السياق ، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف ورفع حجم الإنتاج ، وإنما يستلزم تحسين مستمر ، شامل ، داخلية ، وخارجية ، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات<sup>1</sup>

### ( أنواع الأداء :

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييرها وكذا هدف دراسة كل منهم ، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره :

أولا - حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1- الأداء الداخلي : يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (بيرنارد) في:

1-1-الأداء البشري : يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي منفذون ، مشرفون ، إدارة الوسطى ، قيادة عليا ... الخ) ؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها ، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية

1- ناصر دادى عدون نفس المرجع سابق الذكر ص 15

2- عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، " قياس ، تقييم " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ، كلية علوم التسيير والاقتصاد ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2005 ، ص 07

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

1-2-الأداء المالي : يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها ، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي

1-3-الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها ، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء . ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية و المالية

2-الأداء الخارجي : ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها ، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتي لمسار المؤسسة ، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء ، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة

ثانيا : حسب معيار الشمولية : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1-الأداء الكلي : هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2-الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به ، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة ، وهي كالآتي:

1-أداء الوظيفة المالية : يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة ، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية

2-أداء وظيفة الإنتاج : تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات ( مواد أولية ولوازم العمل ) إلى مخرجات منتجات تامة الصنع ، نصف مصنعة ) ، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3-أداء وظيفة التسويق : تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير الإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها ، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين ، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

4- أداء وظيفة الموارد البشرية : يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم ، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة

5- أداء وظيفة التمويل : تمثل وظيفة التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبخائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية

6- أداء وظيفة العلاقات العامة : يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها : " الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها " ، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم ، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة .

رابعا : حسب معيار الطبيعة : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعا إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية ، وعليه فهو ينقسم إلى :

1- الأداء الاجتماعي : يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه ، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع .

2- الأداء الاقتصادي : يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي ، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : تقييم الاداء :

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية

1- عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ص 09

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء وأنواعه :

(1) ماهية تقييم الأداء :

إنّ تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أنه المقارنة بين المخطط له والمحقق، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي :

التعريف الأول : " تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته الوظيفة أخرى يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته ناحية أخرى .

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ( في الوقت الحاضر ) من ناحية ، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .<sup>1</sup>

التعريف الثاني : " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها ا مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءهم في العمل الذي يعملون به أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :

1- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين و بالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون .

2- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة<sup>2</sup>

التعريف الثالث : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية الشاغل الوظيفة<sup>3</sup>

و أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية :

1- صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ،

2002 ص 257

2- شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 75

3- Besseyere des Hortes : gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil Edition d organisation , Paris , 1992 , p 102

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة ، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة

2- تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته ، و مقارنة نتائج أداءه بالأهداف الموضوعه مسبقاً من طرف الرئيس المباشر ( القائم بعملية التقي م ) مرؤوسيه ( الخاضعين لعملية التقييم )

3- عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد ، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنميته الوظيفية ( تدريبه ، ترقيةه ، تطوير مساره الوظيفي .

4- عملية التقييم تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين

التعريف الرابع : " عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة و مكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها " أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين :

1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي

2- وهي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد .

التعريف الخامس : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ، و يترتب على هذا التقييم و صف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً)<sup>1</sup>

التعريف السادس : هو عبارة عن طريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي ، العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و خلال فترة زمنية معينة

التعريف السابع : هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما و نوعاً 3 . هي الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و فعالية و انجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس<sup>2</sup>

1- شحادة نظمي و آخرون : نفس المرجع السابق الذكر ، ص 77

2- صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص 77

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة استنباط مجموعة من النقاط الهامة : التقييم هو مقياس كما و نوعا لإنجازات الفردي بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و مواصفات و الخصائص :

\_ إن عملية التقييم تقيس الجهد و أداء البدني و ذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و إتقان و الدقة المطبقة وجود معايير ومعدلات لقياس أداء \_

وجوب وجود مقيم تتوفر فيه التراهم و الموضوعية \_

- و بناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، و كيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي<sup>1</sup>

### (2) أنواع تقييم الأداء :

يوجد لتقييم الأداء بعض الأنواع التي سنناقشها فيما يلي:

#### (1) أن يقيم الرئيس مرؤوسه :

يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا، خاصة إذا كان المدير مسئول عن عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقييم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقييم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية:

\_ حكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه  
\_ امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة<sup>2</sup>

1- صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص 77

2- عبد الوهاب جبين (2009)، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل  
\_ المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فإنه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة  
- ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين

### (2) أن يقيم المرؤوس رئيسه :

- يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقييم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين

### (3) أن يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي) :

- وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين ::  
\_ ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ  
\_ إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية  
\_ لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر

### (4) أن يقيم الموظف زميله:

- يعتبر زملاء الموظف من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك. يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط

1- عبد الوهاب جيبين نفس المرجع السابق الذكر ص 31 ص 32

### 5) أن يقيم العميل الموظف:

- يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولاً. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية واحدة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : معايير وخطوات تقييم الأداء :

#### 1) معايير تقييم الأداء :

- إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة بين ضرورة وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المؤسسة ، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسيها المصدقية اللازمة ، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين

**الفرع الأول : معيار المردودية :** يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية ، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها ، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحققها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادية .

**الفرع الثاني : معيار الإنتاجية:** يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم ، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي ، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية ، ويرتبط مفهوم الإنتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي و عوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه ، فالتحسن في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية

**الفرع الثالث : معيار التنافسية :** إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهها حديثة ، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصر التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كاف لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة ، فلهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية التقييم الأداء ، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله ، إذ يقول : (قاستينلو) أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها ، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبيها التنافسية " ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق ...<sup>2</sup>

1- عبد الوهاب جبين نفس المرجع السابق الذكر ص 32

2- فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، دار المطبوعات الجامعية ، القاهرة ، 1997 ، ص 123

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

- ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات ، ونقصد بذلك الجانب السلوكي ، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه<sup>1</sup>

### (2) خطوات تقييم الأداء :

- عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ، ولذا فإن على مقيي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه و من أهم هذه الخطوات :

أ- تحديد العمل المطلوب : ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل و دراسة العمل وظروف العمل ، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل

ب- تحديد معايير تقييم الأداء : تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها

ج- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم : تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم ، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات

اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه د- تحديد أساليب تقييم الأداء : إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء ، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف ، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة<sup>2</sup>

1- فريد راغب النجار نفس المرجع سابق الذكر ص 123

2- حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 94/93 ، ص 388

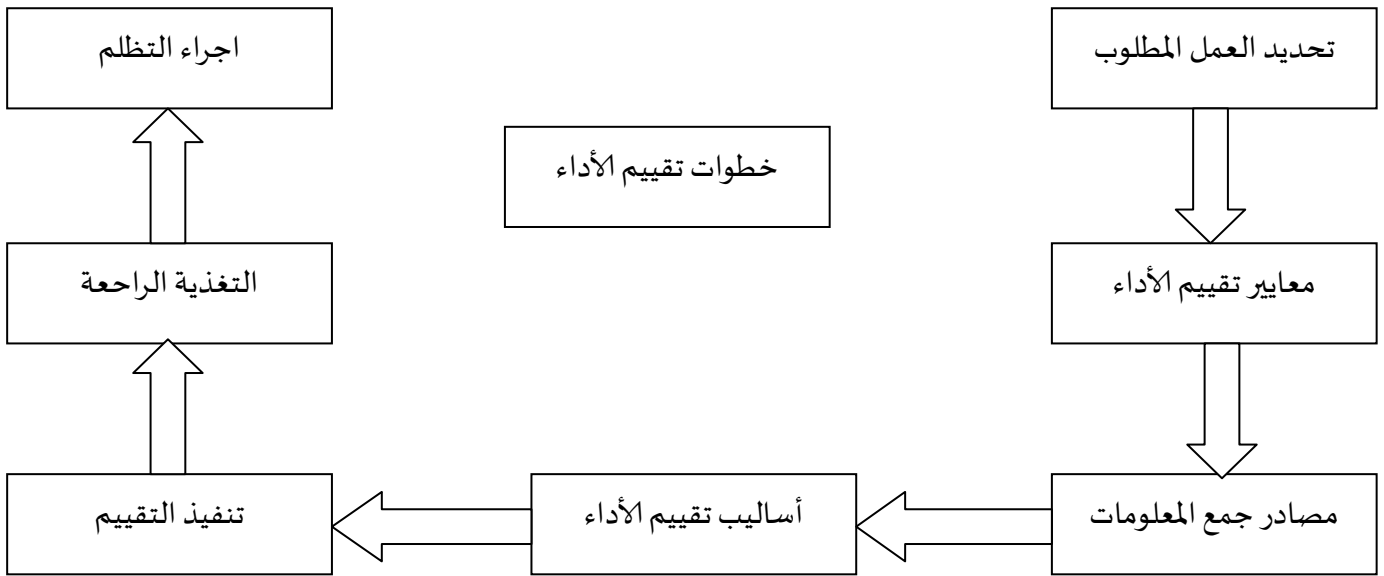
## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

هـ- تنفيذ التقييم : يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي ، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم

و- التغذية الراجعة : تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم ، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خاطئا . وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أداءه

ز- إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة ، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة<sup>1</sup>

الشكل 02-02: خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- حامد أحمد رمضان نفس المرجع سابق الذكر ص 389

### المطلب الثالث : طرق ومبادئ تقييم الأداء

#### 1) طرق تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم الأداء الأفراد منه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من العوامل الأخرى.

و سنتناول أبرز هذه الطرق وهي الطرق التقليدية تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

#### 1) الطرق التقليدية : تنطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق التي هي كما يلي :

\_ طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب فدارتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة و يأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل : الانضباط ، السلوك و التعاون ..... الخ و تكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :

- عدد الأفراد كبير

- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز<sup>1</sup>

\_ طريقة المقارنة المزدوجة : في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب . العاملین تنازليا حسب أدائهم العام .

\_ طريقة التوزيع الإجباري : يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات ( ممتازين ، جيدين ، مقبولين ، متوسطين ، ضعفاء ) ومن مميزات هاته الطريقة أنها :

- تقيس عددا قليلا من الأفراد

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم

ومن عيوبها :

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات<sup>2</sup>

1- الصالح عودة سعيد ، مرجع سابق ، ص 326 . صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994 ، ص 28

2- محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993 ، ص 311

\_طريقة القوائم السلوكية : يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس ، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي :

. هل يقدم الفرد أفكار جديدة

. هل يواظب على الحضور

. هل لديه معلومات كافية عن عمله

. هل لديه إهتمام بعمله

\_ومن عيوب هذه الطريقة :

تلزم المكلف بالتقييم باعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها ، وتصعب الإحاطة مكونات الاداء<sup>1</sup> .

(2) الطرق الحديثة : إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم الى إن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة

\_ طريقة الادارة بالاهداف والنتائج : تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الاداء بالاهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الاداء ويقوم هذا الاسلوب على العناصر التالية :

• تحديد أهداف كمية يمكن قياسها

• اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها خطة عمل .

• تحديد معايير قياس الأداء المناسبة .

• وضع خطة عمل<sup>1</sup>

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها :

• توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها<sup>2</sup>

1-مجد سعيد سلطان نفس المرجع السابق الذكر ص 311

2-زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص 125

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام إلى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل

- وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنه تشوبها العديد من العيوب نذكر منها :
  - أن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائماً ذلك الخوف من الرئيس المباشر .
  - أن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها
  - أن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة

- \_ طريقة الاختيار الإجباري : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل وكل مجموعة تحتوي على اربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، والاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها ، حيث يقوم المشرف في كل اربع جمل باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة ، والأخرى غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسناً أو سيئاً حسب تفصيله الشخصي مثال : لدينا اربع جمل التالية :

- الصفات المرغوبة : يقابل الفرد قرارات الادارة بالانصياع والتطبيق الحر في لها ينجز الفرد الاعمال المطلوبة منه والاعمال الإضافية

- الصفات غير المرغوبة : لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات يقوم المشرف باختيار جملتين ، الأولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها أداء الفرد ، وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد . ومن عيوب هذه الطريقة :

- انها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس
- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم في طريقة الأحداث الحرجة

" يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشراً على حسن وسوء أدائه وهنا لايركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث"

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

- ومن عيوب هذه الطريقة :
  - تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل
  - يعاب عليها أيضا طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة .
  - ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم .
  - تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد<sup>1</sup>
- طريقة التقرير المكتوب :** يقوم الرئيس بإعداد تقرّر مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر رئيسية مثل : جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد .
- ومن عيوب هذه الطريقة :
- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد
  - تقوم على إعتبارات في التقييم وبالتالي الابتعاد عن الشفافية
  - تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمرؤوسين .
  - إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد<sup>1</sup>

### (2) مبادئ تقييم الأداء :

- (1) تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها : تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها ، والتي توجه الجهود نحوها ، وعليه فإن الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها ، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة ، وأهداف إدارات وأهداف أقسام ، حيث تساعد هذه الأهداف الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة ، وكذا على مستوى الوحدات ، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة ، كما أنها المرشد في البحث عن هذه تقييم المعايير
- (2) وجود جهاز خاص بتقييم الأداء : تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم ، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته ، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة
- (3) تحديد مراكز المسؤولية : من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة ، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات<sup>2</sup> ،

1- زهير ثابت نفس المرجع السابق الذكر ص 127

2- الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص 83

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها ، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها : " هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديرة يكون مسؤولاً عن متابعة أداؤها وتنسيق العمل بها " .

4) توفر نظام للمعلومات : إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد ، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسئولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة " ، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإن للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك

5) دقة معايير التقييم : لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها ، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي و كفي لأهداف المؤسسة المتعددة ، والمحددة مسبقاً ، والتي تستعمل كأساس للمقارنة<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أهمية وأهداف تقييم الأداء :

#### 1) أهمية تقييم الأداء :

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها :

1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل ، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين ، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير

2- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ، ويمكن ان يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار

3- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين ، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها ، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم<sup>2</sup>

1- الكندي نفس المرجع السابق الذكر ص 84

-Fernandez ( P ) , La Performance globale de l'entreprise , les édition d'organisations , Paris , 2003 , p92

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

- ويضيف عباس أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء :
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق 1-
- 2- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه
- 3- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>
- 4- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة وأشار صالح أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير و الفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتي:

### (1) أهميتها على مستوى المنظمة :

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة
- ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور
- ج- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات
- د- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

### (2) أهميتها على مستوى المديرين :

- أ- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم
- ب- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات
- أهميتها على مستوى العاملين: (3)
- أ- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة
- ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً<sup>1</sup>

### (2) أهداف تقييم الأداء :

إن القيام بعملية التقييم تهدف إلى :

- \* اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهارتهم تحقيق لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب

1- مرسي محمود الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص13

2-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003 ص 10

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

\* مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصيح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك

\* تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة .

\* اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمنصب قيادية في المنظمة .

\* يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية و اطلاع ، إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه معرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمهم . يزود قياس الأداء المسؤولين إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات وقائية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية ، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم وإنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها ، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا العملية لاختيار و التعين في المؤسسة

\* يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجهاتهم

\* يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم

\* رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء

علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة

\* وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و ثغرات الموجودة في أدائه . تنمية الكفاءة لدى الرؤساء

حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسهم و قيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير و حكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة .

## الفصل الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

---

\*إشعار الموظف بمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائهم و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي ، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفان في بذل الجهود و طاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضي الإدارة و رؤساء المبشرين

\*وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية زيادات في الأجر ..... الخ. و ذلك على أساس كفايته في العمل ، و تضمن أن كل العاملين يلغون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت و جهد

### خلاصة الفصل :

أن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيها منها المساعدة للإدارات الأخرى على القيام بمهامها ، كما انها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الأداء لمؤوسهم دائما وباستمرار وذلك الاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها ، أن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه ، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف ، ونظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء وتعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل : الأعمال الإدارية ، أعمال المشرفين وغيرها وفي الأخير يمكن القول انه لايمكن أن تخلو طريقة او عملية ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

---

تمهيد الفصل :

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة و على الاداء و كيفية تقييمه ، و للوقوف على الجانب العملي لدور الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة و جب علينا التقصي عن ذلك في ارض الواقع من خلال معاينة مدى التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة و اثر هذا الالتزام على النتائج المحققة و لدراسة ذلك ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية من الدراسات السابقة لرسائل الماجستير و تحليلها فاخترنا مؤسسة سوناطراك نظرا للمؤهلات التي تمتلكها في مجال تطبيق الحوكمة

و لتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم عام للشركة

المبحث الثاني : دور و اثر اليات الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

#### المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة

تعتبر سونطراك من اكبر الشركات الوطنية ضخامة في الجزائر وذلك من جميع النواحي ، نظرا للمساهمة الكبيرة في الاقتصاد الوطني وتعدد المهام والخدمات التي تطلع بها

#### المطلب الأول : نشأة وتعريف المؤسسة:

##### نشأة مؤسسة سوناطراك (1)

تأسست سوناطراك والشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بموجب الأمر 63-491 الصادر سنة 1963 لتوكل لها المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال ، وكانت أولى مهامها هو إنجاز أنبوب النقل النفط يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو يبلغ طوله 801 كلم وتم هذا المشروع في مدة 20 شهرا . أرادت الجزائر من خلال هذه الشركة أن تزود بجهاز يسمح لها بإنجاز سياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل الاستقلال ، حيث كان الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية هو كل شأنه أن يرفع قيمة الثروة الوطنية وخاصة في ميدان المحروقات الذي يشكل نسبة 93 بالمائة من إيرادات الدولة من العملة الصعبة . ما من وهذا الشيء دفع بالمؤسسة الوطنية إلى أن تصبح شركة كبرى ومتكاملة وتتحكم في أعلى مستويات الصناعة البترولية والغازية ، وفي سنة 1966 شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث والإنتاج والتحويل والبيع وذلك بموجب المرسوم رقم 296-96 المؤرخ في 22/09/1996 والذي أعطى للشركة المهام التالية :

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات والمواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها .

-معالجة وتحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها وتسويقها . وبحلول عام 1971 وإصدار قرار تأميم المحروقات في 24/02/1971 عمدت الشركة إلى تغيير مسار الإستراتيجيات التامة للثروات البترولية والغازية والتحكم الأفضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات وكذلك بانتهاج أنماط جديدة في التسويق الشيء الذي من وراءه تأتي العملة الصعبة اللازمة للتنمية الاقتصادية وذلك بالسيطرة المطلقة على الثروات البترولية .

وفي سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك ونتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية والبتروكيمياوية والتكرير وتوزيع المحروقات حيث انفردت بنشاط البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى معالجة الغاز وتسويق المحروقات 1984 .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

تحتل المرتبة 11 حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها ، وهي من بين الشركات النفطية الدولية والمرتبة الأولى افريقيا ، وتحتل المرتبة الثانية من بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل ، والمرتبة الثالثة من بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي ، كما تعمل سونطراك في الجزائر وفي عدة مناطق في العالم : في افريقيا ( مالي ، النيجر ، مصر ) وفي أوروبا : ( اسبانيا ، ايطاليا ، البرتغال ، بريطانيا العظمى ) وفي امريكا اللاتينية : ( البيرو ) وفي الولايات المتحدة الأمريكية ، وتمثل مبيعاتها حوالي 95 % من اجمالي صادرات الجزائر ، كما تمثل نشاطاتها 30 % . من إجمالي الناتج المحلي في البلاد<sup>1</sup>

#### (2) تعريف مؤسسة سوناطراك :

يمكن تعريف المؤسسة أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ذلك في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ، ويتم هذا الاندماج العوامل الإنتاج ( بواسطة تدفقات نقدية وحقيقية ) سلع وخدمات ( وأخرى معنوية ، وكل منهما يرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر إذ تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في نشاط المؤسسة أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى

كما أن المؤسسة تعرف أنها منشأة تتركب من عوامل مختلفة يمكن ذكرها كالآتي :

أ- العوامل البشرية : فالمؤسسة منشأة من أفراد بها نظام يلبي حاجتهم يجلب ويطور الطاقات الإنسانية . فالمؤسسة عبارة عن هيكله للطاقات الإنسانية ليس فقط العضلية بل الذهنية أيضا والتي تمثل العمود الفقري داخلها ، لا بد من الاهتمام أكثر بهذا العامل ومحاولة استغلاله والاستفادة من قدراته

ب - العوامل المالية : وهي رؤوس الأموال المختارة ، المنظمة والموجهة من أجل الدخول في مسابقة ، تحكمها ظروف معينة في أطول زمن ممكن ، وبأحسن وأدين التكاليف الإنشاء وتحقيق و توزيع متوج وتقديم خدمة تأتي وتخلق أرباح

لكن قد لا يتوقف تعريف المؤسسات عند هذا الحد فهي الآن تمثل مصدر المنافع مختلفة لكل من الموردين ، المساهمين ، المستخدمين والزبائن ، فحماية حقوق كل منهم تم تطوير شيئا فشيء ما يسمى بحق المؤسسة فتعريف المؤسسة لم ينحصر فقط في أنها منشأة تتركب من جهود اليد العاملة يمكن استغلالها بكل حرية ، بل هناك قيود وسياسة يتم بواسطتها توجيه وتسيير المجهودان المبذولة نحو تحقيق الهدف الأساسي والمتمثل في نمو المؤسسة وبقائه<sup>2</sup>

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

سوناطراك ( إختصار الشركة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات ) هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر وهي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج و الاستكشاف و الإستخراج والنقل والتكرير . وقد تنوهة في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر وتحتل سوناطراك مركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية لعام 2004 حسب ما أورده بيان صدر عم وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية<sup>1</sup>

المطلب الثاني : منتجات و عملاء مؤسسة سوناطراك :

(1) منتجات مؤسسة سوناطراك :

اولا : التعريف بمنتجات سوناطراك :

لسوناطراك مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات و مشتقاتها ، كهرباء و اتصالات ، مياه البحر المحلاة ، خدمات مالية و بيئية ، و منتجات منجمية ، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية و أساس نشاطها ، و التي تتمثل فيما يلي :

- النفط (البترول) : كلمة النفط هي فارسية الأصل ( تافاتا ) تعني القابلية للسريان . أما كلمة البترول فهي لاتينية لأصل تتألف من مقطعين هما الصخر التي تعني الزيت و بذلك تعني في مجملها البترول زيت الصخر

- يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة ففي أولى مراحلها تتحول البقايا العضوية عبر ملايين السنين بفعل مستوى الضغط و الحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها إلى ما يعرف بالكيروجين (وهي مادة هلامية تمثل النفط غير التام ، و يبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين إلى أسفلت (أردئ أنواع النفط لأنه أقلها نضجا ) الذي يتحول بدوره إلى النقط الثقيل ثم الخفيف و تزداد درجة خفته بطول فترات تكونه ، و يتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل و الجير بها ، ليتجمع في النطاقات المعروفة " بمصايد النفط " ، و تتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته / مرارته أو حلاوته) ، حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعاً لكثافته ، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعاً لكمية عنصر الكبريت فيه ، فأجودها الخفيف الحلو ( قليل الكبريت ) . و للثقل أكثر من 150 نوعا ، و يدخل في إنتاج أكثر من 400 ألف منتج

- الغاز الطبيعي بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعاً لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي ، يكون إما مصاحباً للنفط في مصايد ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحويلها كلياً إلى غاز طبيعي .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

أ- مراحل الإنتاج : تمر عملية إنتاج المحروقات بالمراحل التالية:

1- التنقيب : و تتم من خلال :

- الكشف الجيولوجي : عند البحث عن التقط في منطقة ما يجري أولا الكتف الجيولوجي ، لمعرفة مدى مساعدة الظروف التي كانت سائدة خلال الأزمنة الجيولوجية القديمة على تكوينه ، و تتم هذه المرحلة عن طريق رسم خريطة للصخور ، ليجري بعد ذلك البحث عن التكوينات الأرضية التي يحتمل أن يتجمع فيها .

- الكشف الجيوفيزيقي : إذا تعذر استخدام الكشف الجيولوجي لرسم خريطة تفصيلية للتكوينات الصخرية الموجودة تحت سطح الأرض تستخدم طريقة الكشف الجيوفيزيقي والتي تشمل :

- طريقة قياس الجاذبية عن طريق أجهزة خاصة لقياس الاختلافات في قرية الجاذبية .

- طريقة قياس المغناطيسية عن طريق تحديد الخواص المغناطيسية لكل نوع من الصخور .

- طريقة قياس الاهتزازات : بإحداث هزات أرضية اصطناعية و تحديد عن طريق أجهزة خاصة طبيعية المكونات الأرضية تبعا لرصد هذه الاهتزازات .

2- الحفر: و في المرحلة الثانية بعد التنقيب ، حيث أنه رغم تعدد طرق التنقيب عن النفط و تطورها إلا أنه لا يمكن إثبات وجوده إلا بعملية الحفر و الوصول إلى مصايده ، ليحدد بعد ذلك جدوى هذا البئر تبعا للتكنولوجيا المتاحة و كميات النقط أو الغاز بهذه المصايد ، و عمقها ، و السعر الحالي له

3- الاستخراج : وهي المرحلة النهائية لإنتاج المحروقات الخامة ، و يتم الاستخراج عن طريق التدفق الذاتي البار انطلاقا من الضغط المتوافر ، أو عن طريق مضخات تساعد على استخراجها ، ليتم نقله عادة عبر الأنابيب إلى العملاء مباشرة ( بالنسبة للغاز الطبيعي ) أو إلى موانئ ليتم نقله إلى العملاء أو تخزينه ( بالنسبة للنفط ) ، أو يتم نقله عبر هاته الأنابيب إلى معامل التكرير و الفصل إذا كان نفطا ، و إلى مركبات التصنيع عادة إذا كان غازا طبيعيا

4- معالجة المحروقات الخاصة : تختلف معالجة النفط عن الغاز الطبيعي ، حيث أنه يمكن معالجة كل منهما عامة كما يلي :

- معالجة النفط : يتم معالجة النفط عن طريق تكريره بما يعرف بنظام التقطير ، فيعد فصل عنصري الماء و الأملاح من النفط الخام ، تتم المعالجة بالحرارة للمزيج المتبقي ليترسب كل نوع من المشتقات تبعا لدرجة الحرارة المتعرض إليها ، و يحصل بذلك على المشتقات ، التي تختلف يتسبها من نفط الآخر ، فمثلا برميل النفط الجزائري صحاري البلد ( الخفيف - الحلو ) يمكن أن يشتق منه بعد تكريره

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

• تافت : 34 %

• مازوت : 25 %

• رزידس : 25 %

• كيوسين : 12 %

• غاز البترول المميع : 04 %

تساهم كل من هذه المشتقات في صناعات أخرى كمواد أولية مثل صناعة البتروكيماويات ، أو كوقود بعد إعادة تحسينها

- معالجة الغاز الطبيعي : من أهم أساليب معالجة الغاز الطبيعي في عملية تمييعه وذلك لتسهيل نقله في خزانات ( عن طريق بارجات التقل ، الشاحنات ) ، في حين الغاز بصورته الطبيعية لا يمكن تخزينه أو نقله بغير الأنابيب ، وتتم عملية التمييع عن طريق آلية خفض درجة حرارته إلى ما دون الصفر بعشرات الدرجات الفهرنهايتية ، كما يمكن أن يعالج أيضا بفصل مشتقات غازية لا سيما في المصاحب للنقط

ب- إنتاج سوناتراك من المحروقات : تنتج سوناتراك إضافة إلى المحروقات الخامة ( النفط و الغاز ) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة ، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناتراك من خلال سنة 2013 كما يلي :

1- النفط الخام : 49.4 مليون طن مكافئ للبترول ( لسوناتراك طاقة إنتاجية تقري : 14 مليون برميل يوميا )

2- المكثفات : 6.6 مليون طن مكافئ للبترول

3- الغاز الطبيعي : 127.2 مليار م

4- الغاز الطبيعي المميع 25 مليون م

5- غاز البترول المميع 7,3 مليون طن مكان للبترول

6- منتجات مكررة 23.8 مليون طن مكافئ للبترول

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

(2) عملاء مؤسسة سوناطراك :

يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها و منتجاتها ، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية ( المحروقات ) ، و تقسمهم ما بين السوق الوطنية و السوق الدولية ، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين :

أ- السوق الوطنية : تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لا سيما في الغاز الطبيعي ، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي :

1- نفط خام : 330 ألف طن مكافئ للبترو

2-الغاز الطبيعي : 33376 مليون سم

3- غاز البترول المميع : 19 مليون طن مكافئ للبترو

4- منتجات مكررة : 10.15 مليون طن مكافئ للبترو

ب- السوق الدولية : نسعى سوناطراك إلى تلبية حاجيات السوق الدولية من المحروقات الخامة و مشتقاتها ، حيث صدرت في 2013 ما قيمته 63.5 مليار دولار أمريكي ، من خلال :

1- 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات

2- 54 مليون طن مكافئ للبترو من المكثفات

3- 32.7 مليار سم من الغاز الطبيعي .

4- 24.4 مليون من الغاز الطبيعي المميع .

5- 5.3 مليون طن مكافئ للبترو من غاز البترول المميع

6- 12.8 مليون طن مكافئ للبترو منتجات مكررة

و تتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي :

1- أوروبا : 69 %

2- أمريكا : 17 % 3

3- آسيا و أوقيانيا : 10 %

4- افريقيا (تونس المغرب مصر) 4%

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

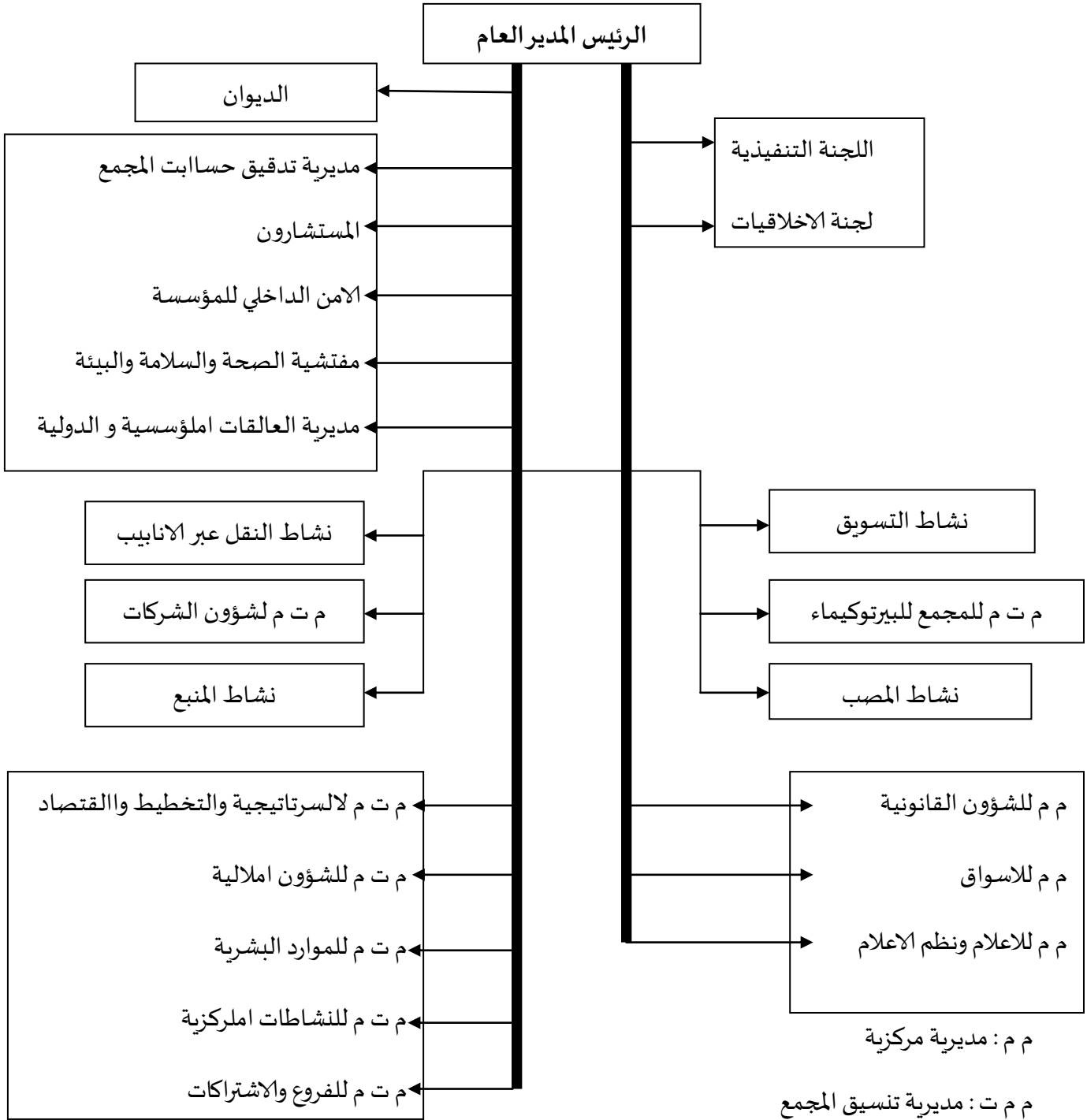
### رسائل ماجستير

المطلب الثالث : هيكل ومهام مؤسسة سوناطراك :

(1) هيكل المؤسسة :

يوضح هذا الهيكل بالشكل التالي :

الشكل 01-03 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: تقرير السنوي لسونطراك 2012، ص 10-11

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و العلاقات بالمجمع ، و التي هي كما يلي :

أ- الرئيس المدير العام : هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع ، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام

ب- الديوان : له دور التسيير الإداري للمجمع ، و متابعة مختلف الشؤون الإدارية

ج- اللجنة التنفيذية : و هي لجنة تضطلع بتسيير المجمع ، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة ، و إلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر .

د- لجنة الأخلاقيات : مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات و تعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية المؤسسة

هـ- مديرية المراجعة للمجمع : تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة و المستويات

و- المستشارين : لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات ، و تيسير فهم التغييرات المختلفة المؤثرة على في المجمع

ز- الأمن الداخلي للمؤسسة : له دور متابعة و تسيير الأمن داخل المجمع ، سواء الموفر ذاتيا ، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة

ح- مفتشية الصحة و الأمن و البيئة : تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة و أمن الأفراد داخل المجمع و خارجه ، و كذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة و المستويات و مراقبتها .

ط- مديرية العلاقات التأسيسية و الدولية : تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية و الدولية التي يقوم بها المجمع

ك- نشاط المنبع : يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي و تساعد على استخراج المحروقات الخامة ، من البحث و التنقيب إلى صيانة الآبار و استخراج النفط . وقد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية ، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى ، أهمها :

(1) المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء : و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل .

(2) المؤسسة الوطنية للحفر : و التي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا

(3) المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار : و التي ترجع ملكيتها أيضا للمجمع

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

(4) المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء : و التي تمتلكها سوناطراك كليا

ل- نشاط النقل عبر الأنابيب : يشمل الأنشطة التي تعمل و تساعد على ضمان نقل منتجات المجمع عبر الأنابيب وقد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار و المساهمة ، و التي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى و من أهم مكونات هذه المحفظة :

\_شركة نقل المحروقات : حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60

\_الشركة الجزائرية الانجاز المشاريع الصناعية : حيث تمتلك سوناطراك 50 % منها

م- نشاط المصب : و يشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات و تحويلها ، و قد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير و كيمياء المحروقات ، و التي تضم حصص المجمع في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى ، و التي من أهمها :

(1) المؤسسة الوطنية لتكرير النفط : و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل .

(2) المؤسسة الوطنية للبتر وكيمياويات : و التي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100

ن- نشاط التسويق : و يشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مجمع سوناطراك ، و التي جمعت في سوناطراك القابضة لتقييم المحروقات ، هذه الأخيرة التي تضم حصص المجمع في مؤسسات تنوعت ملكيتها ما بين الملكية الكاملة ، و بين الشراكة مع مؤسسات أخرى تتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة فيما يلي :

(1) المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات النفطية : و التي يمتلكها المجمع بالكامل

مؤسسة النقل البحري : و التي يمتلكها المجمع كليا (2)

شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية : و التي ترجع ملكيتها بالكامل للمجمع (3)

الشركة الجزائرية للطاقة : و التي يمتلك مجمع سوناطراك حصة 50 % منها (4)

-الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة : و التي ترجع ملكية 45 % منها للمجمع (5)

س - المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة : تهتم بمتابعة أنشطة المشاركات ، في أنشطة المنبع بمراعاة المسائل العملية ، الإستراتيجية و المالية لسوناطراك

ع- المديرية التنسيقية للمجمع للبيروكيمياويات : تهتم بمتابعة أنشطة البيروكيمياويات

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

د)المديرية التنسيقية للمجمع الإستراتيجية ، التخطيط والاقتصاد : تشرف على صياغة و اختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة ، كما تعمل على تقييم مشاريعه و صياغة سياساته العامة

ف - المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية : و هي المديرية المسؤولة عن مختلف العمليات المالية للمجمع

ص - المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية : تساهم هذه المديرية بصياغة السياسات و الإستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمجمع و متابعتها

ق- المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية : تشرف على مختلف الأنشطة التابعة إلى المديرية العامة مباشرة

ر- المديرية التنسيقية للمجمع للفروع و المساهمات : تعمل على ضمان التنسيق ، المتابعة و مراقبة ميزانية الفروع و المشاركات في الجزائر و في الخارج ، كما تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتيجية سوناتراك و لاسيما في الجوانب الإستراتيجية ، التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، الشؤون القانونية و التدقيق

ش- المديرية التنسيقية للمجمع التقنية : تعمل على توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوق و تؤهلها للتحكم بالتكنولوجيات ، تطوير الخبرة و البحث و التنمية

ت- المديرية المركزية للشؤون القانونية : لها دور متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجمع ، لتقوم بكشفها و توضيحها لمختلف المستويات و الأنشطة ، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة و المستويات ، و متابعة ذلك

ث - المديرية المركزية لصفقات : تهتم بمختلف الشؤون المتعلقة بصفقات المجمع

خ- المديرية المركزية للإعلام الآلي و نظام المعلومات : تشرف على تسهيل الاتصال داخل المجمع و تبادل المعلومات بين مختلف الأنشطة و المستويات ، و كذلك تطوير الأنظمة المعلوماتية و التقنية

2) مهام مؤسسة سوناتراك :

تقوم المؤسسة في إطار برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي بالمهام التالية :

- تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة و تعيين الحاجيات حسب الأولويات عن طريق تقنيات المعلومات من الميدان

2 - تحسيس و تحفيز الجماعات المحلية و الجمعيات للانخراط و المساهمة في إنجاز هذا المشروع

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- تامين الموارد البشرية والطبيعية .
- تصميم وإنجاز مخططات عمل حسب أولويات واحتياجات مختلف الفئات الاجتماعية
- المساهمة في الانتقال من مفهوم المساعدة إلى مفهوم التكفل الذاتي .
- المبادرة وتنفيذ عمليات التضامن المحلية
- إسهام المستفيدين من مشاريع الاستثمار الاجتماعي في جميع مراحل الإنجاز بدءا من تحديد الحاجيات حسب الأولويات إلى غاية التنفيذ<sup>1</sup>
- يضم هذا البرنامج تسع مجالات ( التكوين المهني ، التعليم ومحو الأمية ، فك العزلة ، الزراعة والدعم المياه ، الصحة ، البيئة ، الصناعات التقليدية ، الرياضة والثقافة ) وتم الانطلاق فيه منذ سنة 2003 حيث تم الالتزام بخمسة مجالات وهي التكوين التعليم ومحو الأمية ، فك العزلة ، الفلاحة الرياضة ، وتم استكمال بقية المجالات سنة 2004 و 2005 ، حيث خصصت مبالغ معتبرة ، وعموما انجازات تمثلت كما يلي:
- 1) مجال التكوين المهني : يهدف إلى توفير للشباب والبنات بصفة خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل
- 2) التعليم ومحو الأمية : تمت هذه النشاطات على مستوى الجنوب ، فاستفادت منها البلديات من حافلات مدرسية ، وكتب مدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة
- 3) فك العزلة : استفادت 18 منطقة على مستوى ولايات أدرار ، البيض ، الجلفة ، اليزي والأغواط وسوق أهراس من عمليات فك العزلة وتمثلت المساهمات فيما يلي:
- \_الكهرباء الريفية وفتح الطرقات
- \_إعادة تهيئة محطة الوقود ببلدية شروين
- \_الربط بشبكة سونلغاز لقصور بلدية تالمين
- \_توفير مولدات الكهرباء لأبار السقي والمنازل غير المربوطة بالشبكة الكهربائية
- 4) الفلاحة : استفادت ولاية أدرار و بسكرة والوادي وتمنراست وغرداية من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق فلاحية وتوفير مدخات مياه وإنجاز بعض البيوت البلاستيكية ،

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

كما استفادت ولايات البيض ، الجلفة ، الأغواط ، الواقعة في المنطقة السهبية الشبه الجافة ذات الطابع الرعوي من إنجازاتها تمثلت في :

- إيجاد نقاط مياه لقطعان الماشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل وبحث عن مراعي وآبار على مستوى الطرقات

كما استفادت بلدية ( سيدي فرج ) ولاية سوق أهراس من تجهيزات فلاحية وقطعان من المواشي ل 18 تعاونية

(5)المياه : استفادت عدت البلديات من آبار و تجهيزات لتخزين والتزويد بالماء الصالح للشرب كما تم إدخال مضخة تعمل بطاقة الرياح كتجربة بولاية أدرار ، أما بقية الأعمال فتمثلت في إنجاز وتجهيز مجموعة من مدخات المياه العاملة بالطاقة الكهربائية بالتزويد بالماء الصالح للشرب

(6)الصحة : تزويد الهياكل الصحية الموجودة على مستوى ( عين قزام تين زواتين سيبي فقارة الزوى ) بولاية تمنراست بأدوات للتشخيص استفادت أيضا البلديات أخرى من سيارات إسعاف و تجهيزات طبية لفائدة عيادة الولادة وقاعات علاج .

(7) الصناعات التقليدية : يهدف تنشيط الصناعات التقليدية والمحافظة على التراث حيث تم توفير ماكنات خياطة ومواد أولية لفائدة جمعيات الصناعات التقليدية المتعلقة بأنشطتها :  
برج باجي مختار من أجل الصناعات الجلدية -

- تيناركوك بالنسبة لإنتاج الزرابي . هذه النشاطات تدخل ضمن نقل هذا التراث للأجيال القادمة

(8)الشباب والرياضة : تم إنشاء مجموعة من ساحات اللعب من مساحات الترفيه

المطلب الرابع : فروع واهداف مؤسسة سوناطراك :

#### (1) فروع المؤسسة :

على أساس توجيهات المخطط الخماسي 1980 أنشأت 18 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم تهتم بكل من نشاطات الإنجاز وكل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات وفي الوقت الحالي يبلغ عدد المؤسسات 16 مؤسسة تتوزع على الشكل التالي :

1-المرسوم 48 - 98 الصادر في 11/02/1998

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### أنشطة المنبع

% - المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية للحفر : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى : نسبة المساهمة 100 %

### أنشطة النقل عبر الأنابيب

% - المؤسسة الوطنية للقنوات : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية لتكرير البترول والغاز : نسبة المساهمة 100

% - المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية : نسبة المساهمة 100

% - شركة هليوس : نسبة المساهمة 51

% - الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية : نسبة المساهمة 51

% - الشركة الجزائرية للطاقة : نسبة المساهمة 50

الشركة الجزائرية للطاقة الجديد

### أنشطة التسويق

% - المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة : نسبة المساهمة 100

% - شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية : نسبة المساهمة 100

% - شركة الشحن هيبروك : نسبة المساهمة 100

هذا بالإضافة إلى فرع أخرى في قطاعات مختلفة مثل خدمات التأمين ، التسيير ، النقل والطيران

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### (2) اهداف المؤسسة :

لسوناتراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، من أهمها :

- أ- الإبقاء على نمو سوناتراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وإفريقيا ، و مكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية
- ب- الإسراع و الإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد ( 05/07 ) للتقدم إلى المعايير العالمية
- ج- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات ، و خلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد
- د- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع أساس تقدم سوناتراك ، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج
- هـ - تنوع أنشطة المصب و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجها
- و - الاستمرار في التحكم و تخفيض التكاليف لضمان البقاء : الأولى في الجزائر ، الأولى في إفريقيا و قائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية ، و في الصدارة العالمية<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : دور و اثر عناصر و مبادئ الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة " سوناتراك " :

إن تقييم الاداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد امرا اختياريا و لكنه أصبح شرطا جوهريا لامكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار. و من بين الاليات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد حوكمة الشركات فهي تعتبر مفتاحا أساسيا و ضروريا لتقييم الأداء و للوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسة و جب علينا النظر في مدى تطبيق مبادئ و عناصر الحوكمة فيما يخص التسيير و ضبط المهام و الوظائف لكل طرف

### المطلب الاول : نظام الحوكمة في مؤسسة سوناتراك :

تعمل شركة سوناتراك على ترسيخ الشفافية في كافة تعاملاتها و انشطتها ، بما يتيح للجمهور الاطلاع على كافة المعلومات و بكل مصداقية و شفافية .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

وتطبق شركة سونطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة ، وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية والدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي . كما تحترم المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة ، وتعارض كل ما يتنافى معها ، كما تضمن المؤسسة تطبيق واحترام مبادئ أخلاقيات الأعمال في مجال أنشطتها :

1- النزاهة : تعمل المؤسسة على بناء علاقاتها مع كافة الأطراف المرتبطة بما كالعمال والموردون والزبائن والشركاء الاجتماعيين ، على أساس مبادئ أخلاقيات الأعمال المعتمدة على الشرف والنزاهة ، حيث تكافئ المؤسسة العمال المخلصين ، وذلك في إطار التزام اخلاقي ينبنى على الإخلاص والاحترام

2- العمل على تكوين المهارات : تعمل مؤسسة سونطراك على تعزيز المهنية بالنسبة للموارد البشرية ، من خلال تشجيع المهارات الفردية ، وروح الابتكار ، والاختراع والمبادرات ، فهي تركز جهود خاصة لتكوين العمال ، وتحسين نمط التسيير على مستوى المؤسسة .

كما توفر المؤسسة جو سليم وملائم للعمل ، محفز ومناسب لتحقيق تنمية ثقافة المؤسسة المبنية على الاعتراف بالكفاءات والأداء الجيد .

كما تلتزم سونطراك باحترام موظفيها مدينة لهم بالاعتراف ، محافظة على صحتهم ، و تضمن لهم سلامتهم

3- المعاملة العادلة وتكافؤ الفرص : تضمن مؤسسة سونطراك نفس فرص العمل للرجال والنساء على حد سواء ، فلهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات

كما تولي المؤسسة اهتماما خاصا بحقوق الجانب النسوي ، وبما يضمن حقوقهم ويحفظ كرامتهم ، كما تركز المؤسسة مبدأ عدم الاقصاء لكل العمال ولكل المترشحين للعمل

-الموالية : نحرص سونطراك على ضمان سلامة منشآتها و المحافظة على منشآت السكان المجاورة ، كما تسعى للحفاظ على البيئة وتساهم في حماية التراث الطبيعي والثقافي ، وتساهم سونطراك في تجسيد الأنشطة الاجتماعية والخيرية ، في التنمية الاقتصادية المحلية ، في التضامن الوطني و الدولي وفقا لقيمتها كمؤسسة مواطنة .

5- مصداقية المعلومات المحاسبية والتقارير: أن صدور التقارير المالية وغير المالية بصفة صحيحة و سليمة ، تعتبر ضرورية لضمان العمل الجيد للشركة ، وهو التزام من طرف كل عامل .

ان تزوير أو تليف معلومات كاذبة ، تعتبر حالات غش وتلاعب ، يعاقب عليها النظام الداخلي لسونطراك ، وكذلك القانون .

يمكن أن تقوم المؤسسة بتفتيش محاسبي و مالي في أي وقت وبشكل مفاجئ ، وفي هذا الإطار يجب على المسؤولين والموظفين المعنيين توفير الاستقبال الحسن للمحققين ، والتعاون بصفة مطلقة مع المراجعين سواء كان من الداخل أو الخارج

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

6- السرية ، حقوق المؤلف والملكية الفكرية : تعمل سونطراك على حماية حقوق المؤلف ، والملكية الفكرية ، بما فيها الأسرار التجارية ، وبراءات الاختراع ..... الخ

إن المعلومات التي اطلع عليها الموظفون في إطار العمل ، هي ملك خاص للشركة ، وهذه الأخيرة تعتبر موظفيها السابقين والحاليين مكمين للسرية التامة ، وبذلك تعتبر كل المعلومات العمليات والأنشطة أسرار يجب حفظها وعدم نشرها .

7- مكافحة الرشوة والفساد : تعتبر الرشوة تصرف خطير ، ويعاقب عليه القانون ، وينجر عنه متابعات ، والفصل عن العمل .

إن مؤسسة سونطراك تمنع منعاً باتاً على كافة موظفيها تلقي أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة ، من أي شخص أو أية مؤسسة كانت مهما كانت صفتهم ، كما يمنع أيضاً وبنفس الصفة على الموظفين منح أو تقديم أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة إلى أي شخص أو مؤسسة مهما كانت صفتهم .

إن أي محاولة رشوة أي موظف من طرف أحدهم ، يجب معالجتها على الفور من طرف لجنة أخلاق مؤسسة سونطراك

8-العلاقات مع الموردين والشركاء والزبائن : تعمل مؤسسة سونطراك من خلال العمليات التي تقوم بها على تعزيز ثقة الموردين والشركاء والزبائن ، وبدورهم ينبغي عليهم احترام معايير أخلاقيات الأعمال .

إن التشريع الجزائري ينظم وبصفة أكثر تحديدا العلاقات في مجال الأعمال ، ومؤسسة سونطراك وبصرامة تطابق تعاملاتها مع متطلبات القانون

كما تحترم أيضاً مؤسسة سونطراك وبدقة كافة التشريعات الدولية التي تحكم أنشطتها في البلدان المضيفة لها ومن جهة أخرى لدى سونطراك تنظيمات واجراءات تحكم العلاقات التعاقدية والصفقات التجارية يتوجب احترامها و بدقة

المطلب الثاني : مظاهر تطبيق الحوكمة في مؤسسة سونطراك :

للقوف على واقع الحوكمة في المؤسسة وجب علينا النظر في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يخص التسيير و ضبط المهام والوظائف لكل طرف .

- وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات :

تولي سونطراك أهمية لتطبيق وممارسة الحوكمة في المؤسسة ويتضح ذلك خلال عمل مجلس الإدارة بتطبيق أعلى المعايير الأداء المهني من خلال التحديد المدقق المهام وصلاحيات الأفراد في جميع النشاطات ، وذلك من حيث

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

أن كل عامل يصله بشكل دوري تقرير يبين طريقة العمل والمسؤوليات التي يجب تحملها عند إنجاز المهام كما تصل هذه التقارير بصفة هرمية من المسؤول الأعلى مرتبة إلى الأقل وذلك ضمن السلم الوظيفي ، إلا أن الشيء السلبي هنا أن التقارير السنوية المعروضة للجمهور لا تحتوي على بنود دليل الحوكمة .

- ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم :

تعتبر سونطراك شركة مملوكة للدولة بنسبة 100 % وهذا ما يجعلها المساهم الوحيد فيها حيث أن حقوق الدولة مضمونة من خلال وجود جمعية عامة الذي يراقب عمل مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية التي تسهر على هذه الحقوق .

- دور أصحاب المصالح :

تعتبر كافة مؤسسات الدولة العليا بمثابة أصحاب المصالح باعتبار الشركة مملوكة للدولة وبالتالي دورها يكمن في مختلف القرارات والتشريعات المتخذة ومن جهة أخرى فإن للمجتمع دور هام باعتباره أساس لكل الدولة ، بالإضافة إلى الشركات الوطنية التي تمضي معها سونطراك عقود وخصوصاً تلك التي توفر لها خدمات متنوعة وكذلك شركات المناولة المتعاقدة معها ، وأما على الصعيد الدولي فإن شركاء سونطراك العالمين لهم دور كبير وذلك لإلتزام الشركة بالقوانين والإتفاقيات الدولية

- الإفصاح والشفافية :

تقوم سونطراك بتقديم جملة من الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات وتغاضت عن ذكر البعض الأخر ونجمل ذلك في :

\_المعلومات التي إلتزمت المؤسسة بالإفصاح عنها :

- إلتزمت الشركة من خلال التقرير السنوي بالإفصاح عن القوائم المالية المحددة وفق النظام المحاسبي المالي على قائمة الأصول و قائمة الخصوم و قائمة جدول حسابات النتائج و قائمة تدفقات الخزينة وحركة التغير في رؤوس الأموال الخاصة و الملاحق .

- الوضعية المالية للشركة بواسطة الميزانية الأصول والخصوم

- الإفصاح على أداء الشركة

- الإفصاح على التغيرات في وضعية الخزينة ( جدول تدفقات الخزينة ) .

- الإفصاح على التغيرات المفصلة عن رؤوس الأموال الخاصة ( جدول تغير الأموال الخاصة ) .

- الإفصاح عن أسهم الشركة التي تمتلكها المنشأة نفسها أو شركاتها الفرعية أو الزميلة .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

- الإفصاح من خلال التقرير المكتوب عن الأصول المتعلقة بالمنتجات الهيدرو بيترولية و ذلك بالتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسها و التي تدخل ضمن نشاطها الأساسي ( النشاط البترولي ) .
- الإفصاح عن أصولها المالية و مساهماتها المالية في الشركات التي تسيطر عليها سوناطراك أي الشركات التابعة لها .
- الإفصاح عن تطور رقم أعمالها بالمقارنة مع سنوات سابقة .
- المعلومات التي لم تلتزم المؤسسة بالإفصاح عنها:
- لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن المبالغ الدائنة والمدينة بشكل تفصيلي للمنشأة الأم والشركات التابعة والزميلة والأطراف الأخرى ذات العلاقة .
- لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن كيفية معالجة مشاكل العمليات المنجزة بالعملة الصعبة والخسائر الناتجة عن التغيرات في أسعار الصرف والتضخم .
- التراعات التي تواجهها الشركة مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين .
- تواريخ الاستحقاق لكل من الأصول المالية و الخصوم المالية .
- المشاكل البيئية التي تواجهها
- الأخطار المحتملة التي قد تواجهها .
- إجمالي الأرباح و الفوائد المدفوعة خلال السنة في جدول تدفقات الخزينة
- مسؤولية مجلس الإدارة :
- للقوف على هذا العنصر وجب علينا أولا الوقوف عند مكونات كل من مجلس الإدارة ، اللجنة التنفيذية والجمعية العمومية
- 1- الجمعية العمومية : مهمتها تمثيل المساهمين وفي هذه الحالة " الدولة " ، وتتكون من :
- وزير الطاقة والمناجم الرئيس
- وزير المالية عضو
- ممثل رئاسة الجمهورية عضو
- محافظ بنك الجزائر عضو

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

2- مجلس الإدارة : مهمته التوجيه والمراقبة الإدارة وبعرض التقارير ، يتكون من :

الرئيس : المدير العام

الأعضاء :

ممثلين عن وزارة المالية

ممثلين عن الوزارة المكلفة بالحروقات

ممثل بنك الجزائر

نائب الرئيس المكلف بالمنبع

نائب رئيس فرع المكلفة بالتسويق

نائب الرئيس المكلف بالمصعب البترولي

نائب الرئيس ممثلين عن العمال

3-اللجنة التنفيذية : وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير تتكون من :

الرئيس : المدير العام

الأعضاء :

نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر خطوط الأنايب

المكلف بالمنبع

نائب الرئيس المكلفة بالتسويق

نائب الرئيس المكلف بالمصعب البترولي

المدير التنفيذي للمالية

المدير التنفيذي للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد

المدير التنفيذي للموارد البشرية

\_ وحول مسؤوليات مجلس الإدارة نرى ان :

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- الشركة تقوم بتوضيح هيكل مجلس الإدارة والواجبات القانونية التي يضطلع بها .

- هناك تداخل بين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من حيث الأعضاء المكونين وهذا يؤثر على نوعية القرارات المتخذة .

توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:

في هذا المجال توفر الشركة معلومات معتبرة عن مختلف الأنشطة وأهم الاحداث الهامة مع القيام باحصاء جميع المعلومات من الطاقم العمالي والإداري كل ذلك في التقرير السنوي الذي تصدره .

لاكن من جهة أخرى هذا التقرير لا يصدر كل سنة ولا يصدر إلا في وقت متأخر ، أما عن قنوات الإتصال فإنه لا يوجد هيئة مختصة بالإعلام والإتصال ، وكذا فإن الموقع الرسمي للشركة لم يتم تحديثه منذ عهد المدير العام السابق<sup>1</sup> .

المطلب الثالث : تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة :

(1) تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة :

أ) المسؤولية الاجتماعية في شركة سونطراك : فضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري تعتبر سونطراك مؤسسة مواطنة تعمل في عدة مناطق من البلد على مساعدة السكان المعوزين وعلى ترقية النشاطات العلمية والثقافية والرياضية .

تتم نشاطات الاستثمار الاجتماعي حسب مقارنة تساهمية تهدف إلى ثلاثة نقاط رئيسة :

- تحسين ظروف المعيشة للسكان المحرومين عن طريق امتصاص فوارق التنمية وترقية التآزر والتعاون المحلي

- المشاركة الفعالة في البرامج التي تهدف إلى تطوير وخلق الثروات ، بتفضيل البرامج الخلاقة المناصب الشغل

- تعزيز ثقافة التضامن في وسط سوناطراك بالتحرك في آن واحد على الحالات الاستعجالية والعمل على المدى البعيد .

حيث تلتزم سوناطراك بالعمليات الستة لهذا المجال حيث يمتد تأثيرها إلى مجموعة من المؤسسات إلى جانب التخفيف على مرافق الخدمات العامة ويمكن حصر العمليات البيئية والاجتماعية لهذا النقاط التالية<sup>2</sup> :

-Rapport annuel de sonatrach 2010 , p321

2- Rapport annuel de sonatrach 2013 , p39

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع تحسين الرفاهية المادية للعمال

- توفير وسائل نقل للعمال

- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرههم

- توفير وحدات سكنية للعمال

- رعاية مجموعة خاصة التي تشمل :

أ- تنفيذ برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي .

ب - رعاية الطفولة .

ت - النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية .

ث - عمليات تضامن .

- أما في مجال إلتزام المؤسسة في مجال علاقتها بالمجتمع الذي تعيش فيه فإن الإستراتيجية التجديدية للسياسة الاجتماعية لسوناطراك تحسدت سنة 2001 في إنشاء مشروع تسيير الاستثمار الاجتماعي وتهدف من خلال هذا البرنامج ما يلي :

- تعزيز ثقافة التضامن وجعلها تقليدا في سوناطراك .

-تحسين الظروف المعيشية للفئات الاجتماعية المحرومة ، محاربة الفقر والتمهيش .

- المساهمة الفعالة في برامج التنمية المستدامة وتوفير الثروات ومناصب عمل

**المهام :**

- تقوم المؤسسة في إطار برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي بالمهام التالية :

- تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة وتعيين الحاجيات حسب الأولويات عن طريق تقنيات البحث المعلومات من الميدان

- تحسيس وتحفيز الجماعات المحلية والجمعيات للانخراط والمساهمة في إنجاز هذا المشروع .

- تثمين الموارد البشرية والطبيعية .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- تصميم وإنجاز مخططات عمل حسب أولويات واحتياجات مختلف الفئات الاجتماعية .
- المساهمة في الانتقال من مفهوم المساعدة إلى مفهوم التكفل الذاتي
- المبادرة وتنفيذ عمليات التضامن المحلية .
- إسهام المستفيدين من مشاريع الاستثمار الاجتماعي في جميع مراحل الإنجاز بدءا من تحديد الحاجيات حسب الأولويات إلى غاية التنفيذ .
- يضم هذا البرنامج تسع مجالات التكوين المهني ، التعليم ومحو الأمية ، فك العزلة ، الزراعة والدعم المياه ، الصحة ، البيئة ، الصناعات التقليدية ، الرياضة والثقافة ) وتم الانطلاق فيه منذ سنة 2003 حيث تم الالتزام بخمسة مجالات وهي التكوين ، التعليم ومحو الأمية ، فك العزلة ، الفلاحة ، الرياضة ، وتم استكمال بقية المجالات سنة 2004 و 2005 ، حيث خصصت مبالغ معتبرة ، وعموما إنجازات تمثلت كما يلي :
- 1- مجال التكوين المهني : يهدف إلى توفير للشباب والبنات بصفة خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل .
- 2- التعليم ومحو الأمية : تمت هذه النشاطات على مستوى الجنوب ، فاستفادت منها البلديات من حافلات مدرسية ، وكتب مدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة .
- 3 - فك العزلة : استفادت 18 منطقة على مستوى ولايات أدرار ، البيض ، الجلفة ، اليزي والأغواط وسوق أهراس من عمليات فك العزلة وتمثلت المساهمات فيما يلي :
- الكهرباء الريفية وفتح الطرقات .
- إعادة هيئة محطة الوقود ببلدية شروين .
- الربط بشبكة سونلغاز لقصور بلدية تالمين
- توفير مولدات الكهرباء لأبار السقي والمنازل غير المربوطة بالشبكة الكهربائية
- الفلاحة : استفادت ولاية أدرار و بسكرة والوادي وتمنراست وغرداية من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق فلاحية وتوفير مدخات مياه وإنجاز بعض البيوت البلاستيكية ، كما استفادت ولايات البيض ، الجلفة ، الأغواط ، الواقعة في المنطقة السهبية الشبه الجافة ذات الطابع الرعوي من إنجازاتها تمثلت في :

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- إيجاد نقاط مياه القطعان المشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل وبحث عن مراعي و آبار على مستوى الطرقات .

كما استفادت بلدية سيدي فرج ولاية سوق أهراس من تجهيزات فلاحية وقطعان من المواشي ل 18 تعاونية .

5-المياه : استفادت عدت البلديات من آبار و تجهيزات لتخزين والتزويد بالماء الصالح للشرب كما تم إدخال مضخة تعمل بطاقة الرياح كتجربة بولاية أدرار ، أما بقية الأعمال فتمثلت في إنجاز وتجهيز مجموعة من مدخات المياه العاملة بالطاقة الكهربائية بالتزويد بالماء الصالح للشرب .

6- الصحة : تزويد الهياكل الصحية الموجودة على مستوى ( عين قزام تين زواتين سيبي فقارة الزوى ) بولاية تمنراست بأدوات للتشخيص استفادت أيضا البلديات أخرى من سيارات إسعاف و تجهيزات طبية لفائدة عيادة الولادة وقاعات علاج .

7- الصناعات التقليدية : يهدف تنشيط الصناعات التقليدية والمحافظة على التراث حيث تم توفير ماكنات خياطة ومواد أولية لفائدة جمعيات الصناعات التقليدية المتعلقة بأنشطتها :

-برج باجي مختار من أجل الصناعات الجلدية .

-تيناركوك بالنسبة لإنتاج الزرابي .

هذه النشاطات تدخل ضمن نقل هذا التراث للأجيال القادمة .

8- الشباب والرياضة : تم إنشاء مجموعة من ساحات اللعب من مساحات الترفيه

ب- المسؤولية الإجتماعية فيما يخص العمال : تقوم المؤسسة بعدة نشاطات في هذا المجال ونذكر منها :

1- التشغيل : حسب آخر التقارير المالية فإن سونطرك تضم عدد لا يستهان به من العمال من مختلف المستويات و الأصناف وكذا من الجنسين ، وفي التالي أهم الأرقام في هذا المجال :

-59304 عامل سنة 2014 بانخفاض قدره 2.5 % .

توظيف خارجي 1458 عامل جديد .

- إنخفاض مناصب العمل المؤقتة ب 3 % ليصل العدد إلى 47172 عامل .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- 6907 عاملة من مجموع 47172 عامل أي بنسبة 14.6 % .
- 70 العاملات ذات مستوى جامعي ، في مقابل 50 % عند الرجال .
- 2- التكوين : تولي سونطراك أهمية كبيرة فيما يخص التكوين ، وفي التالي أهم الأرقام في هذا المجال :
  - تكوين أكثر من 14000 عامل ( 31 % عامل مؤقت )
  - ظرف مالي قدره 3.86 مليار دج مخصص لتكوين الأفراد .
  - انشاء المعهد الجزائري للبتروال المتخصص في :
    - \_ التكوين والإتقان الأداء في شتى مجالات نشاط قطاع الطاقة ، وعلى الأخص المحروقات .
    - \_ تنظيم وتنفيذ دورات مكونة و محرجة بشهادات التقنيين السامون ، المهندسون ، الدراسات ما بعد التدرج متخصصة في مختلف مجالات العاملين نشاط قطاع المحروقات .
    - \_ تكوين التقنيين والمشرفين على الورش والمراقبين في مختلف اختصاصات صناعة المحروقات .
    - \_ البحوث التطبيقية الموجهة بصفة أولوية لتلبية احتياجات قطاع المحروقات .
    - \_ إقامة تبادلات وشراكات مع الجامعات والمعاهد الوطنية والدولية .
    - \_ تنظيم التظاهرات العلمية والتقنية .
- 3- الشؤون الإجتماعية : وتتمثل في خدمات إجتماعية تتمثل في :
  - النشاطات الثقافية : ورشة عمل ثقافية ( إعلام آلي ، موسيقى ، رسم وفن تشكيلي ، شطرنج ، سكرابل ، الخياطة والتطريز ، الملابس الجاهزة والحلاقة . )
  - الترفيه والثقافة : عرضا فنيا ، دورات للألعاب الاجتماعية ، معارض ، ندوة دينية ، وعلاوة على ذلك ، استفادت العديد من العائلات من رحلات مختلفة .
  - النشاطات الطبية الاجتماعية :
  - طب العمل : توفير أطباء ومختصين في طب العمل إضافة إلى توفير خدمات طبية خاصة مثل العيادات المتخصصة ، مخابر طبية

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

- الطب العلاجي : ويتمثل في توفير الخدمات الطبية خارج طب العمل يمكن إجمالها في الطب العام والتخصصي ، جراحة الأسنان ، التصوير الاشعاعي ، المخابر ، العلاجات شبه الطبية ، إعادة التأهيل الوظيفي ، خدمات حماية الأمومة والطفولة ....

#### (2) تأثير المسؤولية البيئية على أداء مؤسسة سوناطراك :

تلعب مؤسسة سوناطراك دورا أساسيا في الاقتصاد الوطني حيث تزود المجتمع بمجموعة من المنتجات البترولية ومشتقاتها ، وبات واضحا أن نشاطها يتضمن آثار بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإلا ستشكل هذه الآثار اختلالات بيئية يصعب التحكم فيها ، لذا بادرت المؤسسة بمجموعة من المشاريع تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع .

-يمكن قياس الالتزامات البيئية والاجتماعية للمؤسسة بعد تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي بناء على ما تم سرده في الدراسة النظرية .

-يترتب على العمليات التي تقوم بها سوناطراك آثار بيئية تؤثر على نوعية البيئة نتيجة ما يتصاعد من غازات أثناء العمليات الإنتاجية أو أثناء عملية تكرير النفط كما لاحظنا سابقا وفي سبيل الحد من هذه المشاكل حاولت سوناطراك القيام ببعض العمليات التي ترى من شأنها أن تقلل الآثار البيئية بحد كبير ويمكن حصر العمليات التي تدخل ضمن هذا المجال في النقاط التالية :

- تنفيذ برنامج للحد من غازات المشاعل ضائيا .

- معالجة المياه والأحوال .

- المساهمة في تنمية الطاقات النظيفة وترقيتها .

- المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير

حيث تقود سوناطراك ، سعيا منها لتحقيق سياستها في مجال الصحة والسلامة والبيئة ، بتنفيذ المشاريع الموسومة كالتالي :

التحكم في المخاطر الصناعية .

إدارة الطوارئ والأزمات .

إدارة البيئة الصحة في العمل .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- معالجة وتثمين المخلفات السائلة بفضل الهياكل العاملة

إدارة النفايات والمواقع الملوثة .

حيث انشأت سونطراك نظام صمم خصيص للحفاظ على البيئة وذلك من عدة جوانب

نظام الصحة ، السلامة والبيئة : من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة ، اتبعت شركة سونطراك فج المسؤولية الإجتماعية والبيئية وذلك من خلال تطوير نظام متميز لإدارة الصحة ، السلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في هذه المجالات ، وقد تم تزويد هذا النظام بألية تضمن على الدوام توفر المعلومات الحديثة واستخدام التقنية والأنظمة في سير عمليات الشركة .

كما أعلنت شركة سونطراك شعارا أساسيا لتحسين أدائها في هذا المجال وهو " لا حوادث ، لا إصابات ، لا تأثير على البيئة " وفيما يلي أهم الأنشطة التي عازمت المؤسسة على بلوغها في هذه المجالات الثلاثة :

أ- في مجال الصحة : تخفيض الأمراض المهنية ، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرههم ، خلق جو مناسب للعمل ، ترقية التكوين والتعليم في مجال الصحة ، النظافة والعمل .

ب . في مجال الأمن : تخفيض عدد حوادث العمل ، ترقية مستوى عال من الأمن ، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث ، ضمان سلامة وأمن التجهيزات ، تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي .

ت . في مجال البيئة : الحفاظ على الموارد الطبيعية ، التخفيض ومنع الانبعاث الجوية ، حماية التنوع البيولوجي ، معالجة المياه والأوحال ، المساهمة في تنمية الطاقات النظيفة وترقيتها ، المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير

وتتمحور العمليات والاجراءات الكبرى لسونطراك فيما يلي :

### 1- إدارة الطوارئ والأزمات:

تمس الإجراءات الرئيسية المتخذة ما يلي :

- تعميم نظام إدارة الطوارئ والأزمات لمجمع سونطراك في الوحدات والأقطاب الصناعية .

تعزيز آليات ووسائل مكافحة الحريق ، حيث اتخذت العديد من العمليات داخل الوحدات التشغيلية لسونطراك ضمن هذا السياق .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### 2- إدارة البيئة:

في إطار مواصلة الجهود التي تبذلها سوناطراك من أجل التنفيذ الفعلي لسياسة المؤسسة فيما يتعلق بتحسين إدارتها في مجال البيئة .

### 3- الحد من انبعاثات غازات الدفيئة وإحراق وطرح الغازات في الجو

تعتبر الانبعاثات الهوائية ، ولا سيما إشكالية الإحراق وطرح الغازات في الجو ، من المظاهر البيئية البالغة الأهمية ، تحظى باهتمام خاص ، ذلك لأن سوناطراك مستمرة في تحسيد برنامجها للقضاء على الغازات المحروقة والذي ثرجم بانخفاض معتبر في انبعاثات غازات الدفيئة .

وفيما يلي أهم المجالات التي تركز فيها سوناطراك عملياتها فيما يخص حماية البيئة المحيطة

#### 1- مجال تلوث الهواء :

يتمثل الملوث الرئيسي للهواء في مؤسسة سوناطراك في حرق الغاز ، والذي يعتبر طريقة آمنة وملائمة للتخلص من الغازات المصاحبة لإنتاج البترول بحرقها في الهواء الطلق ، شرعت سوناطراك في برنامج يهدف ضمان المحافظة على الموارد الوطنية الغازية وتثمينها ، وذلك بتخفيض غازات المشاعل ، يتضمن هذا البرنامج 32 مشروع شرع في تنفيذها منذ 1973 على الحقول البترولية ، والحقول الغاز الطبيعي ، ووحدات الغاز الطبيعي المميع ، وقد انخفض حجم الغاز المشتعل بالنسبة للإنتاج من 80 % سنة 1970 إلى 7 % سنة 2005

#### 2- مجال المياه ( معالجة النفايات السائلة والأحوال :

تبدل سوناطراك جهود كبيرة من أجل التسيير المستدام للمياه وذلك عبر الاستخدام الرشيد لهذا المورد النادر إضافة إلى معالجة المياه الصناعية المتولدة الناتجة . عن أنشطتها ومعالجة النفايات السائلة عبر مختلف الوحدات حيث مكن هذا استرجاع كميات هامة من البترول الخام ، وسيتم تحسين قدرات الاسترجاع من خلال إنشاء محطات جديدة في إطار معالجة المياه الصناعية وإعادة تأهيل الوحدات الحالية ، وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمارات المحققة إلى غاية الآن تعتبر هامة حيث مكنت من تحقيق بعض الأهداف منها :

- حماية التربة من خلال معالجة النفايات السائلة وتطهير مواقع التخزين .

- تثمين استخدام الموارد المائية عبر إعادة حقن المياه التي تمت معالجتها من أجل استرجاع البترول .

- استرجاع كميات هامة من البترول مكنت من تحقيق عوائد مالية كبيرة .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### 3- ترقية الطاقات النظيفة :

الغاز الطبيعي يمثل في الوقت الحالي أفضل خيار طاقي من الناحية البيئية والاقتصادية ، سوناطراك كرست موارد هامة من أجل استجابة للاحتياجات الوطنية والالتزامات الدولية لزيائتها الأجانب .

بالنسبة للاحتياجات الوطنية المتعلقة بالطلب على الغاز عرفت نمو كبير نتيجة الإنعاش الاقتصادي ونمو الأنشطة الصناعية وزيادة الاستهلاك المنزلي ، فربط شبكة توزيع الغاز تشكل نسبة معتبرة في حين الطلب المتبقي على الغاز يتم تغطيته بغاز البترول لجميع للاحتياجات المنزلية واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 4- المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير :

في إطار التزاماتها المتعلقة بالجهود الوطنية للتشجير من أجل تحسين الإطار المعيشي لعمالها وحماية البيئة برمجت سوناطراك مجموعة من حملات التشجير المنظمة على مستوى وحداتها

### المطلب الرابع : نظرة حول أداء المؤسسة " تقييم أداء المؤسسة"

كما رأينا في المطالب السابقة حول أداء المؤسسة و الحوكمة فإن هذا الأخير يحتوي على عدة عناصر يختلف نشاطها ، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الأداء الإنتاجي ، التسويقي والمالي للمؤسسة محل الدراسة .

#### 1) الأداء الإنتاجي:

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الأولى في مجال إنتاج المحروقات بكل أنواعها ، لذا وجب التطرق بالأرقام إلى أهم العناصر المتعلقة بالإنتاج نطف وغاز سواء الموجهة للتصدير أو السوق المحلي وكذا أنشطة الإنتاج من منبع ومصب ونقل عبر القنوات .

#### الجدول 01-03 : إنتاج سوناطراك من المحروقات ( 2013-2014 )

2014	2013	
195.2	186.9	الإنتاج الأولي للمحروقات
50.7	49.4	النفط الخام
10.0	8.8	المكثفات ( مليون طن)
8.2	6.6	غاز البروبان المميع
130.9	127.2	لغاز الطبيعي ( مليار متر مكعب قياسي)

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , plI

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

- من الجدول نلاحظ أن السونطراك منتجات عديدة فيما يخص المحروقات من نפט وكذلك الغاز ومشتاقما ، سواء كان ذلك الإنتاج موجه للسوق الوطنية أو لسد حاجة السوق العالمية هذه المواد ، كما نلاحظ تذبذب في الانتاج والتصدير نتيجة لمجال اكتشاف الحقول ، إلا أن انتاج الغاز اكبر من النفط وذلك للميزة التي تحتويها صحراء الجزائر

### الاستكشاف

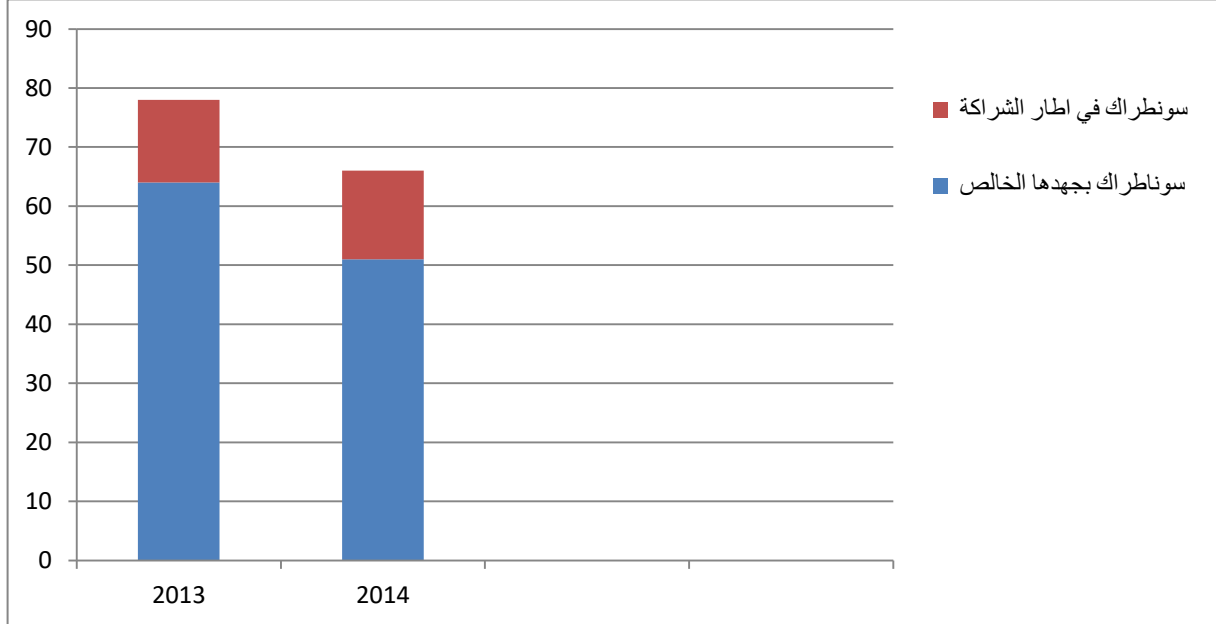
أنجزت شركة سوناطراك 31 استكشافة للمحروقات منها 24 استكشافة بجهودها الخالصة -

- وبلغ عدد الآبار التي شرع في حفرها 102 بئرة ، منها 84 بئرا أنجزته سوناطراك بجهدها الخالص ، وقد تم الانتهاء من حفر 66 بئرة من بين 102 بئر المذكورة

### الحفر

يعتبر الحفر أهم عملية في نشاط الاستكشاف والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل 03-02: التنقيب الاستكشافي لسونطراك ( 2013-2014 )



Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p19 .

- يشير الشكل إلى انخفاض في عدد الآبار المعالجة بجهود الشركة الخاص وثباتها بالنسبة لتلك المحققة في إطار الشراكة وذلك من أجل الحفاظ على الريادة على المستوى الوطني .

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### 2 - نشاط النقل عبر الأنابيب:

هذا النشاط يضمن تزود كل المناطق بالكميات التي تحتاجها من المحروقات حيث يتم نقل هذه الكميات من المحروقات عبر شبكتين ، شبكة الجنوب وشبكة الشمال وكذا وجود انابيب تمتد إلى خارج الوطن تستعمل في عملية التصدير

الجدول 02-03 : الكميات المنقولة من المحروقات (2013-2014)

2014	2013	طن <sup>10<sup>6</sup></sup>	طن <sup>10<sup>6</sup></sup>
107.3	102.1	الغاز الطبيعي	
78.6	75.4	النفط الخام	
16.4	13.4	المكثفات	
16.5	12.8	غاز البترول المميع	
219.1	203.8	الاجمالي	

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p24

شهدت سنة 2014 نقل 219.1 مليون طن مكافئ نفطي ، شاملة كل المواد ، عبر الشبكات الشمالية والجنوبية حيث نلاحظ ارتفاع اجمالي قدره 7 % مقارنة مع سنة 2013 وذلك في مختلف أنواع المحروقات من النفط الخام الغاز الطبيعي ، المكثفات وغاز البترول المميع

### (2) الأداء التسويقي :

يعتبر التسويق من اهم الوظائف في المؤسسات الحديثة حيث انه يبرز كيفية تعامل المؤسسة في تصريف المنتجات ، أما في قطاع المحروقات فالتحدي أكبر حيث السوق هنا محدود وكذا هناك محددات اخرى تتحكم في الكميات المسوقة

وفي التالي اهم الأرقام التي حققتها سونطراك : -

بلغ حجم المحروقات المباعة 149.5 مليون طن ، وهذا مايقبل 98.4 مليار دولار أمريكي من التصدير -

بلغ رقم الاعمال الخاص بالتصدير 58.45 مليار دولار امريكي -

- بلغ حجم النفط المباع في السوق المحلية للغير ( باستثناء الوحدات التابعة لسوناطراك ) 44.2 مليون طن ، بزيادة قدرها 13 % مقارنة بسنة 2013 . وهذه الزيادة مردها أساسا إلى الطلب الكبير من مؤسسة سونلغاز ( 26.9 مليار متر مكعب )

-أما حجم الواردات فقد بلغ 2.9 مليون طن ، منها 73 % من كميات المازوت والبنزين

الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,  
رسائل ماجستير

الجدول 03-03 : الحجم الموجه للسوق الوطنية (2013-2014)

2014	2013	الوحدة	
231	330	طن متري $10^3$	النفط الخام
1889	169	طن متري $10^3$	غاز البترول المميع
12753	10149	طن متري $10^3$	مواد مكررة + مواد الزفت
36658	33376	سنتيمتر المكعب $10^6$	الغاز الطبيعي
51072	45304	طن مكافئ $10^3$	الإجمالي

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p33 .

- يشير الجدول أعلاه إلى تطور كبير في احتياجات السوق المحلية من المحروقات نتيجة التطور الذي يعرفه الاقتصاد ، خاصة من الغاز الطبيعي والمواد المكررة في ظل انحصار للنفط الخام وغاز البترول المميع

الجدول 04-03 : صادرات المحروقات حسب المنتج (2013-2014)

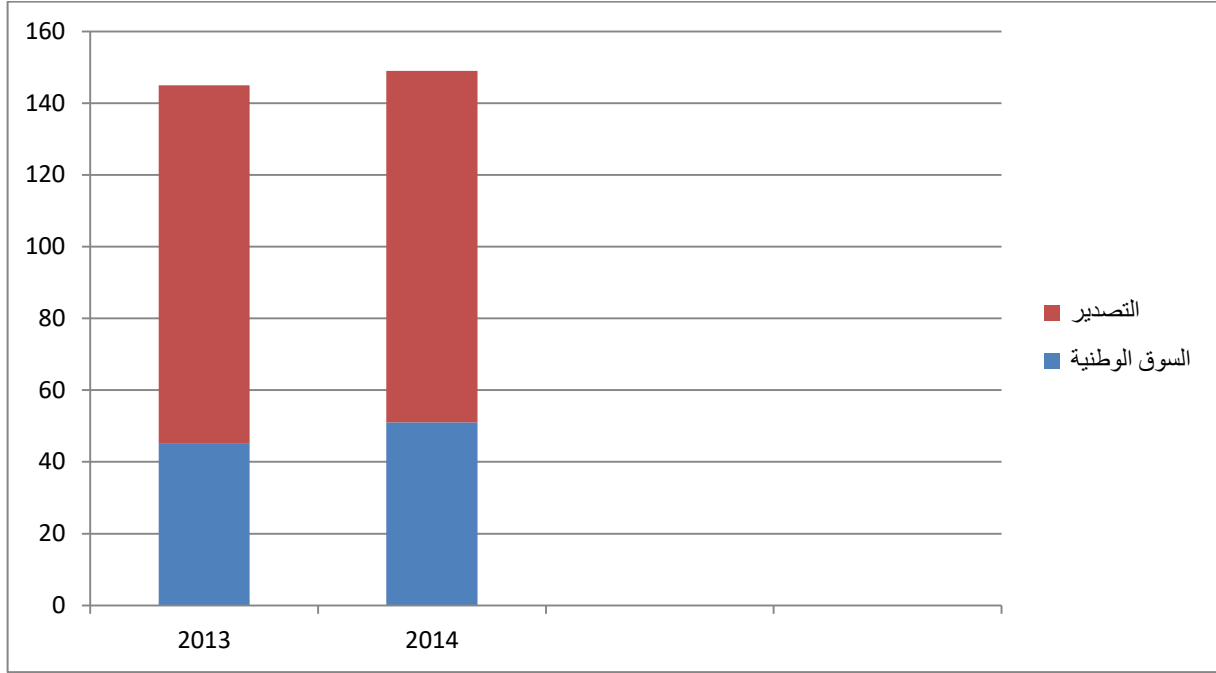
2014	2013	الوحدة	
23.6	28.4	طن متري $10^6$	النفط الخام
4.8	5.4	طن متري $10^6$	المكثفات
7.2	5.3	طن متري $10^6$	غاز البترول المميع
16.7	12.8	طن متري $10^6$	مواد مكررة
27.4	32.7	سنتيمتر الكعب $10^9$	الغاز الطبيعي
28.5	24.4	طن مكعب $10^6$	الغاز الطبيعي المميع
98.4	100.1	طن مكافئ $10^6$	الإجمالي

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p33

- من الجدول وعلى عكس سابقه نسجل انخفاض طفيف في صادرات المحروقات بصفة عامة وخاصة النفط الخام والغاز الطبيعي في مقابل الارتفاع الملحوظ لغاز البترول الجميع ، الغاز الطبيعي الجميع و مواد مكررة ، وذلك لأن التصدير محكوم بتقلبات وظوابط السوق العالمية خاصة النفط الخام

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

الشكل 03-03 : الانتاج الاجمالي المسوق ( 2013- 2014 )



.34Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p

- من الشكل نلاحظ ارتفاع الانتاج المسوق داخليا وذلك لتطور الاحتياج في مقابل الإنخفاض على المستوى الخارجي نتيجة لعوامل دولية كما سبق وذكرنا

### (3) الأداء المالي:

تعتبر القوائم المالية الصورة التي تعكس أداء أي مؤسسة خاصة اذا كانت تتميز بالشفافية والمصداقية و تعطى الصورة الحقيقية عن المركز المالي للمؤسسة

الجدول 03-05 : عناصر أصول الميزانية سونطراك ( 2013-2014 )

الأصول	2013	2014
صافي الأصول الغير متداولة	4813	4865
أصول معنوية	7	2
تجهيزات و منشآت	2087	2543
أصول قيد الإنجاز	1870	1484
مسهمات أخرى وديون	441	440
الأصول المالية	22	20
الضرائب المؤجلة	7	6

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

4224	3742	صافي الأصول المتداولة
478	456	مخزونات
9	7	مواد أولية
238	248	تمويلات أخرى
229	198	مخزون المنتجات التامة
-	-	المخزونات المتأتبة من التثبيثات
2	2	مخزون خارجي
2923	2726	مدينون وتوظيفات مشابهة
55	18	الموردون
327	533	الزبائن
1	1	الهيئات الإجتماعية والحسابات الملحقه
1096	882	الدولة والجماعات المحلية
1382	1218	المجمع والشركاء
55	68	مدينون آخرون
7	6	مصارييف مقيدة سلفا
823	560	النقديات و مشابهة
-	25	القيم المنقولة للتوظيف
823	-	البنك والمؤسسات المالية
-	557	الصندوق
-	3	وكالات التسبيقات والإعتمادات
<b>9089</b>	<b>8555</b>	<b>المجموع</b>

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p90 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصول الميزانية في تطور و تزايد موجب خلال الفترة المدروسة بنسبة متوسطة ، وعند تفصيلنا لتركيبه أصول الشركة نجد انه في خلال سنة 2014 هناك زيادة في المخزونات بنسبة متوسطة عن سنة 2013 ، وهذا لزيادة انتاجية الشركة ، وقيمة الاستثمار و مما يؤدي إلى توسع نشاط الشركة

الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,  
رسائل ماجستير

الجدول 06-03 : عناصر خصوم الميزانية سونطراك ( 2013-2014 )

2014	2013	الخصوم
5894	5554	رؤوس الأموال الخاصة
1000	1000	رأس المال
4561	4143	علاوة وإحتياطات
334	411	النتيجة الصافية
-1	-	مرحل من جديد
250	143	الخصوم الغير متداولة
245	138	المونات والأعباء
2	02	قروض وديون مالية
3	03	ديون أخرى غير متداولة
2945	2858	خصوم متداولة
264	275	الموردون
4	13	الزبائن
21	19	العمال والحسابات الملحقة
7	07	تنظيمات اجتماعية وحسابات ملحقة
221	304	الدولة والجماعات المحلية المجموعة
2425	2189	والشركاء
3	45	دائنون آخرون
-	05	منتجات مفيدة سلفا
-	01	خصم الخزينة
<b>9089</b>	<b>8555</b>	<b>المجموعة العامة</b>

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p91

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن خصوم الميزانية تعرف تطورا موجبا ملحوظا خلال الفترة المدروسة ، وترجع هذه الزيادة في ذلك إلى زيادة مجموع ديون الموردين بوتيرة متوسطة ، كما لوحظ تحقيق الشركة لنتيجة موجبة متصاعدة على مدار عامي الدراسة

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة , رسائل ماجستير

### الاستثمارات :

تعتبر الاستثمارات التعبير المالي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وفي سونطراك توجد مجموعة من الأنشطة تأخذ الحصة الأكبر من اموال الشركة وهذا مايبينه الجدول التالي

الجدول 03-07: استثمارات سوناطراك في الجزائر (2011-2014) مليون دولار أمريكي

2014	2013	
7327	6315	المنبع
4805	4041	سوناطراك بجهودها الخالصة
2522	2274	سوناطراك في إطار الشراكة
726	877	النقل عبر القنوات
822	2014	المصب
75	46	المقر
8951	9252	الإجمالي

Source : Sonatrach Rapport Annuel 2014 , p59

- بلغت قيمة انجازات الاستثمار التي قامت بها سوناطراك في الجزائر خلال سنة 2013 ما يعادل 9.2 مليار دولار أمريكي ، وبذلت هذه الجهود بشكل رئيسي في نشاط الاستكشاف عن مشاريع تنمية الشركة

أما في عام 2014 فوصلت الاستثمارات إلى قرابة 9 مليار دولار أمريكي ، وعلى العموم فإن استثمارات الشركة قد تناقصت بشكل ملحوظ نتيجة الانخفاض الحاد في نشاط المصب بالدرجة الأولى المتمثل في انتاج وتكرير الغاز الطبيعي وبدرجة أقل نشاط المنبع فيما يقبله ارتفاع كبير للإستثمارات المتعلقة بالنقل عبر القنوات وكذا المقر

### - تقييم أداء المؤسسة:

في التالي سنقوم بالإشارة إلى التقييم الذي وضع من طرف معهد رصد العائدات لسنة 2013 وذلك بإعتماده على مؤشر إدارة الموارد المكون من :

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

\_الوضع المؤسسي والقانوني : درجة تسهيل القوانين واللوائح والإجراءات المؤسسية للشفافية والمسائلة والمنافسة الحرة والمفتوحة

\_ ممارسات إعداد التقارير : الكشف الفعلي عن المعلومات بواسطة الهيئات الحكومية ، نظرا لأن عمليات الكشف الفعلية تمثل أفضل مؤشر للشفافية ، فإن هذا المكون يستحوذ على قدر أكبر من الترجيح

\_الإجراءات الوقائية وضوابط مراقبة الجودة : وجود عمليات الفحص وآليات المراقبة التي تشجع على النزاهة وتحول دون وجود تضاربات في المصالح ، فضلا عن جودة هذه العمليات والآليات

\_البيئة المحفزة : البيئة الإدارية للدولة بشكل أعم ، بالاعتماد على ما يزيد عن 30 معيارا خارجية للمساءلة ، وفعالية أداء الحكومة ، وتطبيق القانون ، والفساد ، والديمقراطية

أداء الجزائر وفقا لمؤشر إدارة الموارد:

- حققت الجزائر التقييم " مقصر " بتسجيل 38 نقطة ، وجاءت في المرتبة 45 من إجمالي 58 دولة ، ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى الحصول على علامات منخفضة للغاية في الإجراءات الوقائية ، وضوابط مراقبة الجودة ، والبيئة المحفزة ، وتقييم " ضعيف " في ممارسات تقديم التقارير

- وفي ترتيب ادارة الشركات المملوكة للدولة سجلت سونطراك 49 نقطة هن 100 حيث جاءت في المرتبة ال 22 من بين 45

عناصر التقييم :

( الوضع المؤسسي والقانوني: ( الترتيب : 37 من 58 التقييم 100 / 57 -

حققت الجزائر التقييم " جزئي " بالدرجة 57 ، وهو أقوى أداء لها في أي مكون ، تتفادى عائدات ضخمة للموارد المرور بخزانة الدولة ، ولا يتم إخطار الهيئات التشريعية بما تمنح وزارة الطاقة التراخيص بعد المفاوضات المباشرة ، وليس بناء على إجراءات تنافسية وهناك حاجة لإجراء علامات للتأثير البيئي ، كما تتوافر معلومات حول إطار العمل القانوني لقطاع الصناعات الاستخراجية ، على الإنترنت ، إلا أن الجزائر ليس لديها قانون لحرية المعلومات ، كما أنها لا تشارك في مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية .

ممارسات إعداد التقارير ( الترتيب 38 من 58 التقييم 41/100 -

إن التقييم " الضعيف " للجزائر بالدرجة 41 ، إنما نتج عن عمليات الكشف المحدودة عن التراخيص والتعاقدات والعلامات البيئية وعائدات الموارد

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

تنشر وزارة المالية معلومات محدودة عن أسعار النفط وقيمة صادرات الموارد ، ونشرت وزارة الطاقة بيانات منذ عام 2005 عن الاحتياطي من المواد الهيدروكربونية ، وأحجام الإنتاج ، والصادرات ، والشركات التي تمارس أعمالها في الدولة ، فضلا عن بيانات الإنتاج وفقا للشركة والمنطقة . ولكنها لا تنشر أية معلومات عن التدفقات التفصيلية للعائدات

( الإجراءات الوقائية وضوابط مراقبة الجودة: ( الترتيب 51 من 58 التقييم : 28/100 -

يعد تقييم " مقصر " للأداء الجزائري نتيجة للمستويات المرتفعة من المحاباة التي تمتعت بها شركة سونطراك المملوكة للدولة ، في منح التراخيص ، وفي غياب عملية مناسبة لاتخاذ قرارات مقبولة لمنح التراخيص ، تقوم هيئة وطنية للتدقيق بمراجعة عائدات النفط وتقدم تقاريرها للهيئات القانونية ، إلا أن هذه التقارير لا تتوافر إلا بناء

على الطلب ، ولا يتم تدقيق تقارير وزارة الطاقة إلا بشكل داخلي ، أما المسؤولون الحكوميون المكلفون بأدوار المراقبة ، فليس مطلوبة منهم الكشف عن مصالحهم المالية في أعمال الصناعات الاستخراجية .

البيئة المحفزة: ( الترتيب 39 من 58 التقييم : 26/100 -

تكشف الجزائر عن معلومات طفيفة عن عمليات الميزانية الوطنية ، كما أنها تواجه تحديات متعلقة بجودة سيادة القانون . كما أن مستويات المساءلة الديمقراطية منخفضة على وجه التحديد

## الفصل الثالث : دور الحوكمة في تقييم أداء في المؤسسة" تحليل نتائج دراسات سابقة ,

### رسائل ماجستير

#### خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية على شركة سونطراك من حيث تطبيق الحوكمة فإن المؤسسة تتمتع بقدر لا بأس به من الإلتزام بالمبادئ المنصوص عليها من حيث التسيير ، وذلك من خلال وجود إطار فعال للحوكمة المدعوم بالوائح التنظيمية وكذا ضمان حقوق المساهم والدور الفعال لأصحاب المصالح ، وأيضا القدر المعلومات التي افصحت به المؤسسة ، وكذا مسؤولية مجلس الإدارة وتوفير المعلومات ، على الرغم من وجود بعض النقائص في هذا المجال مثل بعض المعلومات الغير مفصوح عنها ، التداخل بين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وعدم وجود شروط ثابتة في اختيار اعضائهما . أما بخصوص مرفقة الدولة إجتماعية للمؤسسة فسونطراك تعتبر رائدة في هذا المجال نظر لحجم المساهمات الكبيرة التي تقوم بها من فك العزلة على بعض المناطق ومرافقة الدولة في تنمية المجتمع في جميع الميادين وكذا الخدمات الإجتماعية المقدمة لعاملي الشركة ، لآكن المؤسسة لاتزال بعيدة في مجال التحلي بالمسؤولية الاجتماعية بدليل عدم حصولها على شهادة الايزو 14001 .

وفيما يخص المسؤولية البيئية فالمؤسسة تبذل جهد كبير من خلال وضع برامج خاصة لتهيئة محيطها وكذا مراعاة الجانب البيئي عند القيام بأنشطة التنقيب والإستخراج من خلال اتخاذ الإحتياطات وكذا استرجاع المنتجات من زيوت ومخلفات حتى لاتضرر بالبيئة إلا انها لاتزال مقصرة في مجل حماية التنوع البيئي حيث أن الجهود التي تبذلها تكتسي طابع الإلتزام ولا توجد أي مبادرات تطوعية من جهتها .

وبالإنتقال إلى أداء المؤسسة فنجد أن لسونطراك نشاط إنتاجي متميز باعتبارها المحتكر الوحيد القطاع المحروقات من نפט وغاز طبيعي وكذا في جميع المجالات من تنقيب ، حفر وإستخراج مع تسجيلنا لتذبذب للإنتاج في بعض السنوات ، هذا كله ينعكس على نشاط التسويق سواء كان على السوق المحلي أو في مجال التصدير باعتبارها رقم مهم في السوق العالمي . أما الأداء المالي فقد سجل مؤشرات إيجابية على العموم بوجود منحني تصاعدي في الميزانية مع الذكر أن إستثمارات الشركة سجلت إنخفاضا طفيفا

الخاتمة العامة

ان سعي المؤسسة المستمر إلى النمو والتوسع يحتم عليها إيجاد فرص عمل جيدة انطلاقاً من مقوماتها الحالية لذلك فإن حوكمة المؤسسات تواكبها في هذا السياق لما لها من دور هام في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ودعم قدرتها التنافسية فتأتي أهمية علاقة آليات حوكمة المؤسسات بتقييم الأداء في تبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة على تقييم أداء المؤسسات ، مما يساهم في اتخاذ القرار السليم ، فحوكمة المؤسسات تقوم على تحقيق كفاءة في الأداء والشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة

### نتائج الدراسة :

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وتقييم أداء المؤسسة توصلنا من خلال الدراسات الميدانية السابقة لرسائل الماجستير و الدكتوراة الى وجود علاقة بين مؤشرات حوكمة الشركات و أدائها , فتطبيق الحوكمة يؤدي الى نتائج جيدة لتقييم الأداء و قمنا باستخلاص النتائج التالية "مؤسسة سوناطراك " :

- تعتبر حوكمة الشركات الية جديدة فعالة لإدارة المنظمات ، وهي بمثابة مفتاح أساسي و ضروري لرفع وتقييم أداء للشركات ، حتى أنها جعلت من الشركة نفسها سوقا ، له قوانين تحكمه و تنظمه فأصبحت حوكمة الشركات مفتاحا فعالا لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية التضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات .

- أن الأداء هو التعبير التقني للنتائج الحاصل من مزج العنصر البشري والمورد المالي مع إحترام عاملي الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة سواء اقتصاديا من المؤسسة لرغبات المساهمين والزبائن والموردين وكسب ثقتهم ، أو من الناحية التنظيمية وأثرها على الناحية الاقتصادية .

- الحوكمة وضعت اطار فعال لتنشيط أداء مؤسسة سوناطراك وذلك من خلال تفادي التكاليف المختلفة التي تنجم عن الممارسات الخاطئة ومخاطر تداخل الصلاحيات والمهام بين أعضاء المؤسسة .

-تطبيق المعايير والمقاييس العلمية في مختلف الأنشطة يوفر عاملي الجهد والوقت مما ينعكس على المورد المالي مايؤدي إلى تحقيق أداء جيد .

- المسؤولية الإجتماعية والبيئية عامل في رفع الأداء من ناحيتين الأولى على الصعيد الداخلي للمؤسسة سوناطراك من حيث المستوى الأخلاقي للمسيرين وضمن حقوق العاملين مما يوفر جو عمل مرضي . والناحية الثانية على المستوى الخارجي حيث أن المسؤولية الإجتماعية والبيئية تؤثر على المحيط الشركة الذي يعتبر الوسط الحيوي للمؤسسة ، فهو الذي تأتي به من عمال وهو تطرح فيه منتجاتها ، وأي ضرر يحدث فيه من طرف المؤسسة سيخلق أثر سلبي على أداءها .

- تطبيق مبادئ أساسي في أداء مؤسسة سوناطراك لآكن يوجد عوامل أخرى مؤثرة مثل مناخ العمل وكذا القطاع الذي تنشط فيه بدون أن ننسى الاستراتيجية والأهداف المرسومة .

إلا أنه هناك بعض العوائق لاتسمح بتطبيق الحوكمة بحذافيرها وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء مؤسسة سوناطراك من حيث :

- صعوبات على مستوى فهم الأفراد المؤسسة لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى مشاكل تؤثر على الأداء
- ضعف الأداء ناتج عن التكاليف الإضافية الناتجة عن عدم الالتزام فمثلا عدم تحديد المهام ووجود طاقم بشري اكبر من المحتاج اليه يؤدي إلى تكاليف زائدة
- ان من اهم اهداف حوكمة الشركات هو تقييم و تطوير الأداء

### التأكيد على صحة او خطأ الفرضيات :

بعد دراسة أهم النتائج التي تم التوصل اليها سابقا يمكننا معرفة مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة :

- \_ الفرضية الأولى : الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات و تقييمه
- تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الاداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمال ، جذب المستثمرين - جذب الزبائن و تحسين السمعة و غيرها ، لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصص السوقية ، العائد على حقوق المساهمين ، العائد على الاصول إذن الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتقييم أداء المؤسسات فهناك عوامل أخرى تساعد على تقييم الاداء بالاضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة "إذن الفرضية الأولى كانت خاطئة"

\_ الفرضية الثانية : تقوم الحوكمة بتقييم أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الاجراءات التي تتمثل في العلاقة بين الحوكمة و الأداء

- ان اجراءات تطبيق الحوكمة تؤدي إلى تقييم إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس سليمة وهذا يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين تقييم كفاءة أداء المؤسسة . "اذن الفرضية الثانية كانت صحيحة "

\_ الفرضية الثالثة : تقوم الحوكمة على الافصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية ، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة ، المستثمرون والمجتمع و بالتالي تؤدي الى تحسين و تقييم الأداء بفاعلية - ان تطبيق آليات الحوكمة بطريقة سليمة لها دور فعال في رفع كفاءة تقييم أداء المؤسسات الامر الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسات وتحقيقها لاهدافها والمنافسة في السوق ويكون ذلك من خلال تبني المؤسسات مفهوم الافصاح والشفافية في عملياتها المالية وقيام مجلس الادارة بدوره الرقابي والاشرافي في المؤسسات والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في المؤسسة ووضع خطة لجذب الاستثمارات والعمل على زيادة فرص الحصول على التمويل من مصادر داخلية وخارجية والاستخدام الامثل للموارد "اذن الفرضية الثالثة صحيحة "

توصيات الدراسة :

إن التوصيات أو الاقتراحات التي يمكن التركيز عليها من خلال هذه الدراسة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف مؤسسة سوناطراك تكمن في النقاط التالية :

- يجب الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات عن طريق إجراء ندوات تحسيسية ومحاضرات من طرف خبراء في مجال الحوكمة

- إصدار لوائح ومدشورات داخلية تعرف الموظفين بحوكمة الشركات

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة و احتياجاتها من اجل ان يكون أكثر فعالية في تحقق أهداف المؤسسة

- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية و شاملة للوقوف على الأخطاء و النقائص

# قائمة المراجع

1) المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2009
- 2- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر ، 2006
- علاء فرحات طالب ، إيمان شيحان المشهدان الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمات المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005
- حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري- تجاري- سياسي- دولي، الدار الجامعية، ط1 الإسكندرية
- رجب السيد ، عد الفتاح محمد الصحن ، محمود ناجي درويش ، أصول المراجعة الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
- منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء ، مدخل حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2009
- عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الغربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .. مصر 2006-2007
- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009
- علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء ، 2011
- عايدة الخطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات " سياسات ادارية " ، بدون ذكر الطبعة ، القاهرة ، مصر ، دار الفكر العربي ، 1989
- الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000
- وائل محمد صبيحي إدريس وآخرون : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن , داروائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009

## قائمة المراجع

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول
- نائل عبد الحافظ لعوامله، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية و تطبيقاتها في الأردن دار زهران عمان 1993
- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004-
- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997
- محمد المحاسنة ، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط 1 ، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ابراهيم 2003
- صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002
- شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000
- عبد الوهاب جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية 2009
- محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1993
- زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001
- حامد أحمد رمضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة 94/93
- الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008

### المذكرات :

- فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2011
- عمر علي عبد الصمد ، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المدية ، 2009
- عيسى عبد الرحمان ، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية ، دراسة نظرية تطبيقية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة يحي فارس المدية ، 2009
- مشعلي بلال : دور البرامج ، السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس ، علوم التسيير سطيف ، 2010 \ 2011

## قائمة المراجع

- شاوي صباح : أثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماستر جامعة ، فرحات عباس ، الجزائر ، 2009 \ 2010
- عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم تسيير ، بسكرة ، 2001/2002
- الداوي الشيخ ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر ، 1995
- عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، " قياس ، تقييم " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ( غير منشورة ، كلية علوم التسيير والاقتصاد ، جامعة بسكرة ، الجزائر
- الملتقيات والمحاضرات :**
- عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، "إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني" ، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر أيام 07/06/2012
- الطيب بلوصيف ، " الحكم الراشد: المفهوم والمكونات" ، ورقة بحثية أقيمت في الملتقى الدولي حول الديمقراطيات الصاعدة ، بقسم العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، ماي 2005
- إيمان نعمون ، عبد الرزاق بن الزاوي ، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012
- المنظمة العربية للتنمية ( أعمال المؤتمرات ) ، جامعة الدول العربية ، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري ، القاهرة ، مصر ، 2009
- مرسي محمود الصباغ ، إدارة الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990
- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، الرياض ، 2003
- صالح عودة سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994
- المجلات :**
- مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (جامعة الوادي-العدد السابع-المجلد الأول)
- رافد عبيد النواس ، " أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات-نموذج مقترح" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد 21 ، 31
- عواقي شرف الدين أمين ، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري لتجارب دولية راندة | مجلة الباحث الإقتصادي . العدد 03 جوان 115 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسمه ، جامعة سطيف 1

الأوامر والمراسم :

- الجريدة الرسمية ، العدد 39 ، الصادر في 31/12/1963

- المرسوم 48 - 98 الصادر في 11/02/1998

(2- المراجع باللغة الأجنبية :

Besseyere des Hortes : gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concept et outil Edition d -  
organisation , Paris

Fernandez ( P ) , La Performance globale de l'entreprise , les édition d'organisations , Paris , 2003 -

, BAOSEM , Alger 2013 /2014/ SONATRACH : Rapport Annuel 2012 -

SONATRACH . Activité Commercialisation : SAHARA Blend . Publications Periodique . Décembre -  
2004

Ministère de L'énergie : Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013 , -  
BAOSEM , Alger , 2014

SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013-

Sonatrach , Rapport santé sécurité environnement et développement durable 2005-

مواقع الانترنت :

تاريخ الولوج:

[www.bchaib.net/mas/index.php?option=com\\_content&view=article](http://www.bchaib.net/mas/index.php?option=com_content&view=article)

12/04 2021

[www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc](http://www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc)

20/04/2021

Sonatrach-dz.com/ar/sonatrach-en-bref.html

05/05/2021

<http://www.sonatrach.com/ar/engagement-et-ethique.htm>

## الملخص :

- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور الحوكمة في تقييم أداء المؤسسة ، ذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات وفي هذا الإطار يعتبر تقييم الأداء من الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة باعتمادها على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما يرتبط بالمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، ونجاح الحوكمة في المؤسسة لا يرتبط بوضع مجموعة من الاجراءات والقواعد الرقابية فحسب انما من الضروري تطبيقها بشكل سليم وفق خطوات لضمان تحقيق أهدافها وذلك من خلال تطبيق آليات الحوكمة بطريقة سليمة لما لها دور فعال في رفع كفاءة تقييم أداء المؤسسة الامر الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسة وتحقيقها لاهدافها والمنافسة في السوق ويكون ذلك من خلال تبني المؤسسة مفهوم الافصاح والشفافية وقيام مجلس الادارة بدور ه الرقابي والاشرافي في المؤسسات والعمل على مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ووضع خطة لجذب الاستثمارات والعمل على زيادة فرص الحصول على التمويل من مصادر داخلية وخارجية والاستخدام الامثل للموارد

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ,اليات الحوكمة , تقييم الأداء , أداء المؤسسة ,

This study aimed to highlight the role of governance in evaluating the performance of the institution, by presenting all theoretical concepts related to corporate governance and in this context the performance evaluation is considered a recent concern adopted by any institution by relying on a range of means and tools, including related to the internal and external content of the institution, and the success of governance in the institution is not related to the development of a set of regulatory procedures and rules only but it is necessary to apply them properly in accordance with steps to ensure the achievement of its objectives and thus through the application of governance mechanisms in a manner that governs it. Sound because it has an active role in raising the efficiency of evaluating the performance of the institution, which leads to the continuity of the institution and achieving its objectives and competition in the market, and this is through the adoption of the institution the concept of disclosure and transparency and the role of the Board of Directors in its supervisory and supervisory role in institutions and work to take into account the rights of shareholders and stakeholders and develop a plan to attract investments and work to increase access to financing from internal and external sources and the optimal use of resources

**Keywords:** Governance, gouvernance michanisms, Performance evaluation, Enterprise Performance

