

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



	دور الحوكمة كألية لتحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة على مجموعة من الموظفين الإداريين لمتوسطة شريف عبد القادر)	
--	--	--

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الطالبتين:

1- موسى نصيرة.

2- بوعقلش أسماء.

تحت اشراف الاستاذة :

موساوي مباركة .

الموسم الدراسي : 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو تقدير

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "... ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به

فادعوا له حتى تروا انكم كفأتموه" أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف

الأستاذة "موساوي مباركة"

التي لم تذخر جهداً لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلتها

من خلال متابعتها للعمل بنصائحها وتوجيهاتها القيمة

كما أتقدم بالشكر إلى سادة أعضاء المناقشة لتفضلهم مناقشة هذه المذكرة من أجل تقييمها وتصحيحها

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى كل

الأساتذة المشوار والأصدقاء والزملاء

وعمال إدارة علوم اقتصادية وإلى كل من مد يد العون من قريب أو بعيد

كذلك أوجه شكري واحترامي لكل موظفي مؤسسة متوسطة شريف عبد القادر

إلى كل هؤلاء شكر جزيلاً ...

إهداء

أهدي بحثي هذا إلى:

الذي قال تعالى فيهم "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء الآية 24

نبيع الحنان التي ساندتني ووقفت بجانبي حتى وصلت إلى ما أنا عليه من التقدم والنجاح إليك

نبيع العطاء الذي علمني بأن الحياة علم وأخلاق، وأن الصبر مفتاح النجاح إليك

أبي الغالي

إلى أخواتي وكل أفراد العائلة حيثما وجدوا

إلى أروع وأحب وأنبل من عرفت 'صديقاتي العزيزات

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل طالب علم.

الصفحة	عنوان
—	البسملة
—	شكر وتقدير
—	اهداء
—	الفهرس
أ-ث	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الاطار النظري لحوكمة الشركات
2	تمهيد
12-3	المبحث الأول: ماهية و أساسيات حوكمة الشركات
4-3	المطلب الأول : تعريف وخصائص حوكمة الشركات
8-4	المطلب الثاني :أهداف وأهمية حوكمة الشركات
12-8	المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها
12	الفرع 1: مفاهيم وركائز حوكمة الشركات
21-13	المبحث الثاني : أليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل بعض التجارب الدولية
16-13	المطلب الأول : أليات حوكمة الشركات
17-16	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات
21-18	المطلب الثالث : التجارب الدولية في حوكمة الشركات لبعض الدول
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني : حوكمة شركات ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية
24	تمهيد
31-25	المبحث الأول : مدخل للأداء
28-25	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه

30-28	المطلب الثاني : ميادين وأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء
31-30	المطلب الثالث : مفهوم المؤسسات العمومية
38-31	المبحث الثاني : دور أليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات
33-31	المطلب الأول : الحوكمة والأداء المالي للمؤسسة
36-33	المطلب الثاني : أليات الحوكمة وتحسين أداء المؤسسة
38-36	المطلب الثالث : دور لجنة التدقيق في تحسين الاداء
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثالث : دراسة مدى اهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)
41	تمهيد:
43-42	المبحث الأول : تعريف بالمتوسطة
42	المطلب الاول: التعريف بمتوسطة شريف عبد القادر
43-42	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
49-43	المبحث الثاني :منهج وادوات الدراسة
44-43	المطلب الاول :ادوات الدراسة
49-44	المطلب الثاني :عرض الاستبيان وتحليل النتائج
50	خلاصة الفصل
52-51	خاتمة عامة
55-53	قائمة المراجع
55	قائمة الجداول
55	قائمة الاشكال
56	الملاحق

الملخص

تهدف الدراسة الى توضيح دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية ، حيث حاولنا في الدراسة الميدانية معرفة مدى تأثير تطبيق آلية الحوكمة على أداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر (عشعاشة) ، تم توزيع استبيان على 15 موظف بالمتوسطة ويتكون الاستبيان من محورين الاول يتعلق بالبيانات الشخصية و المحور الثاني يتعلق بمجموعة العوامل المؤثرة في تحسين الاداء .

من خلال الدراسة تم التوصل الى ان تبني الحوكمة يعد آلية فعالة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العمومية باعتبارها عنصر أساسيا يساهم في التنمية الاقتصادية من خلال تطبيق نظام حوكمة يتميز بالشفافية والمسؤولية والفاعلية .

كلمات المفتاحية : الأداء ، تحسين الأداء ، آليات الحوكمة ، حوكمة الشركات .

Summary :

The study aims to clarify the role of governance mechanisms in improving , the performance of public institutions. In the field study ,we tried to find out the impact of the application of the governance mechanism on the performance of employees at Sherif Abdel kader (Achacha) school. personal data and the second axis relates to the group of factors affecting the improvement of performance.

Through the study ,it was concluded that the adoption of governance is an effective mechanism in improving the performance of employees of public institutions , as it is an essential element that contributes to economic developmemt through the application of a system of governance characterized by transparency , responsibility and effectiveness.

Keywords ;

performance , performance improvement ,governance machanisms , corporate governance .

مقدمة عامة :

تعتبر الحوكمة من أبرز الأدوات التي أصبحت مختلف الهيئات سواء العمومية وغيرها تتبناها من أجل إحداث تغيرات هيكلية و أساسية للنهوض بالأسراتيجيات التنموية لتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها ،ومن هنا أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي ، لكن أهميتها زادت كثيرا و بالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تبحث الدول عن تحسين أدائها ورفع قيمتها سواء لخصخصتها أو للاحتفاظ بها وجعلها أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية ، كما أن الفترة الأخيرة تميزت أيضا بنقاش كبير حول مدى حاجة هذه المؤسسات إلى مبادئ و آليات الحوكمة تأخذ بعين الاعتبار طبيعتها وخصوصياتها .

ففي عام 2005 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية ، ثم قامت بتحديثها في عام 2015 لمواكبة ومعالجة القضايا الجديدة التي نشأت في سياق المؤسسات العمومية على المستوى المحلي والدولي ، وبالرغم من أن هذه المبادئ غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة عمومية ، إلا أنها تبقى إرشادية وغير إلزامية ، مما يعني أنه ينبغي أيضا صياغة آليات الحوكمة لسياق هذه المؤسسات حتى يمكن تبني هذه المبادئ ومن هذا المنطلق ،تم تأسيس العديد من مخابر البحث ،ونشرت العديد من الدراسات التي تدرس كيفية صياغة آليات حوكمة المؤسسات لسياق المؤسسات العمومية واتفق جميع الباحثين أنه يمكن صياغة آليات الحوكمة لسياق هذه المؤسسات ، لكن هذه الآليات قد تختلف نجاعتها وفعاليتها باختلاف الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العمومية من دولة لأخرى .

1. التساؤل الرئيسي

من خلال هذه المقدمة تم طرح الإشكالية التالية :

ماهو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العمومية .

2. الأسئلة الفرعية

ومن ثم تم طرح الأسئلة الفرعية :

_ ماذا نقصد بحوكمة المؤسسات ، وفيما تتمثل أهميتها ؟

_ كيف يمكن لحوكمة المؤسسات أن تساهم في تحسين أداء المؤسسة العمومية ؟

_ هل يوجد تطبيق فعال لآلية الحوكمة في مؤسسة شريف عبد القادر ؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

_ تعتبر الحوكمة من والليات التي تضمن مبدأ الاستقلالية والنزاهة في المؤسسات العمومية .

-تؤثر حوكمة الشركات بصفة مباشرة على الأداء المالي للمؤسسات العمومية .

- يساهم تطبيق آلية الحوكمة في تحسين أداء موظفي متوسطة شريف عبد القادر .

3. أسباب اختيارالموضوع :

_ الميل والرغبة في دراسة ماتقدمه اليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية .

_ الصلة التي تربط الموضوع بمجال تخصصي .

_ أهمية معرفة دراسة دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة .

_ الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات .

4. أهداف الدراسة : تهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

_ تبيان أبرز المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات العمومية لتحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة.

_ تطوير الخدمات العمومية ورفع من جودتها وتطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية .

_ توضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات العمومية .

5. أهمية الدراسة:

كسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة فهم والتعرف على أبرز المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات العمومية التي تعتبر

لمرجعية الأولى عند وضع قواعد الحوكمة لهذه المؤسسات .ومكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع

العمومي .

6.تقسيم البحث :

نقسم موضوع البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي مع المحافظة على التسلسل المنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر الإمكان

حيث :

الفصل الأول : يضم مبحثين ، المبحث الأول ماهية و أساسيات حوكمة الشركات والمبحث الثاني أليات ومبادئ حوكمة الشركات في

ظل بعض التجارب الدولية .

الفصل الثاني : يضم مبحثين، المبحث الأول مدخل للأداء والمبحث الثاني دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات

القصل الثالث : يتمثل في دراسة تطبيقية نحاول من خلالها دراسة ، مبحثين حيث يضم المبحث الأول تعريف بالمؤسسة والمبحث الثاني منهج وأدوات الدراسة.

7. الدراسات السابقة :

إن الضرورة الموضوعية والمنهجية تفرض على الباحث في أي مجال أن يحاول التقصي في ما كتب في موضوع البحث من مقالات

ودراسات وكتب ، تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة لكن أغلبها ركز على دراسة المؤسسات المالية واهملت

المؤسسات العمومية الإدارية وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال اسقاط آليات الحوكمة على المؤسسات العمومية الجزائرية وبالضبط دراسة حالة مؤسسة متوسطة شريف عبد القادر .

_ الدراسة الأولى :إبراهيم قدرى عثمان (أثر الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة دراسة حالة شركات المساهمة العامة

الأردنية) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البرموك الأردن 2009.

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بحوكمة المؤسسات ، ومعرفة ماهية حوكمة المؤسسات ، ومؤشراتها كذلك تهدف الى إيجاد العلاقة بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في شركات المساهمة العامة الأردنية وقدرتها على التنافسية ، ولقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي .

_ الدراسة الثانية : فاتح غلاب ، "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة

دراسة لبعض المؤسسات الصناعية " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص أداة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، 2010 .

تهدف الدراسة الى واقع التنمية المستدامة وحوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، وكذلك تبين الاتجاه الحديث للتدقيق في مجال حوكمة الشركات ، خصوصا في ظل التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتاريخي في الاطار النظري اما في الاطار التطبيقي اعتمد على المنهج التحليلي .

_ الدراسة الثالثة : عميري صافية ، (دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ،

بسكرة الجزائر) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحوكمة الشركات .

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه الحوكمة وذلك من خلال تطبيق مبادئها حيث تعتبر هذه الأخيرة من اهم الوسائل

الحديثة التي تهدف الى حماية المؤسسات وضمان استقرارها وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية .

8.حدود البحث :

البعد الموضوعي : تم التطرق في هذا البحث نظريا الى دراسة الجوانب المتعلقة بالبعد المكاني حيث تم جمع المعلومات لغرض الدراسة النظرية من المكتبات المتواجدة في ولاية مستغانم ، اما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعلومات المتحصل عليها من متوسطة شريف عبد القادر .

البعد الزمني : امتدت فترة الدراسة حوالي 15 يوما ، من 03 افريل 2022 الى 17 افريل 2022 .

9_ المنهج المتبع :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض مفاهيم عن حوكمة الشركات والتعرف على حوكمة المؤسسات العمومية وكذلك على أسلوب دراسة الحالة المدعم بالإستبيان ، وذلك لربط الجانب النظري بالجانب العلمي من خلال الأدوات الإحصائية .

المنهج الوصفي : تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات .
المنهج التحليلي : يعد المنهج المناسب الذي تم الإستعانة به لفهم الواقع على حقيقته وللوصول إلى استنتاجات الدراسة

10. صعوبات البحث:

1. نقص المراجع المتعلق بالموضوع في المكتبات الجامعية .

2. صعوبة الفهم الشامل لمصطلح حوكمة المؤسسات من طرف عمال المؤسسة ، لذا توجب على الباحث إعادة شرح هذا المصطلح بالتفصيل .

3. عدم السماح للباحث باجراء بعض المقابلات مع الموظفين عند عرض الاستبيان

الفصل الأول:

الاطار النظري

لحوكمة

الشركات

تمهيد:

إن موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة والحساسة على المستوى الوطني والدولي والذي ظهر كمصطلح متداول بعد سلسلة الفضائح والأزمات المالية والتي ظهرت هنا وهناك عبر العالم، بعد الإطار النظري هاما واساسيا لكل دراسة وذلك للإحاطة بكافة جوانب موضع البحث كما يضيف للدراسة طابع الشمولية، ولهذا خصصنا الفصل الأول لتركيز على الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مفهوم حوكمة المؤسسات وأهمية وأهداف من خلال المبحث الأول وخصصنا المبحث الثاني لأليات و مبادئ حوكمة المؤسسات .

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية واساسيات حوكمة الشركات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من تعريف وخصائص الحوكمة وأهداف وأهمية في كل من المطلب الأول والثاني أما بالنسبة إلى المطلب الثالث سنتناول محددات حوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: تعريف وخصائص حوكمة الشركات

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة، إذ يعبر (governance) يعتبر مصطلح الحوكمة عن مجموعة الطرق والأساليب والأليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبدأ الاستقلالية والنزاهة الانضباط والمساءلة والعدالة، وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، من خلال تصرفات إدارة الشركة اتجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ويضمن تحقيق العدالة وتحفظ للمساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق ذلك من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار هناك العديد من التعاريف التي تخص مصطلح الحوكمة والحكم الرشيد، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام الى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة الشركة من جهة الممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء¹

تعريف آخر: هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليه.

خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج بان الحوكمة هي :

مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة المنشأة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في ادارة المنشأة مثل مجلس الادارة و المديرين التنفيذيين والمساهمين².

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى العديد من الخصائص، والتي تتمثل في الخصائص التالية:³

الإفصاح والشفافية: وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة ، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير

1- صالح بن إبراهيم شعلان ،مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية إدارة الاعمال ،جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2008ص14

2-عبد الوهاب نصر علي ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ، الدار الجامعية بالإسكندرية ،2007ص17
مصطفى عبد الحسين علي ، علي كاظم حسين ،فيحاء عبد الله يعقوب ، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد الثامن ، العدد22،جامعة بغداد ،ص103.

يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، الزبائن، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة.

المساءلة: هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم. هذا يتطلب من مجلس الإدارة أن يحدد الهرم الإداري ومسؤوليات وصلاحيات كل مسؤول في موقعة مما يسهل على جميع المتعاملين في الشركة معرفة حدود عملهم خدمة للشركة وتحقيقاً لاستراتيجيتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات المهنية).

الانضباط: من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيس الضامن للحوكمة.

الاستقلالية: هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة.

المسؤولية: تكون المسؤولية الأساسية عن الحوكمة الجيدة متروكة للمديرين والمدققين وتزويد المساهمين بضمان موضوعي ومستقل بالاعتماد على التقارير المالية والمعلومات الأخرى المقدمة من الشركة، وترتبط المسؤولية بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعة الحال تتدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها.

تحقيق العدالة والإنصاف: وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين، حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبتهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم. **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها.

المطلب الثاني: الأهداف وأهمية حوكمة الشركات

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات بأسلوب علمي وعملي، 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 والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم⁴ وتهدف الحوكمة إلى تحقيق مايلي:⁵

-تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عن المشروعات.

-تحسين عملية صنع القرار في الشركات، وذلك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وامكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.

-تحسين عملية المصادقية للبيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، مما يزيد من اهتمام المستثمرين وزيادة استثماراتهم في المشروع.

-إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار.

-تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات عن الشركات، وكذلك عن الأداء والانجاز الذي قامت به، وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.

-زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي، وجذب استثمارات جديدة ورؤوس أموال جديدة وتمتعها بسمعة حسنة في السوق.

-زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدلات دوران العمالة، واستقرار العاملين، وتنمية الصورة الذهنية الايجابية عن الشركة، سواء لدى العاملين فيها أو لدى المتعاملين معها، أو عند الجماهير العريضة بصفة عامة.

*بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:⁶

-العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.

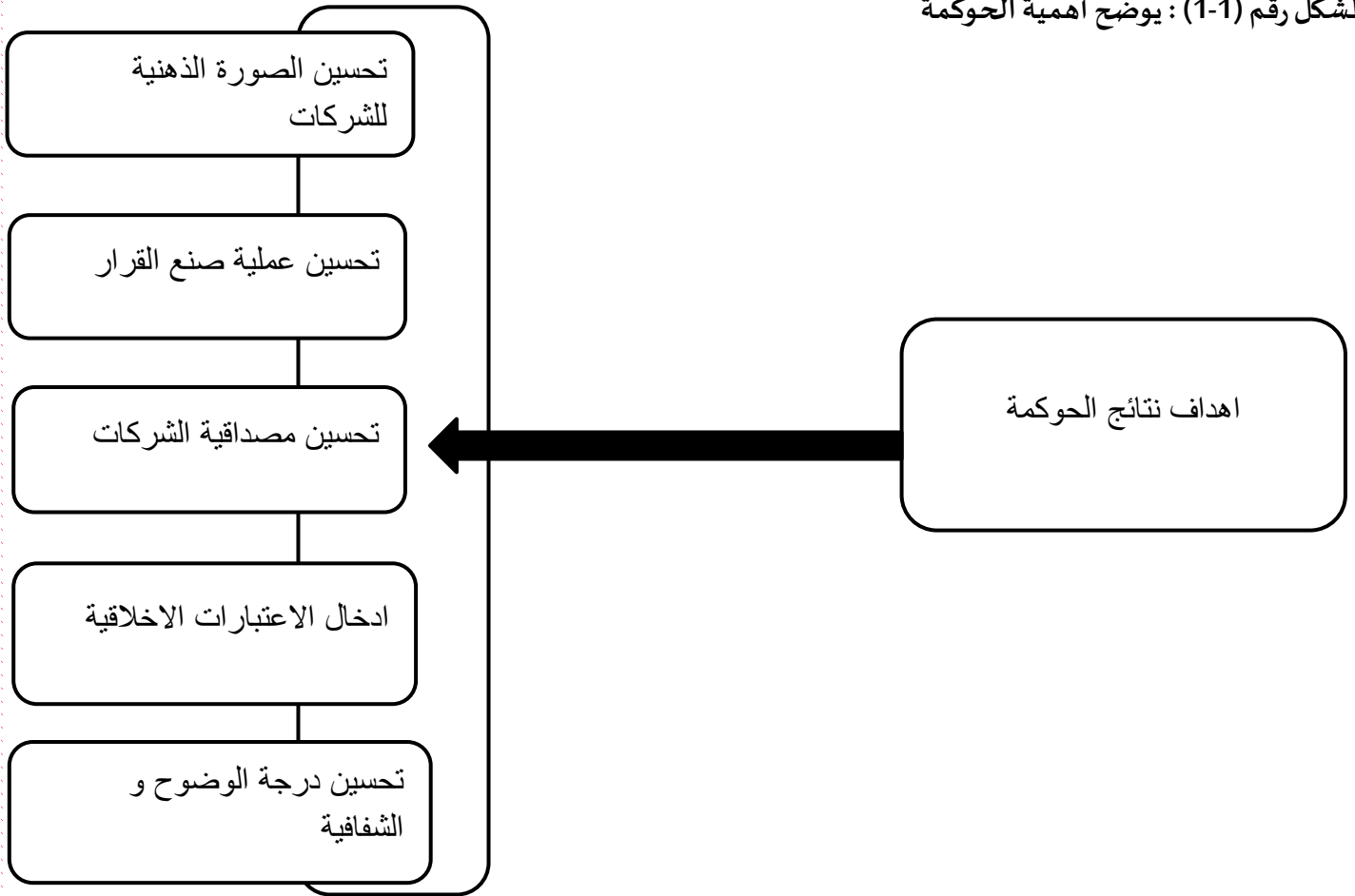
-حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم

-منع إستغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح .

-ممدوح محمد العزايزة ، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين 2009 ص20

محسن احمد الخضري ، حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 2005 ص56
عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة اتحاد المصارف العربية ، 2009 ص15 16

الشكل رقم (1-1) : يوضح أهمية الحوكمة



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

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

أولا: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر من الاهتمام، وذلك نتيجة للعديد من الانهيارات والفضائح المالية التي شهدها العالم وبوجه الخصوص كبريات الشركات بالولايات المتحدة ودول شرق آسيا والاضطرابات الاقتصادية الحالية المستمرة التي تشهدها العديد من الدول، كلها عوامل ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة الشركات وتجعله في الريادة، بالإضافة إلى إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات وتكامل أسواق المال بالإضافة إلى التحويلات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة المستثمرين المؤسسين والخصخصة وزيادة نشاط المساهمين كل هذا ساهم في زيادة الحاجة إلى حوكمة الشركات. ومن هنا يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط الآتية:

-محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

-تحقيق و ضمان النزاهة والحيدة الاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

-تحقيق السلامة و الصحة و عدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه صالحا.

-محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أن أو باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال و تحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

-تقليل الأخطاء إلى ادني قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث.

-تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالانجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة.

-تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

ثانيا: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في:⁷

-تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

-الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

-تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.

-زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

- تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

7-فكري عبد الغني محمد جودة ، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008 ص 19 .

يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

ثالثا: أهمية الحوكمة في خلق القيمة

تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى، ولقد عبر

Leland et pyle بوضوح عن هذا بالإشارة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة،

وبالنسبة ل al et Bagnani فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل

مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين.⁸

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

أ-محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وتنقسم هذه المحددات الى مجموعتين:⁹

1-المحددات الخارجية:

تتمثل هذه المحددات في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:

أ -القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

ب - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

ت - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق أحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

8 حسياني عبد الحميد ، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتنفيذ حوكمة المؤسسات ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ، ص 20 .

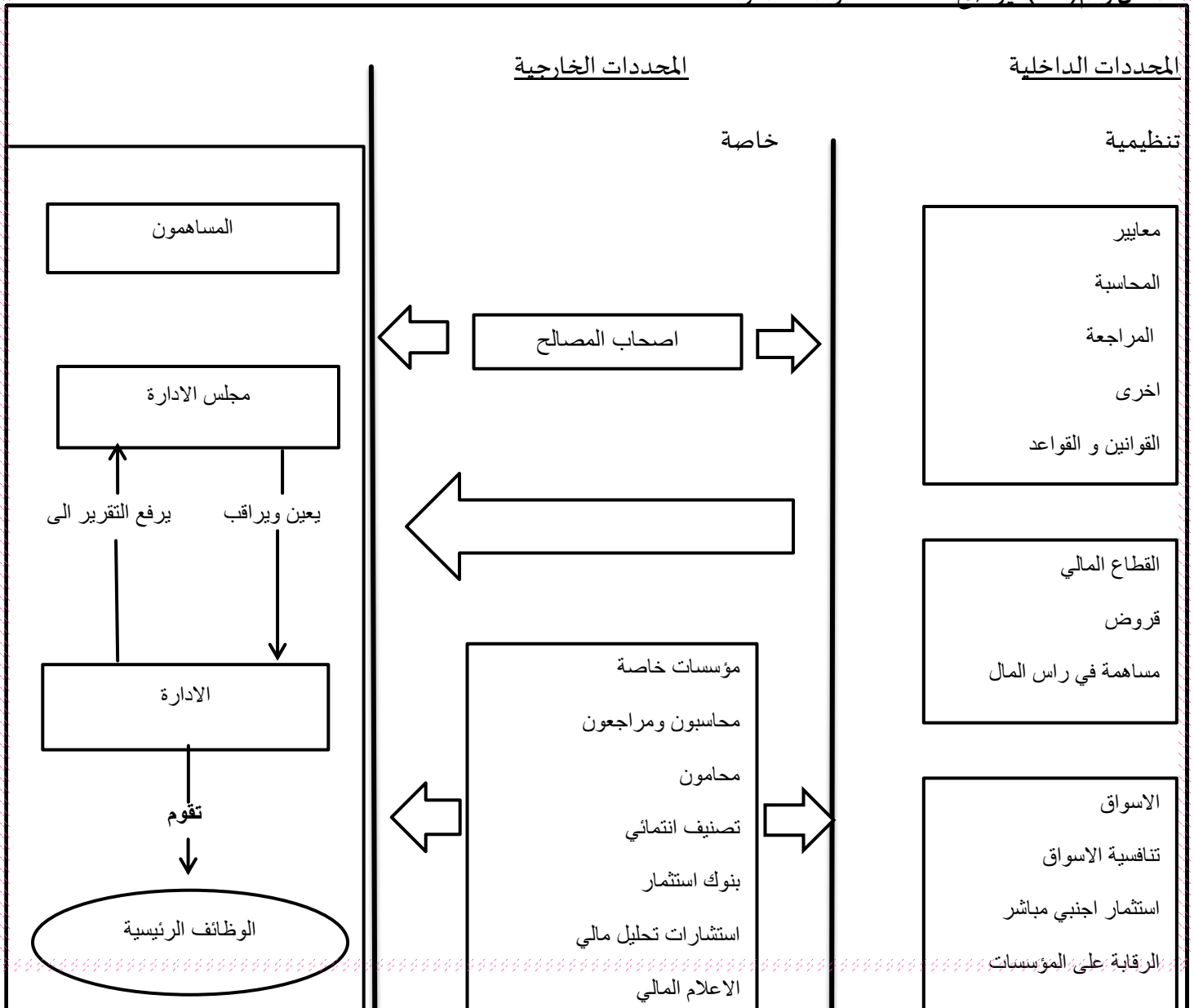
9 محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعاجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 20 .

ث - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

2- المحددات الداخلية:

تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محدّدات داخلية أو محدّدات خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

الشكل رقم (1-2): يوضح محدّدات حوكمة الشركات



المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة المؤسسات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص4

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹⁰

1-المساهمون Shareholders

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العلي الإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2-مجلس الإدارة Board of Directors

بصفته من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم . وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

أ-واجب العناية اللازمة Duty Of Care

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة .

ب -واجب الإخلاص في العمل Duty Of Loyalty

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

3- الإدارة Management

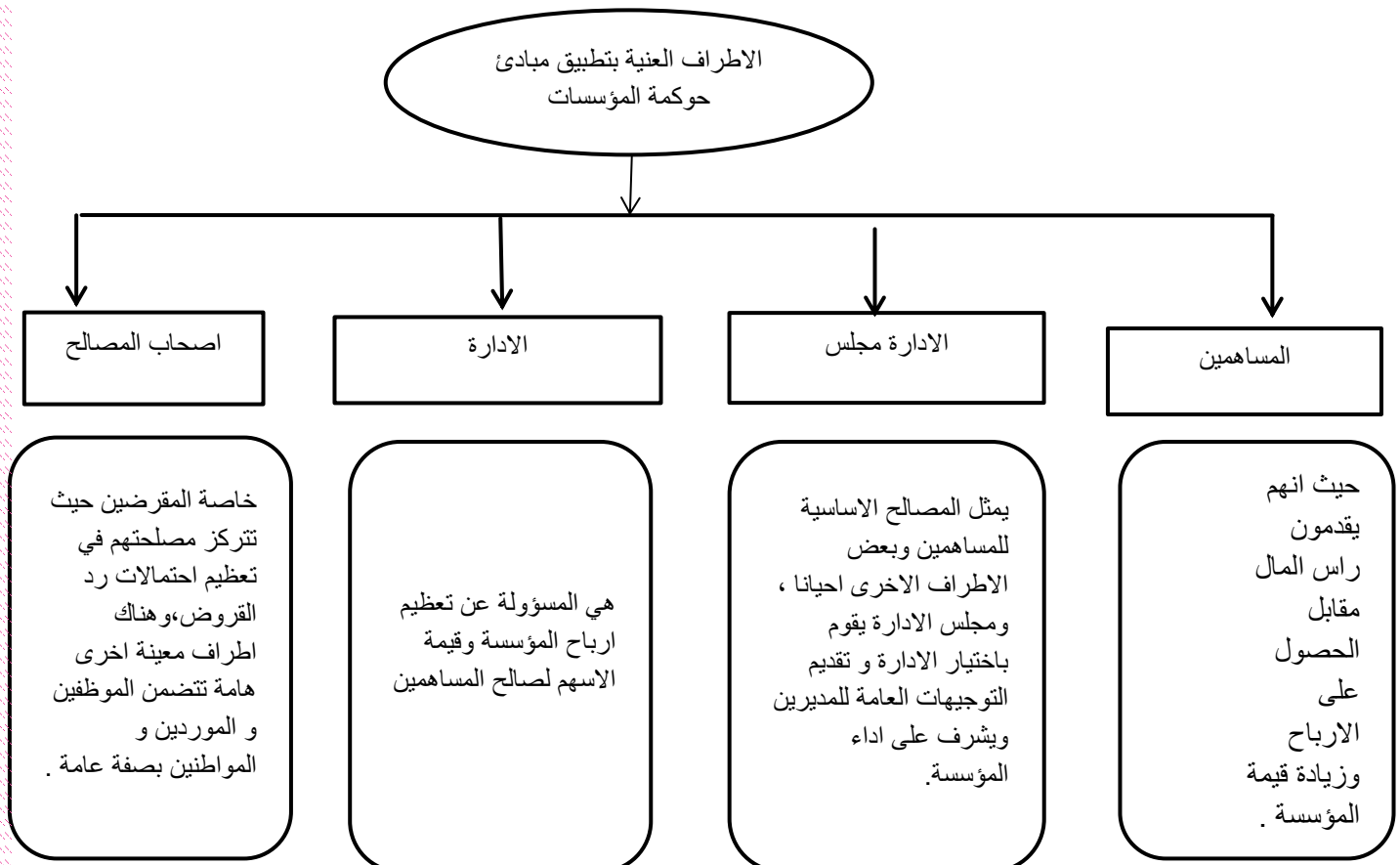
¹⁰ ماجد إسماعيل أبو حمام ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية – غزة فلسطين ، 2009 ص ص 26-27 .

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

4- أصحاب المصالح Stockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى أما ، الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطأ التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة .

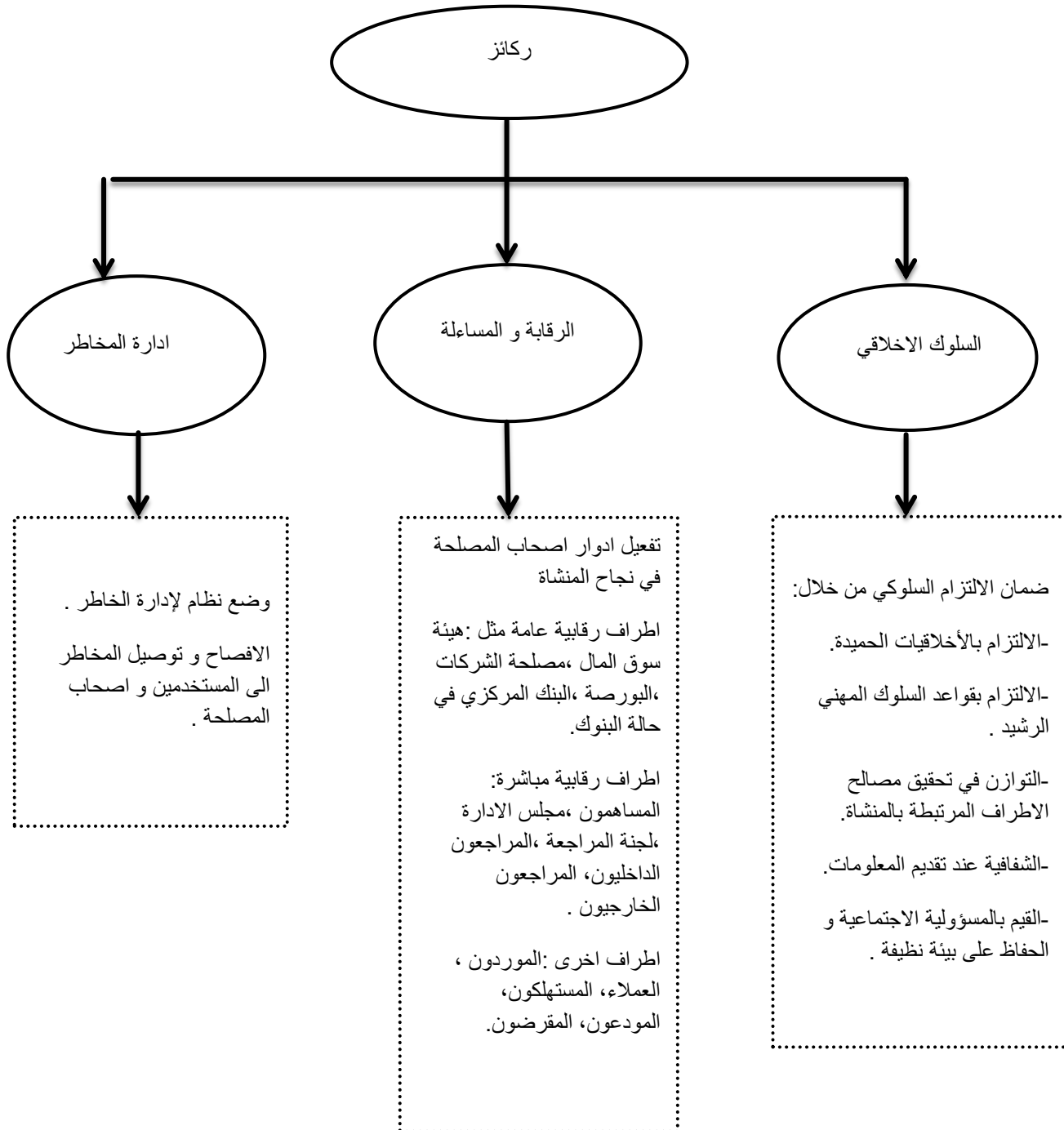
الشكل رقم (1-3): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة



المصدر: فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ص 8.

فرع 01: ركائز حوكمة الشركات يمكن تلخيص ركائز حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): يوضح ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 47

المبحث الثاني : آليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل بعض التجارب الدولية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من آليات الحوكمة ومبادئ حوكمة الشركات في كل من المطلب الأول والثاني أما بالنسبة إلى المطلب الثالث سنتناول التجارب الدولية في حوكمة الشركات لبعض الدول .

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

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

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

أ-مجلس الادارة :

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

لجنة المكافآت:

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .¹¹

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها :

11 حساني رقية ومروة كرامة وحزمة فاطمة ، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري ، يوم 06-07 ماي 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - .

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي :

- _ تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ،ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .
- _ وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري .
- _ اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .
- _ وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

لجنة التعيينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات .

مهام وواجبات لجنة التعيينات :

- _ أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- _ يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين ، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- _ أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار .
- _ يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها ، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين .
- _ على اللجنة ان تتوخى الموضوعية ، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية عن الشركة.

ب- لجنة التدقيق :

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

ج- التدقيق الداخلي :

يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، بل تساهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية¹²

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات :

تتمثل حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على الشركة ، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ، ومن الأمثلة على هذه الآليات¹³:

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

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ، ويؤكد على هذه الأهمية كل من "إمبيدو" و"هيس" وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس ، حيث إن منافسة سوق المنتجات أو (الخدمات) تذهب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا ، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذا عابا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين بأن لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس أو التصفية .

ب- الاندماجات والاكستابات :

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكستابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، ويشير إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكستاب الية مهمة من آليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالباً ما يتم الاستغناء على خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكستاب والاندماج .

ج- التدقيق الخارجي :

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات خصوصاً تلك المملوكة للدولة ، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام ، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والحكمة ، حيث ينصب الإشراف على التحقق ، مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي ، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات ،

12 حساني رقية ومروة كرامة وحزمة فاطمة ، مرجع سابق . ص 22

13 خليل أبو سليم ، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية) ، مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية ، المجلد 3 العدد 1 ، جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية ، ص ص 171-172 .

العمليات ، والنتائج ، وأخيرا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الإستشارية .

د-التشريع والقوانين :

غالبا ما تؤثر هذه الاليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، وقد اثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ، فعلى سبيل المثال فرض قانون Sarbanes-Oxly Act (2002) متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، و الطلب من المدير التنفيذي الشهادة (CFO) ومدير الشؤون المالية (CEO) على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة ، كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن ان تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق .

هـ-آليات حوكمة خارجية أخرى :Another Corporate Governance Mechanisms:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ماتقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للأليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة ، ويذكر Cohen et al إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية ، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها .

المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات¹⁴

أولا : حفظ حقوق جميع المساهمين :

وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوانين المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة

ثانيا : المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين :

¹⁴ صلاح الدين عزوي ، دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية حاكمية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2014 ، ص ص 22-24

وتعني المساواة بين جملة الأسهم داخل كل فئة وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من المعلومات الداخلية وكذلك حقوقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

ثالثا: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة :

تشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ، وكذلك اليات مشاركتهم الفعالة في المصالح البنوك والعمالين وحملة الرقابة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب السندات والموردين والعملاء

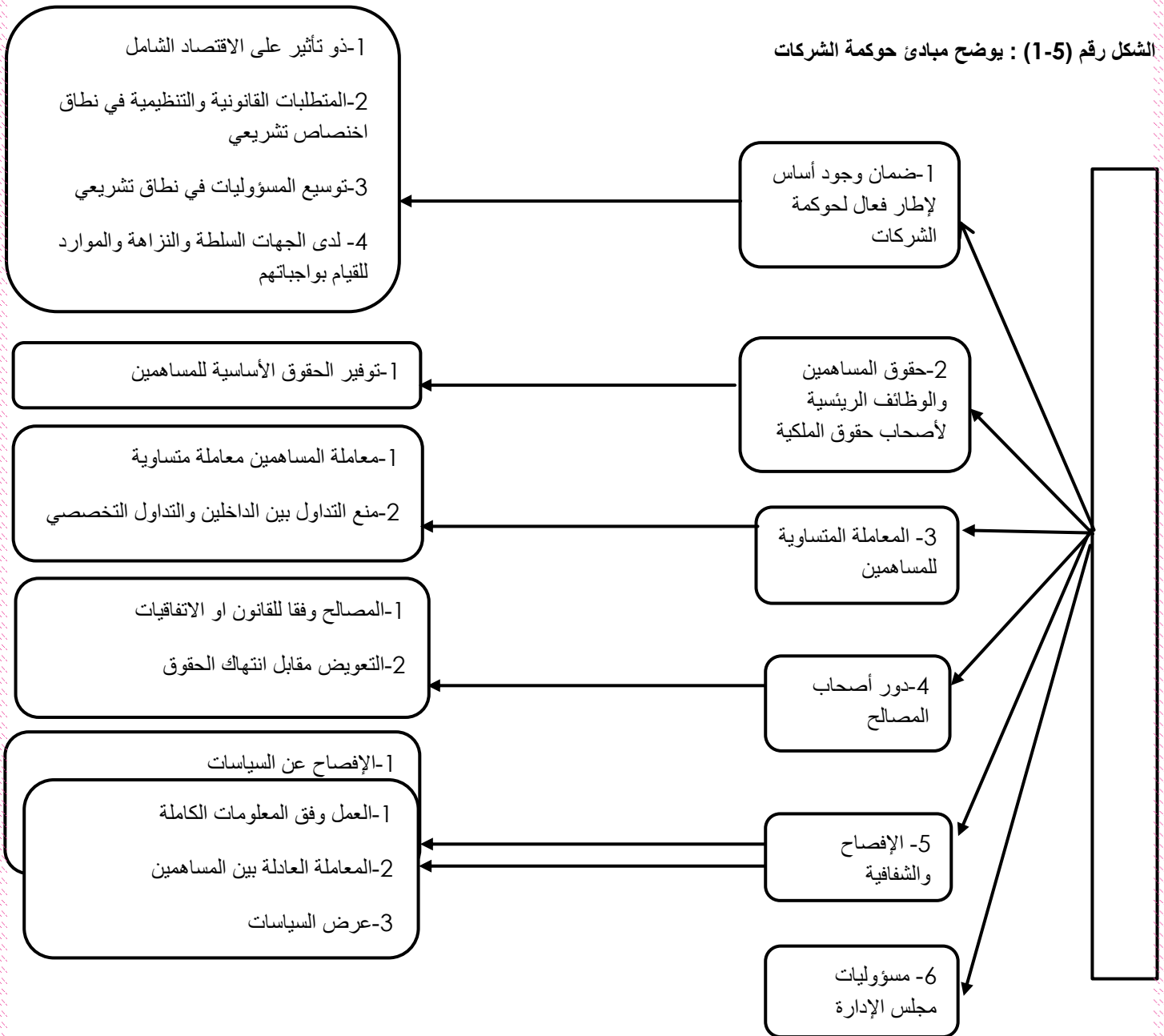
رابعا : الإفصاح والشفافية :

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم ، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة .

خامسا : مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب ان يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب ان يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين ولا ريب ان هذه المبادئ هي بمثابة أساس وتحديث تغيرات في نقاط المرجعية التي تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء الشركات الحوكمة

الشكل رقم (1-5) : يوضح مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية،

الطبعة الثانية، 2009 ص 44

المطلب الثالث : التجارب الدولية في حوكمة الشركات لبعض الدول

تم تخصيص هذا المطلب لعرض تجربة سنغافورة التي تعتبر إحدى أهم التجارب في التعامل مع المؤسسات العمومية. وكذلك سيتم هذا المطلب بعرض تجربة الصين التي تبنت نموذج سنغافورة لإصلاح المؤسسات العمومية، ويلقي الضوء على تجربة البرازيل التي شهدت العديد من الأحداث المهمة المتعلقة بقضية الحوكمة في المؤسسات العمومية في السنوات الأخيرة.

1_ التجربة السنغافورية :

سنغافورة التي لم تكن تمتلك لا احتمالات النجاح ولا تطلعات الطامحة لإقامة دولة ، منذ استقلالها عن ماليزيا ، وانسحاب الجيش البريطاني ، اعتمدت استراتيجية في سنغافورة بشكل كبير على ما هو معروف في ذلك البلد بـ "المؤسسات المرتبطة بالحكومة" GLCs. هذه الإستراتيجية التي تعمل من خلال نظام تماسك Temasek ، حيث يتم الاحتفاظ بأسهم GLCs في سنغافورة بواسطة تأسيس تماسك في عام 1974 ، وهي شركة استثمارية قابضة مملوكة بالكامل للوزارة المالية (MOF) بسنغافورة. تحكمها أحكام قانون الشركات ، ادخلتها الحكومة السنغافورية وسيط بينها وبين المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs لعزل هذه الأخيرة من التأثير السياسي وتعزيز اتجاهها التجاري .

تمتلك تماسك مباشرة غالبية أسهم المؤسسات التالية : 100% من سنغافورة للطاقة (كهرباء وغاز) ومن بي إس آيه PSA العالمية (موانئ) ، 67% من خطوط نبتون الشرق Neptune Orient Lines (شحن بحري) ، 60% من تصنيع شبه الموصلات المرخصة (شبه الموصلات) ، 56% من " سنجل " (اتصالات سلكية ولا سلكية) ، 55% من SMRT (خدمات نقل السكك الحديدية والحافلات وسيارات أجرة) ، 55% من سنغافورة للهندسة التكنولوجية (هندسة) و 51% من سيمكوربس SEMCORPS للصناعات (هندسة). كما تمتلك حصة مضاربة مباشرة ومسيطرة في العديد من المؤسسات التي تعمل في القطاعات الاستراتيجية قطاع المؤسسات العمومية في سنغافورة – مقاسا بنسبة مساهمته في الاستثاء الوطني – هو بالفعل ثلاثة أضعاف مثيلة في جمهورية كوريا ، التي تمتلك قطاعا مملوكا للدولة متوسط الحجم . وفقا لتقرير البنك الدولي لسنة 1995 ، كان المتوسط الذ تم وزنه لحصة قطاع المؤسسات العمومية في الناتج المحلي الإجمالي في 40 بلدا ناميا قام البنك بدراستها ، كان 10.7 % خلال السنوات 1978-1991 ، والرقم المقابل لجمهورية كوريا كان 9% . أما سنغافورة حققت ثلاثة أضعاف الرقم التي حققتها كوريا . وفي سنة 1993 ، قدرت وزارة المالية أن القطاع العام والمؤسسات المرتبطة بالحكومة شكلت نسبة تقارب 60% من الناتج المحلي . وفي سنة 2001 قدرت دائرة الإحصاء أن المؤسسات المرتبطة بالحكومة ساهمت في سنة 1998 بنسبة 12.9 % في الناتج المحلي الإجمالي ، مع مؤسسات العمومية غير المرتبطة بالحكومة بالقطاع العام قدرت بنسبة 8.9% أخرى ، مما اعطى مساهمة للقطاع العام /المؤسسات المرتبطة بالحكومة نسبة 21.8% .

كان هذا النجاح الذي حققته سنغافورة بفضل نظام تنظيم صارم وواضح جدا ومصمم بشكل جيد يهدف إلى منع الحكومة من استغلال موقفها كمساهم رئيسي في السيطرة على المؤسسات العمومية .

2_ التجربة الصينية :

لقد قطعت الصين شوطا طويلا في الانتقال من الاقتصاد الشيوعي الى الاقتصاد القائم على السوق. وكجزء سلسلة الإصلاحات لتحفيز هذا التحول ، حولت الحكومة الصينية المؤسسات العمومية الى مؤسسات مساهمة مملوكة جزئيا للدولة (مؤسسات مختلطة). وتم انشاء لجنة (SASAC) (the state Assets Supevision and administrative commission) لإدارة ومراقبة الأصول المملوكة للدولة.¹⁵

¹⁵ حمزة زكرياء محي الدين ، نفس المرجع السابق ، ص 192

تأسست SASAC مباشرة تحت مجلس الدولة الصيني (مجلس الوزراء) في عام 2003 كمحاولة لتعزيز الرقابة على جميع المؤسسات العمومية. ان دور اللجنة منصوص عليه في التشريع الصيني،¹⁶ وهو لتكوين بمثابة المستثمر نيابة عن مجلس الدولة (ما يقارب 110 مؤسسة كبيرة تحت اشرافها)، والحفاظ على قيمة الأصول المملوكة للدولة وتعزيزها، وتعيين وعزل، ومكافأة كبار المسؤولين في المؤسسات العمومية. وايضاً لجان التفتيش الى المؤسسات العمومية، وصياغة القوانين المتعلقة بإدارة المؤسسات العمومية. كما تشترك مع الحزب الشيوعي الصيني CCP في حق اتخاذ القرار بشأن تعيينات الإدارة العليا، وغيرها من الأدوار المهمة كنشر السياسة الصناعية.

يمكن القول ان اقرب نموذج للنموذج الصيني في حوكمة المؤسسات العمومية هو نموذج سنغافورة الذي تطرقنا اليه في الفقرات السابقة من هذا المطلب. تعكس أوجه التشابه بين النموذجين (SASAC وTAMASEK) دوافع الحكومتين لتبني نظام الراسمالي، وكذلك في كلا البلدين، هناك علاقة قوية بين النجاح الاقتصادي والشرعية السياسية. وبالنظر الى أوجه التشابه بين النموذجين، ونجاح نموذج سنغافورة في حوكمة المؤسسات العمومية فليس من المفاجئ أن يكون لدى حزب الشيوعي الصيني CCP، جنباً الى جنب مع العديد من الجهات المحلية الأخرى المعنية بإصلاح المؤسسات العمومية في الصين، تطلعات نحو مواصلة تبني تماسك كنموذج للمشاركة في ملكية المؤسسات و الاشراف عليها.

مع ذلك، هناك أربعة ابعاد رئيسية، تعتبر كأوجه اختلاف بين SASAC وTEMASEK :

طبيعة المنظمين: SASAC تم تصميمها كوحدة لتقديم الخدمة العمومية (SHIYE DANWEI) مع ذلك لا تزال هيئة تنظيمية تمثل الحكومة. إضافة الى ذلك، فان المؤسسات العمومية الصينية ليس لها أساس تجاري وتعمل كفرع حكومي. أما تماسك، تم إنشاءها كشركة استثمارية تحت أحكام قانون الشركات السنغافوري. وبالتالي، تم إنشاء تماسك لإمتلاك وإدارة المؤسسات المرتبطة بالحكومة على أساس تجاري وتفصل فعلياً بين دور الدولة كمساهم ودورها كمنظم.

هياكل المنظمين: جميع الموظفين في SASAC هم مسؤولون حكوميون ذو خلفيات حكومية. ووفقاً لتماسك سنة 2015، مجلس إدارتها يتكون من 13 عضو، ثلاثة منهم من خارج سنغافورة، لا يوجد ممثل وزاري، فصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (شخصين مختلفين)

حقوق اتخاذ القرار: في الصين المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس إدارة المؤسسات العمومية لديهم أيضاً القاب ورتب سياسية (ينظر اليهم كمسؤولين حكوميين). يتم تعيينهم من مكتب اللجنة التنظيمية للحزب الشيوعي وليس من قبل SASAC. في حين تماسك تشارك مباشرة في تعيين المديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة المؤسسات المحفظة. وبالتالي، يمكن ان تقوم شركة تماسك بوظيفة الرقابة والتوجيه بشكل أكثر فعالية من SASAC؛

محافظ أصول الدولة: تستخدم الحكومة الصينية نظامين مختلفين لإدارة المؤسسات العمومية المالية والمؤسسات العمومية الغير مالية تشرف SASAC على المؤسسات العمومية غير المالية، اما المؤسسات العمومية المالية تدار من قبل الشركة الاستثمارية المملوكة

من طرف الحكومة الصينية " هويجين " في حين تشمل محفظة تماسك كلا من المؤسسات المالية وغير المالية .على سبيل المثال ، شركة DBS BANK LTD ووفقا لتماسك سنة 2015 ، تمثل المؤسسات المالية نسبة 28% من محفظتها .

تواجه SASAC الان العديد من التحديات لتحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية الصينية . حسب OCDE ، ينبغي على المؤسسات العمومية الصينية تحقيق الأهداف التجارية وغير التجارية . ويجب على SASAC التعامل مع السلوكيات الذاتية للمديرين ، وكذلك السياسيين والبيروقراطيين الذين يقتربون من المؤسسات العمومية باهدافهم الخاصة . يجب ان تتولى SASAC الاشراف على كافة المؤسسات العمومية الصينية (المالية وغير المالية) . وان يكون نظام الأجور والحوافز مشجعا على خلق قيمة في المؤسسات العمومية الصينية ، لكن يجب ان يتميز بالعقلانية

3- التجربة البرازيلية :

تعتمد العديد من البلدان في منظمة أمريكا اللاتينية اعتمادا كبيرا على المؤسسات العمومية ، ولاسيما المؤسسات العامة المتواجدة في القطاعات الاستراتيجية. ومايميز هذه المنظمة أيضا ، الأداء المتباين فيما يخص الحوكمة . كما شهدت تراجعا مستمرا في أداء المؤسسات العمومية مع ممارسات الفساد الذي اصبح سيمة بارزة في هذه المنظمة ، الى جانب قصور كبير في حوكمة المؤسسات . الامر الذي دفع العديد من الحكومات في أمريكا اللاتينية ، تعلن عن استراتيجيات الاصلاح التي شملت كل القطاعات والمؤسسات العمومية . وهو ما تفعله البرازيل على سبيل المثال حاليا ، تحت شعار حان وقت اصلاح المؤسسات العمومية .

لقد استفادت البرازيل في السنوات الأخيرة من تجاربها المبكرة مع المؤسسات العمومية ، وهو مايميزها عن بلدان أمريكا اللاتينية ، حيث تعود هذه التجارب الى القرن التاسع عشر (19) ، والنصف الثاني من القرن العشرين (20) التي شهد فيها هذا البلد نموا كبيرا في المؤسسات العمومية . ومنذ ذلك الحين ، أصبحت المؤسسات العمومية ، خاصة المدرجة تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد البرازيلي وأسواق راس المال ، والى جانب المؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة (100%) ، توجد المؤسسات المختلطة التي تمتلك فيها الدولة حصة الأغلبية ، والتي شكلت نسبة عالية قدرت بـ 70% من القيمة السوقية .

وأخيرا ، في عام 2016 ، أصدرت البرازيل قانونا يخص المؤسسات العمومية والمختلطة ، يفرض هذا القانون عددا من قواعد الجيدة على المؤسسات العمومية ، والتي يتداخل بغضها جزئيا مع برنامج حوكمة المؤسسات العمومية ، أولا ، يعزز القانون متطلبات الإفصاح الخاصة بالمؤسسات العمومية ، بما في ذلك الالتزام بتوضيح اهداف السياسة العامة التي تم تكليفها بها ، وتحديد واحتساب تكلفة التمويل كل هدف من اهداف السياسة العامة في التقرير السنوي . كما يجب على المؤسسات العمومية ان تقوم بتقديم التقارير على علاقتها مع أصحاب المصلحة وكذلك صياغة سياسة توزيع الأرباح في ضوء المصلحة العامة التي بررت انشاءها .ثانيا ، يفرض هذا القانون اعتماد أنظمة الرقابة التي تتضمن المراجعة الداخلية ولجنة التدقيق الدائمة ، فضلا عن الممارسات التي تحافظ على استقلالية مجلس الإدارة في ممارسة وظائفها .ثالثا ، يتضمن القانون العديد من القواعد على تركيبة مجلس الإدارة ، ويحدد الحد الأدنى والمهارات والقيود على تعيين المديرين التنفيذيين ويجب ان يكون اغلبية أعضاء مجلس الإدارة من المديرين المستقلين لا يقل عن

(25%) بما في ذلك ممثلوا مساهمي الأقلية ، او على الأقل مدير مستقل واحد اذا اختار المساهمون تصويت تراكمي .كما يخدم من مشاركة المسؤولين الحكوميين في قرارات مجلس الإدارة .واخيرا ، يحاول القانون تحديد الوظيفة الاجتماعية للمؤسسات العمومية .

خلاصة الفصل :

من خلال ماترقنا اليه في هذا الفصل نستخلص ان تطبيق حوكمة الشركات اصبح اكثر من ضرورة باعتبارها أسلوب لتحقيق التوازن بين مصالح الافراد والمؤسسات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية مع الاخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاعها يتطلب تفعيل اليات الحوكمة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة ، اجنة التدقيق ، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي .

فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة ، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والاخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق المؤسسة لاهدافها .

الفصل الثاني :

حوكمة الشركات ودورها

في تحسين أداء المؤسسة

العمومية

تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا اذا ينطوي الى العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح او فشل أي مؤسسة ، لانه يرتبط بالجوانب المهمة في المؤسسات على اخلاف أنواعها لذلك فان مفهوم الأداء يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ، ولقد سعت المؤسسات قديما وحديثا الى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تضمن بتحقيق الأهداف .

الفصل الثاني : حوكمة شركات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

المبحث الأول : مدخل للأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم الأداء وأنواعه ، وميادين وابعاد والعوامل المؤثرة في الأداء في كلا من المطلب الأول والثاني اما بالنسبة الى المطلب الثالث مفهوم المؤسسات العمومية وخصائصها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه

أولا: تعريف الأداء

يعتبر الأداء من احد المواضيع التي لم تلق الاتفاق بين الباحثين فهو ينتمي الى عائلة المصطلحات متعددة المعاني ، فاصل كلمة الأداء من اللغة اللاتينية PERFORMER التي تعني المنح والاعطاء ، وبعدها اشتقت اللغة انجليزية منها مصطلح PERFORMANCE والتي اعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به انجاز ، تادية او إتمام شيء ما : عمل ، نشاط ، تنفيذ مهمةالخ .

وقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في أحيان كثيرة يعبر عن انجاز مهام كما يقصد بالاداء .: " قدرة المؤسسة الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ¹⁷ .

تعريف الأداء حسب MILLER ET BROMILY : ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على انه :

" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية البشرية واستغلالها بكفاءة فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ويتبين من هذا التعريف ان الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ونقصه بذلك عن الكفاءة ، ونتائج الأهداف المحققة مع ذلك الاستخدام ، ونعني بذلك عامل الفعالية ، وأيضا يمكن ان نستكشف من التعريف نفسه ان أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الاعمال تكمن بان الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة) ¹⁸ .

¹⁷ عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي ، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي خلال الفترة 2006 - 2011 ، مجلة الواحات البحوث والدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 ، 2014 ، ص 23 .

¹⁸ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، 2009 ، جامعة الجزائر ، ص 218 .

الأداء هو العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية او هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية او التشغيلية بمستوى معين من الموارد او التكلفة الضرورية.¹⁹

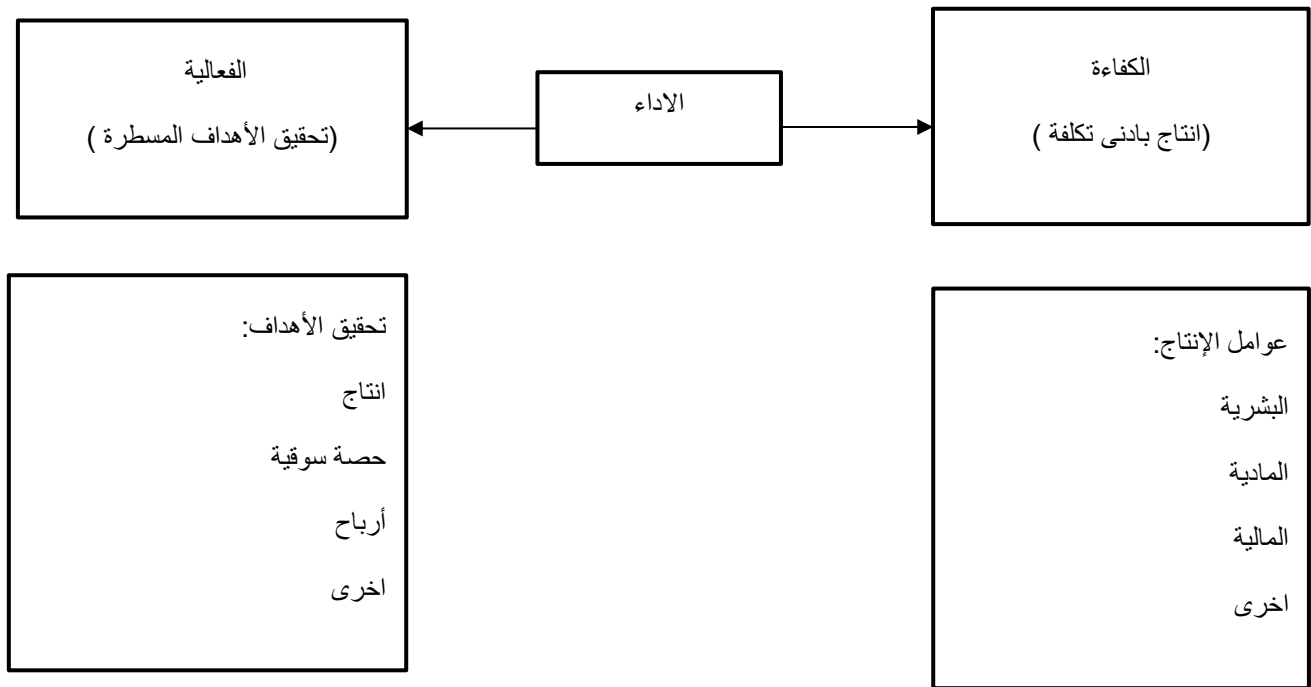
ويشير مفهوم الأداء في عمومته ، الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز ، والذي يتصف بالشمولية واستمرار ، ومن ثم فهو بهذا المعنى ، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقاءها في أسواقها المستهدفة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها ، او فشلها في تحقيق التاقل المطلوب.²⁰

وللتفصيل اكثر في مفهوم الاداء ، فانه يتعين علينا التطرق الى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالاداء وهما :

الفعالية : تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول الى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا ، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

الكفاءة : فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة باقل التكاليف ، فعملية الكفاءة هي العملية الأقل تكلفة .وعليه يمكن القول ان الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول ، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبادنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف ، وعليه فان الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية ، هذا مانبينه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-6) : يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر : من اعداد الطالبتين

19 عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد الأول ، 2001 ، ص 88 .
20 مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسويق ، 2012 ، جامعة فرحات عباس - سطيف - ص 50 .

ثانيا : أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب أربعة معايير كالآتي :

1-حسب معيارالمصدر: وفقا لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي

21

أ-الأداء الداخلي : ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية :

الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية .

ب-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

إن هذا النوع الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل .

2-حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعايير الى الأداء الكلي والأداء الجزئي :²²

أ-الأداء الكلي : وهو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها ،

دون انفراد جزء او عنصر في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها الى أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية .

ب-الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية ، والأداء الكلي في الحقيقة

هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية)وهو مايعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة

3-حسب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم ، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ،

وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء الى ماليي :

أ-أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على البلوغ أهدافها المالية باقل التكاليف الممكنة فالاداء المالي

يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ماعليها ، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

ب-أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق انتاج المؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها او

بالنسبة للقطاع الذي ينتهي اليه .

21 عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة -2002 ، ص 5 .

22 عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 89 .

- ج-أداء وظيفة الافراد : وتتمثل أهمية أداء هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب عليها ان توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا .
- د-أداء وظيفة التموين : ويتمثل ادائها في قدرة وظيفة التموين على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين للحصول على الموارد بجودة عالية وفي الاجال المحددة وبشروط دفع مرضية ، وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين .
- هـ-أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

4-حسب معيار الطبيعة : يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى :²³

أ-الأداء الاقتصادي : يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياسه على السجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ، ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في تحليل المالي اعتمادا على نسب ومؤشرات مالية .

ب-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مثلا التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل ، تبادل الخبرات الفنيةإلخ.

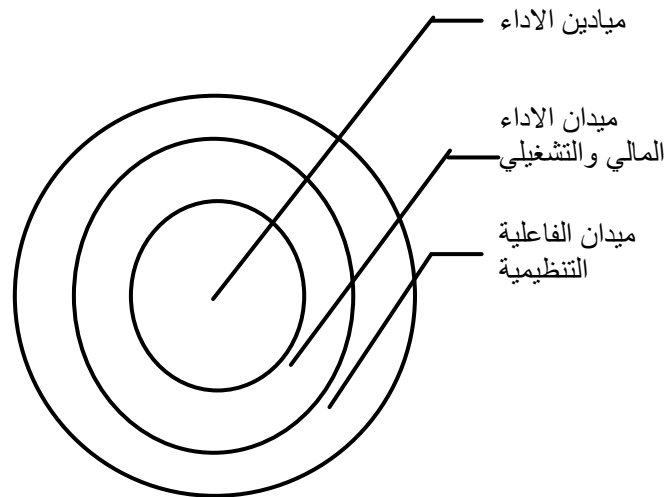
ج-الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الاعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار افضل البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة.

المطلب الثاني : ميادين وابعاد والعوامل المؤثرة في الأداء

الفرع الأول : ميادين الابعاد

للاداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى الشركة لتحقيقه ، ولقد حدد " فانكترامان " و غمانجام "مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو مبين في الشكل الاتي :²⁴

الشكل رقم (2-7):يوضح ميادين الأداء



²³ عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الامارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص 117 .

²⁴ علاء فرحان طالب وايمان شبحان المشهداني ، مرجع سابق ، ص ص 66-67 .

المصدر: علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهدي ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 66.

1-ميدان الأداء المالي :

يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير الى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الاعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية .

2-ميدان الأداء المالي والتشغيلي :

يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي ، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية ، اذ يستخدم في قياسه بالإضافة الى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة التسويقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق .

3-ميدان الفاعلية التنظيمية:

هو المفهوم الاوسع والاشمل لميادين الأداء ، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي .

الفرع الثاني : ابعاد الأداء

تتمثل هذه الابعاد فيما يلي :²⁵

1-البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

2-البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم . لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب الاقتصادي ، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح باعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما لهو صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات إلخ) .

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن المؤسسة التحكم فيها ، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها ، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية في

مايلي :²⁶

²⁵ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق ، ص 219 .

1-العوامل الخارجية : تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة وعليه فان اثارها قد تكون في شكل فرص وتشمل مايلي :

أ-العوامل الاقتصادية : تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية ، خاصة الصناعة منها ، ونظرا الى طبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها ، وتنعكس اثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير .

ب-العوامل الاجتماعية والثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وقد تشكل هذه العوامل عائقا امام تحسين اداءها

ج- العوامل السياسية والقانونية: تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانينإلخ .، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين اداءها ، كما يتاثر أداء المؤسسة السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها .

د- العوامل التكنولوجية : وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق انتاج وكسب الوقت .

2-العوامل الداخلية : تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ، لذا فهي خاضعة لحكم

المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا او إيجابا ويصنف الى عدة عناصر نذكر منها :

أ-العنصر البشري : يشكل العنصر البشري اهم مورد في المؤسسة ، النمو التنافسي والتطور المؤسسة المرهون بمدى استقطابها بعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ، ومدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد اكبر على تحقيق أداء افضل .

ب- الإدارة : ان للإدارة مسؤولية كبيرة لتخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة فمنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم : يشمل التنظيم توزيع وتنظيم المهام ومسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وامكانياتهم الخاصة ، كما ان درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة ، لذا وجب ان تكون لاي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق مستجدات الحالية.

د- بيئة العمل : وتشير الى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد اثناء تاديته لوظيفته ، وان عدم انتظام بالعمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل : تشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة امامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة .

المطلب الثالث : تعريف المؤسسة العمومية

تعريف المؤسسة العمومية

مما لا شك فيه ان المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي ، مما دفع العديد من الباحثين والمنظمات الى إعطاء تعريف لها ، وقد ادلى ذلك الى تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات للمؤسسة العمومية وفي هذا المقام لايسع ذكر غالبيتها ، لذا سيتم الاكتفاء بذكر اهم هذه التعاريف .

بصفة عامة ، المؤسسة هي " جميع اشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ، وتتخصص في انتاج السلع والخدمات ، التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ، وهي كذلك وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج "²⁷ عرفت أيضا بانها " مجموعة وسائل مادية وبشرية ومالية ، هدفها الوحيد هو انتاج في احسن الظروف الاقتصادية سلع وخدمات تتجه الى تلبية الحاجات المادية للإنسان ، كما يمكن للمؤسسة _ وذلك حسب طاقتها _ ان تباشر نشاطا اقتصاديا واحدا او اكثر ، وان تكون متكونة من وحدة واحدة او اكثر "²⁸.

اما من بين التعاريف التي قدمت للمؤسسة العمومية ، نجد تعريف اس دا سنة 2005 ، اذ تعرفها بانها " هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من اجل بيعها ، بسعر الذي يجب ان يغطي تقريبا سعر التكلفة ، لكن ملكيتها تعود للدولة (او احد فروعها) او تخضع لمقربتها "²⁹.

هذا التعريف الذي اقترحه اس د يستند الى أسس نظرية الوكالة ، اذ يضفي الشرعية على الرقابة التي تمارسها الدولة على مؤسستها بصفتها مالكا .

وعرفت أيضا على انها "كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام" يتمتع بشخصية معنوية متخصصة واستقلالية نسبية ، تهدف الى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة "³⁰.

حسب هذا التعريف فان المؤسسة العمومية هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي ، بمعنى الى جانب المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات ، توكل لها مهمة أخرى وهي المهمة الاجتماعية من اجل ضمان توزيع عادل للخبرات والثروات بين مختلف الطبقات الاجتماعية .

تعرف اخر للمؤسسة العمومية سنة 2015. جاء في هذا التعريف "تختلف الدول فيما يتعلق بمجموعات المؤسسات التي تعتبرها مؤسسات عمومية .ولغرض المبادئ التوجيهية ، ينبغي اعتبار أي مؤسسة اعتبارية معترف بها بموجب القانون كمؤسسة وتمارس فيها الدولة الملكية على انها مؤسسة عمومية". اما برثلي فيعرفها بانها "مرفق عام يمنح الشخصية المعنوية "

²⁷ راند محمد عبد ربه ، نظرية المنظمة والمؤسسات ، الطبعة الأولى ، الجنادرية ، عمان -الأردن ، 2013 ، ص 92 .

²⁸ عاشور كنوش ، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا لتخطيط المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 8 .

²⁹ Malika Amghar ,Moussa Boukrif ,La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent ,quelle application pour le contexte algerien ?,revue Dirassat ,No30 Juin 2017 ,p 7 .

³⁰ رايس وفاء ، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار البازوري ، عمان -الأردن ، 2016 ، ص 35 .

وتشير هذه التعاريف بوضوح الى نية السلطات العمومية في انشاء المؤسسات العمومية ، بمعنى ان من بين الأسباب الرئيسية لانشاء هذا النوع من المؤسسات هو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ، أي ان المؤسسة العمومية لا تهدف فقط الى تحقيق المردودية الاقتصادية ، هي مطالبة أيضا بتحقيق المردودية الاجتماعية .

المبحث الثاني : دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى كل من الحوكمة والأداء المالي للمؤسسة ، و آليات الحوكمة وتحسين أداء في كلا المطلبين الأول والثاني اما بالنسبة الى المطلب الثالث سنتناول تأثير حوكمة الشركات.

المطلب الأول : الحوكمة والأداء المالي للمؤسسة

يعد توافر التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات في اقتصادية السوق ، الا ان توافره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسائط في الأسواق المالية بغاية الاستمرارية والإنتاجية وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل مستثمرين ، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطر .اضافة الى درجة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية لاستثماراته ، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع طرق التي من خلالها :³¹

- يطمئن الممولون الحصول على عائد استثماراتهم .

- تمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون اليهم بعض الأرباح .

- يتأكد المستثمرون ان المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في الشركة .

- التأكد من ان الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة .

ان الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب استثمارات ودعم الاداء الاقتصادي ، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب :

أ- من خلال تأكيد على الشفافية في المعاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة المالية ، لان الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد المؤسسة ، وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها .

ب- تؤدي إجراءات الحوكمة الى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للمؤسسة ، وضمان اتخاذ القرارات الدمج بناء على أسس سليمة ، مما يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة .

ج- بتبني معايير الشفافية بالتعامل مع المستثمرين والموظفين فان الحوكمة تساعد على منع حدود الازمات .

³¹ نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري ، يوم 07-06 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - .

د- تشير البحوث الا ان الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد اكبر من أسواق رأس المال .اما فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها ان تؤثر الحوكمة على الأداء ، فتمثل هذه القنوات كالآتي :³²

1-زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي: ان التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من شأنه ان يؤدي الى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال ، وذلك من خلال القضاء على اهم عائقين امام المؤسسات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما :

-عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي .

-عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل ، مما يعني اهمال ذوي المصالح المرتبطين بالمؤسسة .

2-زيادة قيمة المؤسسة : لا تؤدي حوكمة المؤسسات الى زيادة فرص الوصول الى مصادر التمويل الخارجي فحسب ، وانما تؤدي كذلك الى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين الى دفع أسعار اعلى لاسهم المؤسسة الاتي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما ان انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر ، من حيث تجعل منه قطرا اكثر جذبا للاستثمار .

3- تخفيض مخاطر الازمات المالية : في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات ان سبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفت الأسواق الاسيوية يعود للشكل المحوري الى ضعف التشريعات ، و بالتالي ضعف الحماية للمستثمرين مما جعل صافي التدفقات النقدية اكثر حساسية للاحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق ، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود الى انهيار العملة وأسعار الأسهم ، إضافة الى ذلك فان عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة اكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة و يرجع ذلك الى ان المديرين في تلك الأسواق اقل تعقلا و ممارسة للحوكمة .

4- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح : ان كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين ، البنوك ، الموظفين ، العمال ، الموردين ، الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب سواء من خلال الإدارة و مراقبة المؤسسة ، او زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة . حيث تزداد ثروة المساهمين اذا قامت المؤسسة بتادية الخدمات بالشكل المطلوب ، وكذلك اذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعتها لالتزاماتها القانونية .

الا ان تأثير الحوكمة على أداء المالي للمؤسسات لايمكن ان يكون فعالا الا اذا توافرت الخصائص الاتية في هيكل الحوكمة :

-القدرة على منح الضمان بان الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق معه .

-الحد من الاثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين و مزودي رأس المال الذي يمكن ان يؤدي الى ضياع ثروة المقترضين الممولين .

32 نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة ، المرجع السابق .

القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحاليل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر واموال المؤسسة.

وأخيرا فان التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل سبيل التقدم لكل من الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل ، لان ذلك يضمن للافراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم ، كما تضمن تلك الاليات قوة وسلامة أداء المؤسسات .

المطلب الثاني : اليات الحوكمة وتحسين الأداء

الفرع الأول : دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء

ان الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن ان يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء المؤسسات ، فانه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقا للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعا عن سواه كما ان تغير الإدارة يؤثر على العائد ، حيث بينت نتائج احدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الامريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دورا هاما في زيادة أداء المؤسسة .

ان مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية اعلى يميل الى تعيين مدراء اكفاء ذو خبرة عالية ، والذي يحقق مصلحة المؤسسة وحملة الأسهم³³

أولا : أسباب الحاجة الى مجلس الإدارة

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن ان تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة ، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على راسهم مالكي المؤسسة الى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة ، ولتادية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين ، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة ، ولقد نشأت الحاجة الى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين ، الأولى تعدد مالكي الشركة ، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم ، وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم ، والثانية عجز أصحاب المؤسسة عن متابعة سير النشاطات والتاثير فيها مباشرة ينتج عن ذلك عادة من عدم المامهم بتقنيات وفنون الإدارة او انشغالهم باعمال أخرى ، مما سبق نلاحظ ان مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك³⁴.

إدارة المخاطر :

33 مناد علي ، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S-P-A ، الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان ، 2014 ، ص 124 .

34 نفس المرجع السابق ، ص 125 .

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الرقابة الداخلية للشركة والتي تهدف في مجملها الى حماية أصول الشركة واستثمارات المساهمين ويقوم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التابعة له بالاشراف على تصرفات الإدارة ومراقبة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية التي يتم تطبيقها ، وعملية إدارة المخاطر تتطلب من مجلس الإدارة الاشراف على مايلي:³⁵

- مدى تقيد الشركة بكل ماهو وارد في النظام والقوانين واللوائح ذات الصلة والنظام الأساسي للمؤسسة .
- قيام اللجنة التنفيذية باستمرار بمراجعة وتطوير قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم المؤسسة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي يجب الالتزام بها .
- درجة اعتماد المؤسسة لانظمة رقابة داخلية لتقييم الأساليب والإجراءات المتعمقة بإدارة المخاطر وتقوم فلسفة الرقابة الداخلية لشركة على خمس ركائز ، وهي البيئة الرقابية وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والمعلومات والاتصالات .
- تقييم المعلومات المقدمة من قبل الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق ، كما يولي مجلس الإدارة أهمية خاصة للدور الذي تقوم به لجنة التدقيق في مراقبة فاعلية تطبيق نظام المراقبة الداخلية من قبل فريق الإدارة .
- ضمان وجود أنظمة لمعالجة كافة المعاملات التي تتضمن اطراف ذوي صلة محتملين او تضارب مصالح يتم إقرارها على أساس معقول ومتوافق .
- يقوم بالتقييم المستمر لكفاءة أنظمتها واجراءاتها وآليات الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر والقصور في الأداء .
- ضمان تنفيذ سياسة المخاطر العامة ، والمبادئ الأساسية الداعمة لها من خلال نظام شامل لادارة ومراقبة المخاطر على أساس تعريف صحيح ، وتحديد المهام والمسؤوليات على المستويات والأنشطة المختلفة في نظام المؤسسة وفيما يلي عناصر المخاطر التي تخضع لها المؤسسة بشكل عام:³⁶
- مخاطر الحوكمة :فيما يتعلق بالتأكد بان الالتزام بقواعد الحوكمة السليمة التي وضعها المؤسسة من خلال مراقبة عملية الحوكمة الخاصة بها تلعب دورا مهما في المحافظة بشكل مناسب على مصالح المؤسسة وجميع المساهمين .
- مخاطر السوق : تعرض نتائج عمليات المؤسسة لمتذبذبات في الأسعار ومتغيرات السوق وأسعار الأصول المالية وغيرها.
- مخاطر ائتمانية : إمكانية ان طرف مقابل يخل بالتزاماته العقدية مما يسبب خسارة اقتصادية او مالية للمؤسسة .
- مخاطر تجارية : تنتج عن عدم وجود الضمان في شأن تصرفات العناصر الجوهرية المتضمنة في التجارة .
- مخاطر تنظيمية : ناتجة عن التغييرات التنظيمية المقررة من قبل جهات التنظيم المختلفة .
- مخاطر تشغيلية : وهي خسائر مالية مباشرة او غير مباشرة ناتجة عن الإجراءات الداخلية غير الملائمة او فشل التكنولوجيا او الأخطاء البشرية او نتيجة لاحداث خارجية .
- مخاطر للسمعة : تاثيرات سلبية محتملة على قيمة المؤسسة بسبب ان الأداء العام للمؤسسة لم يكن حسب توقعات أصحاب المصالح .

ثانيا : كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات

³⁵ نفس المرجع السابق ، ص 126 .
³⁶ مناد علي ، المرجع السابق ، ص 127 .

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للمؤسسة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة المؤسسات ، اذ ان ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين المؤسسات وتبعاً للظروف ، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول ، وينبغي ان تتمتع حوكمة المؤسسات بقدر من المرونة والتطور ، الا ان الحقيقة العالمية هي ان الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والمؤسسات ان تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وان تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى اليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح ومن اهم هذه الضمانات ومن اهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالمؤسسات لديها القدرة على أداء مهامها الاشرافية بكفاءة وفعالية ، وان توفر عناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء المؤسسات وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب ان تتوافر في مجلس الإدارة وهي :³⁷

1- الاشراف المستقل : ويعني به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفس الالتزام بدرجة ادق بمصالح المساهمين مما يؤدي الى حث إدارة المؤسسة الى زيادة صافي الأرباح ، ويجب التنويه ان المنطق والحكمة يؤكدان ان مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للاشراف والإدارة ومن هنا فلا يمكن توقع ان يقوم المديرين التنفيذيين بالاشراف على انفسهم كمديرين تنفيذيين .

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

3- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة : ولعل هذه الوظيفة من اهم الوظائف التي يجب ان يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث ان النظرة العالمية الان أصبحت تنظر الى مابعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة الاجتماعات مجلس الإدارة .

الفرع الثاني : دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء

تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية :³⁸

1- تدعيم استقلال المرجع الخارجي : ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية :

- التوصيات باختبار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد اتعابهم ، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم ن واعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراساتها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة .

- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد اتعابها ويجب على لجنة المراجعة ان تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية .

37 فكري عبد الغني محمد جودة ، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة (دراسة حالة فلسطين) مرجع سبق ذكره . ص 42

38 بن عيسى ريم ، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات واثرها على الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2012 ، ص ص 54- 55 .

-فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما .

2-تدعيم نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين:

فحص نظم الرقابة الداخلية : يعتبر من اهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث ان نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر

ضرورة لنجاح المؤسسة كما ان عدم وجودها يعتبر ضمان اكيد للفشل .

العلاقة مع المراجعين الداخليين : يجب ان تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب ان تقوم

لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي :

-فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها .

-فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها .

-التنسيق مع المراجعين .

-التأكد من جودة المراجعة الداخلية وانها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية .

3- فحص التقارير المالية

يرى بعض الباحثين انه يجب على لجنة المراجعة ان تفحص القوائم المالية السنوية والمعلومات الفترية ، مع التركيز

بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة ، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود

غير العادية ، تأثير وأسباب التسويات الهامة ، تقديرات الإدارة ، جوانب عدم الاتفاق بين المعلومات التي تتضمنها

القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر ان المسؤوليات الأساسية للجنة هناك إشارات تحذيرية لاية مشكلات

متوقعة في المستقبل ، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة .

الفرع الثالث : دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء :

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والاختفاء وضبط البيانات ، ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات

المحاسبية ، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة ، بعدها حدث تطور منطقي

لوظيفة التدقيق الداخلي ، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ

للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج التدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة

جيدة للمدقق الداخلي تجاه الافراد الذي يراجع أعمالهم ، فهو ينصح ولا يامر ويصحح ولا يفصح ، بل يساعدهم في تطوير

وتحسين أعمالهم ، كذلك توصيل المعلومات الى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها .³⁹

تطور التدقيق الداخلي فاصبح يعرف على انه نشاط تاييدي واستشاري وموضوعي لاضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين

عملياتها ، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة

الخطر ، الرقابة والتوجيه .

الفرع الرابع : دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء

³⁹خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ، دار الوراق ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 29 .

يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات ، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية ، او الإدارية وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل اتقان وموضوعية ، وتدقيق حسابات المؤسسة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها ، فهذا سوف يؤدي لا محالة الى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة في الوقت المناسب والقيام بوضع طرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره ، وهذا يبين ان بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيدا من الرقابة ومزيدا من الحد من الغش والتزوير .

يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية ، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي للتأكد من مدى التزام إدارة المؤسسة بالافصاح المحاسبي في القوائم المالية ، فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لابلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات الأساسية لتقويم أداء مؤسسة معينة ، واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقويم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي :⁴⁰

-مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المتماثلة .

-مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبة الجالية بأداءها في الفترة او الفترات السابقة .

-مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة الى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها ، الاحداث والظروف التي تؤثر عليها .

مع بداية القرن العشرين الميلادي اتجهت مكاتب التدقيق الكبرى نحو تطوير نوعية وطبيعة خدماتها بحيث اصبح التركيز على القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل وهو ما اطلق عليه بالجيل الرابع للتدقيق ،تأثير هذا النهج الحديث شمل توسيع نطاق وظيفة التدقيق التقليدي من مجرد إضفاء مزيد من الثقة على القوائم المالية ، الى تحقيق تقدم سريع في مستوى الأداء وربحية المؤسسة محل التدقيق .

ظهور مفهوم تدقيق الحسابات في جيله الرابع يمكن تبريره بالمنظور طالبي الخدمة من خلال ابراز أهمية القيمة المضافة التي يمكن لمدقق الحسابات تقديمها بجانب القوائم المالية "،وبالتالي نلاحظ ان طالب الخدمة اصبحوا ينتظرون من المدقق الخارجي اكثر من طلك وللتأكد فان تحقيق متطلبات طالبي الخدمة استدعى قيام مكاتب التدقيق الكبرى بتطوير منهجيات حديثة تم من خلالها توسيع نطاق هدف عملية تدقيق الحسابات ومخرجاتها ودور المدقق وطبيعة وإجراءات عمله وبشكل عام تشمل اهداف النهج الحديث لتدقيق الحسابات على الإجراءات التالية :⁴¹

1-تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي اليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

2-تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاولها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة بالاستراتيجيات والاهداف المحددة .

3-تقييم المخاطر التي تتعرض اليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها

40 بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، 2011 ، ص ص 122 -123 .

41 بوقابة زينب ، نفس المرجع السابق ، ص ص 123 - 124 .

4- قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق و الحصول على ادلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في ضوء التحليل و المقارنة مع البيانات المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.

5- إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وخصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة .
ويلاحظ ان هذا الأسلوب يضع احتياجات إدارة المؤسسة محل التدقيق في المقام الأول ويقدم طريقة تركز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة ، وبالتالي نستطيع نتائج التدقيق ان تعكس احتياجات الإدارة خاصة وانها موجهة لخدمتها ، وبمعنى ان المدقق اصبح يشارك الإدارة في احداث تطور بأداء المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها ، من هذا اصبح المدققين غير مقيدين بادوارهم التقليدية في تدقيق الحسابات وفحص السجلات فقط ، وانما امتد عملهم ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل المؤسسة محل التدقيق ، وامداد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية .

ولتكوين القيمة المضافة لتدقيق الحسابات يتبع المدقق اسلوبين فنيين لجمع ادلة من شأنها تسهيل عملية إضافة القيمة وضمان التوافق مع المعايير المهنية ، وهذين الاسلوبين هما :⁴²

الحصول على فهم افضل لاهداف واستراتيجيات وانشطة المؤسسة محل التدقيق ، حيث يجب على المدقق ان ينفق وقتا أطول لفهم عمل هذه الأخيرة ، ووسائل الرقابة الداخلية المطبقة وطبيعة السوق وعلاقاتها مع المنافسين وغير ذلك على القضايا التي تواجهها الإدارة لان هذه المعرفة تعطي فريق عمل التدقيق فرصة إضافة القيمة بشكل حقيقي ويصبح المدقق عندها في وضع افضل ليس فقط لابداء رايه عن القوائم المالية وانما أيضا لتقديم نصائح من شأنها تطوير أداء المؤسسة مستقبلا .

خلاصة الفصل :

ان مصطلح الاداء يعتبر من المصطلحات متعددة المعاني ، فهناك من الباحثين والمفكرين من يقوم بربطه بالكفاءة وهناك من يربطه بالفعالية ، الا انه وحسب ماتوصلنا اليه فان الأداء يشمل الكفاءة والفعالية وتتعدد تصانيف الأداء باختلاف المعايير ، ومهما تنوعت أنواع الأداء الا انها تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة او من خارجها .

كما توصلنا الى ان هناك علاقة ارتباط بين اليات الحوكمة والأداء وهذا من خلال الجانب النظري وسنحاول التوضيح أكثر في الجانب التطبيقي من دراستنا ، وذلك باجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الشريف عبد القادر .

الفصل الثالث :

دراسة مدى أهمية
تطبيق آليات الحوكمة
لتحسين أداء الموظفين
بمتوسطة شريف عبد
القادر (عشعاشة)

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الاطار النظري للدراسة والذي تطرقنا فيه لاهم المفاهيم لحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء. سوف نركز في الفصل التطبيقي على معرفة مدى اهمية تطبيق الحوكمة على اداء الموظفين باختيار مكان الدراسة بمتوسطة شريف عبد القادر (عشعاشة) حيث تم تقسيم الفصل التطبيقي الى مبحثين :

المبحث الأول : تعريف بالمتوسطة .

المبحث الثاني : منهج وأدوات الدراسة .

الفصل الثالث : دراسة مدى اهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)
سيتم في هذا الفصل ابراز مدى اهتمام تطبيق اليات الحوكمة لتحسين أداء الموظفين من خلال التطرق الى دراسة حالة
متوسطة" الشهيد شريف عبد القادر" بعشعاشة –مستغانم بالاستعانة بالاستبيان.

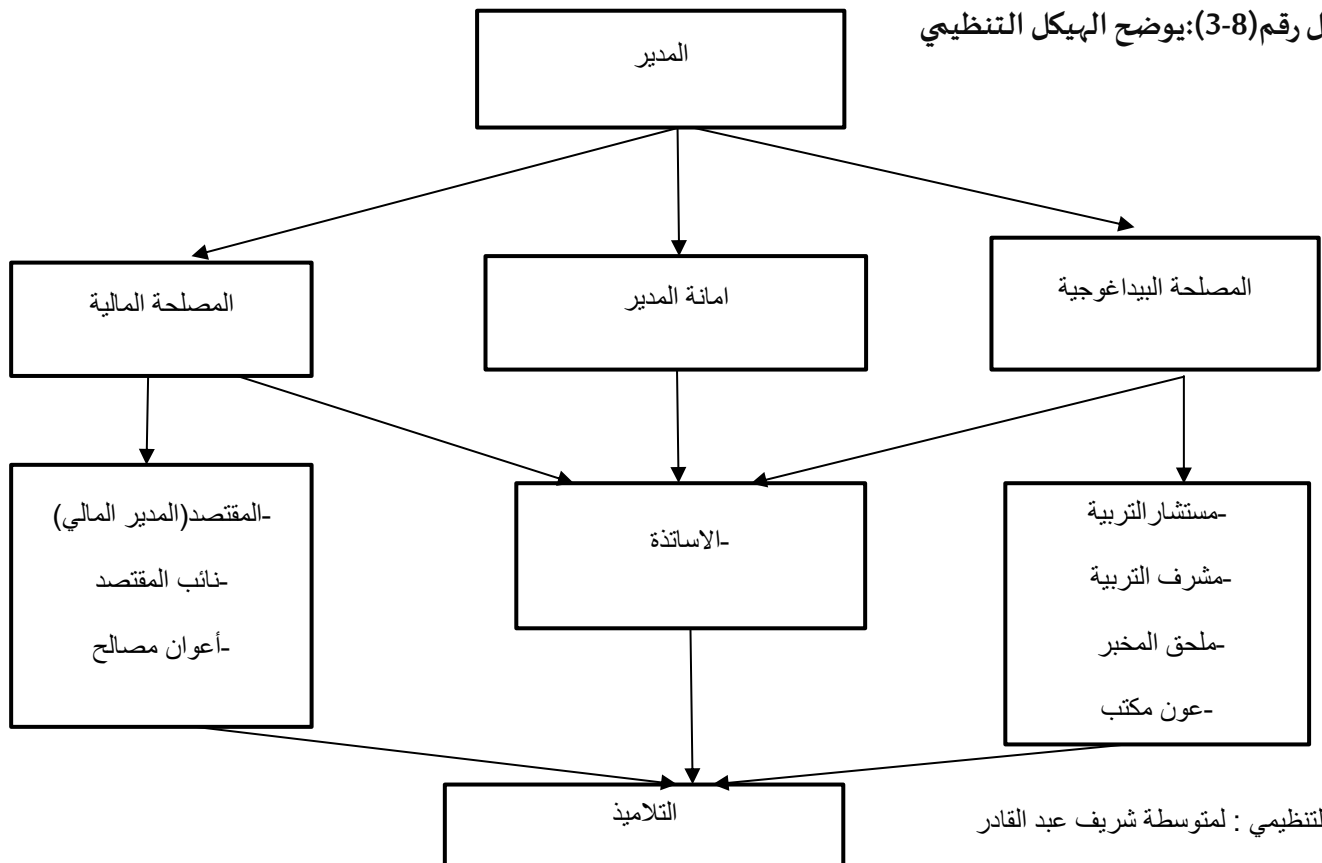
المبحث الأول: تعريف بالمتوسطة

المطلب الاول: التعريف بمتوسطة شريف عبد القادر

متوسطة الشهيد شريف عبد القادر هي مؤسسة تربوية لها تاريخ ليس بالقصير ، وانما انشأت اجيالا من التلاميذ الذين هم الان يصنعون أسماءهم كما انها اكثر انضباطا وتنظيما ، تقع في اقصى شرق الولاية ، فتحت هذه المتوسطة أبوابها للتلاميذ في اوت من سنة 2003 في دائرة عشعاشة بلدية شرايفية لتخفيض من معاناة تلاميذ المنطقة وتسهيل ظروف التمدريس على ادارتها أسماء تركت بصمتهم في تاريخ المؤسسة وحاليا يديرها السيد بوعزيز العيد الذي يسعى دائما لتقديم خدمات للموظفين و التلاميذ على السواء حتى يسودهما الاستقرار والنظام .وهذه المؤسسة تتكون من 14 حجرات دراسية و تسع لاكثر من 500 تلميذ و طاقمها التربوي من الأساتذة تتعداهم هو 25 أستاذ يعملون في تناسق و انسجام مما جعل المؤسسة تحقق نتائج جيدة في الامتحانات الرسمية لسنوات متتالية ، حيث حققت نسبة 70 بالمائة وفي السنة الماضية تقدر مساحتها الاجمالية 19053 متر مربع منها 4033 متر مربع مبنية و 15020 متر مربع غير مبنية كما تضم اربعة مستويات 2 اقسام رابعة متوسط و 3 اقسام ثالثة متوسط و 4 اقسام ثانية متوسط و 5 اقسام اولى متوسط تتكون من جناح اداري وجناح بيداغوجي و مخبرين وورشتين ، كما تشمل المؤسسة على مطعم وملعب ، وبنية متكونة من 4 سكنات وظيفية .يبلغ عدد العمال بالمؤسسة 38 استاذ ، 23(من الطاقم الاداري وعمال المهنيين).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (3-8): يوضح الهيكل التنظيمي



هيكل التنظيمي : لمتوسطة شريف عبد القادر

الفصل الثالث : دراسة مدى اهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)
يوضح الشكل أعلاه:

المصلحة البيداغوجية :وتعني ب:

-المساهمة في ترقية الحياة المدرسية .

-مراقبة مواضبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية و متابعتهم.

-السهر على تطبيق النظام الداخلي و استقبال اولياءهم.

المصلحة المالية:

-التسيير المالي و المادي للمؤسسة.

-تسيير العمال المهنيين(عمال الصيانة...الخ)،ومتابعة اعمالهم .

المدير:

يدير شؤون المؤسسة بمساعدة الامانة ومن بين مهامه:

- التصرف باسم المتوسطة.

-متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عمل المتوسطة طوال السنة.

- تنفيذ مداوالات مجلس التربية و التسيير.

- اعداد مشروع الميزانية و الامر بصرف النفقات وتحصيل الإيرادات.

- ابرام الصفقات و الاتفاقات.

اعداد التقارير التقييمية الدورية وارسالها الى السلطة الوصية.

- المبحث الثاني : منهج وأدوات الدراسة

المطلب الاول : أدوات الدراسة:

لنناقشة اشكالية البحث اتبعنا عدة ادوات للدراسة منها:

1-الملاحظة :تعتبر الملاحظة من الادوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات من خلال زيارتنا لمتوسطة شهيد شريف عبد القادر بعشعاشة ولاية مستغانم ، التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في موضوع البحث.

الفصل الثالث : دراسة مدى أهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)

2-المقابلة : مجموعة اسئلة تم طرحها مباشرة على المدير بهدف تقصي الحقائق و الوصول الى مجموعة من النتائج.

3-الاستبيان : بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح له و الامكانيات المادية المتاحة . اعتمدنا على الاستبيان في هذه الدراسة ويقصد به تصميم يشمل مجموعة من الاسئلة حول موضوع معين، وبعد استخدام الأساليب السابقة في جمع المعلومات (الملاحظة ،المقابلة) ، و لاستكمال جوانب قسمنا الاستبيان الى محورين المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية (الجنس ، السن ،الفئة المهنية ، المؤهل التعليمي ، كيفية الالتحاق بالمؤسسة)، وأما المحور الثاني فكان بعنوان مدى أهمية تطبيق الية الحوكمة لتحسين أداء موظفين المتوسطة .

المطلب الثاني : عرض الاستبيان

عينة الدراسة تتكون من 15 عامل اداري و مهني ، ويتم توزيع نسخ الاستبيان على العمال في المؤسسة ، و الان يتم عرض النتائج المتحصل عليها و تحليلها:

-المعلومات العامة لافراد الدراسة: الجدول رقم (3-1):يوضح جنس الموظف

-الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	
73.33%	11	انثى
26.67%	4	ذكر
100%	15	المجموع

من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (3-1) ان اغلبيه افراد العينة من جنس انثى و عددهم 11 من مجموع 15 بنسبة مئوية تقدر ب 73.33 % وعدد الذكور بنسبة مئوية 26.67% وبهذا يلاحظ ان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الانثوي .

-السن : الجدول رقم (3-2) يوضح سن الموظف

القيم	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	20%
30-40 سنة	6	40%
اكثر من 40 سنة	6	40%
المجموع	15	100%

من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلبيه الموظفين تتراوح اعمارهم ما بين 30-40 سنة و اكثر من 40 سنة مجموعهما قدر ب 80%،بينما النسبة التي قدرت ب 20% تمثل الموظفين التي تقل اعمارهم عن 30 سنة ، وهنا يمكن القول ان الاختلاف في سن الموظفين قد يؤثر في الاداء .

-الفئة المهنية : الجدول رقم (3-3) يوضح الفئة المهنية للموظف

مقتصد	التكرار	النسبة المئوية
مقتصد	1	6.67%
نائب مقتصد	/	/

الفصل الثالث : دراسة مدى اهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)

مستشار تربية	1	6.67%
مشرف تربوي	3	20%
ملحق مخبر	1	6.67%
عون مكتبة	2	13.33%
مستوى وظيفي اخر	7	46.67%
المجموع	15	100%

من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا اكبر نسبة من افراد العينة ذات فئة مهنية مستوى وظيفي اخر بلغ عددهم 7 افراد بنسبة 46,67% تليها افراد العينة ذات فئة مهنية نائب مقتصد و مستشار تربية ، ملحق مخبر حيث بلغ عددهم 1 فرد بنسبة تقدر ب 6,67% و تليهم الفئة المهنية مشرف تربوي بلغ عددهم 3 افراد بنسبة 20%، بعدها عون مكتبة بلغ عددهم 2 فرد بنسبة 13,33%.

-المؤهل التعليمي :

الجدول رقم (3-4)يوضح المؤهل العلمي للموظف

التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	33.33%
جامعي	33.33%
تكوين متواصل	6.67%
مستوى تعليمي اخر	26.67%
المجموع	100%

من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان اكبر نسبة من افراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي و ثانوي حيث بلغ عددهم 5 افراد بنسبة تقدر 33.33 % وتليهم فئة المستوى التعليمي اخر بلغ عددهم 4 افراد بنسبة 26.67% بعدها المستوى تكوين متواصل حيث بلغ عددهم 1 فرد بنسبة 6.67% .

-كيفية الالتحاق بالمؤسسة :

الجدول رقم (3-5) يوضح كيفية الالتحاق بالمؤسسة

التكرار	النسبة المئوية
مسابقة	66.67%
الشهادة	20%
العلاقات الشخصية	/
خبرة سابقة	6.67%
اخر	6.67%
المجموع	100%

من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اكبر نسبة كانت بالنسبة للمسابقات حيث بلغ عددهم 10 بنسبة 66,67% و تليها عامل الخبرة و اخر بلغ عددهم 1 فرد بنسبة 6,67%، و تليهم اصحاب الشهادة بلغ عددهم 3 افراد بنسبة 20%.

-المحور الثاني : مدى أهمية تطبيق الية الحوكمة لتحسين أداء الموظفين بالمتوسطة

1-هل احترام الموظفين لأوقات العمل يساهم من رفع مستوى الأداء ؟

2-هل الترقية تساهم في تحسين أداء ؟

3-هل المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تحسين الأداء ؟

4-هل تحسين الاجر يعتبر حافز لرفع مستوى الأداء

5-هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين أداء العامل؟

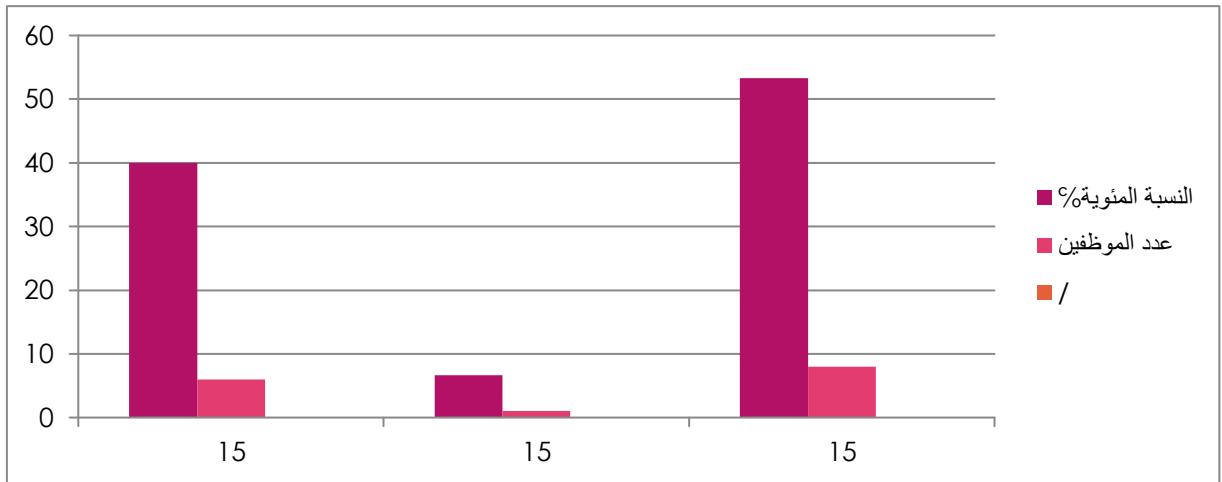
الفصل الثالث : دراسة مدى اهمية تطبيق اليات الحوكمة لتحسين اداء الموظفين بمتوسطة شريف عبد القادر(عشعاشة)
6- هل تساهم جماعة العمل في رفع من الأداء ؟

الفرع الثاني : تحليل الاستبيان

س1: هل احترام الموظفين لاقوات العمل يساهم من رفع مستوى الأداء ؟

ج: تم توزيع الإجابات بنعم ، لا ، نوعا ما وكانت الإجابات حسب النسب المئوية حسب الجدول

/	عدد الموظفين	النسبة المئوية	مج الموظفين
نعم	6	40%	15
لا	1	6,66%	15
نوعا ما	8	53,33%	15

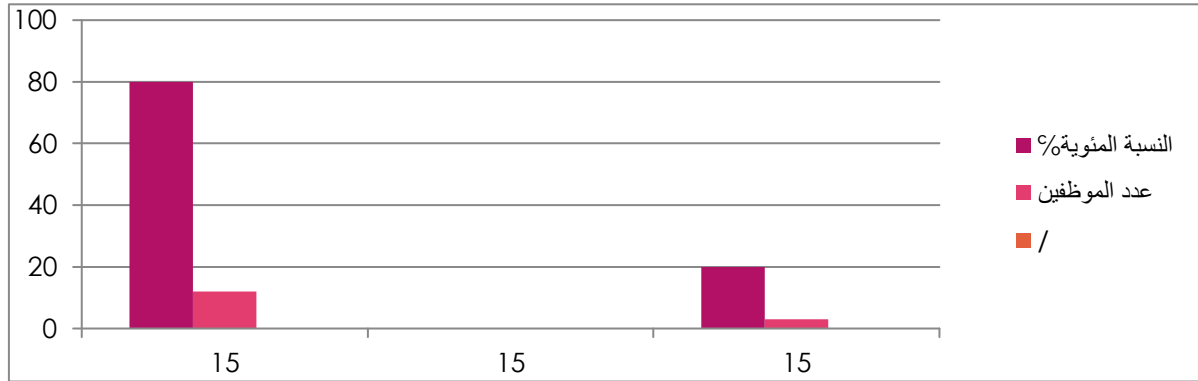


ج1: حسب اجابة الموظفين ، فان 08 موظفين بنسبة مئوية 53,33 % يرون ان عامل احترام اوقات العمل بالمؤسسة يؤثر نوعا ما في رفع مستوى الاداء وهنا يلاحظ ان هؤلاء الموظفين لا يولون اهتمام كبير لعامل الوقت ، بينما نسبة 6,66% من حجم العينة يرون ان احترام اوقات العمل لا يرفع من مستوى الاداء ، وتليها نسبة 40% من الموظفين الذين يولون اهتمام كبير للوقت باعتباره عامل مهم يساهم في الرفع من اداء المتوسطة . التي تساهم من رفع مستوى الاداء .

س2: هل الترقية تساهم في تحسين أداء ؟

/	عدد الموظفين	النسبة المئوية	مج الموظفين
نعم	12	80	15
لا	0	0	15

نوعا ما	3	20	15
---------	---	----	----

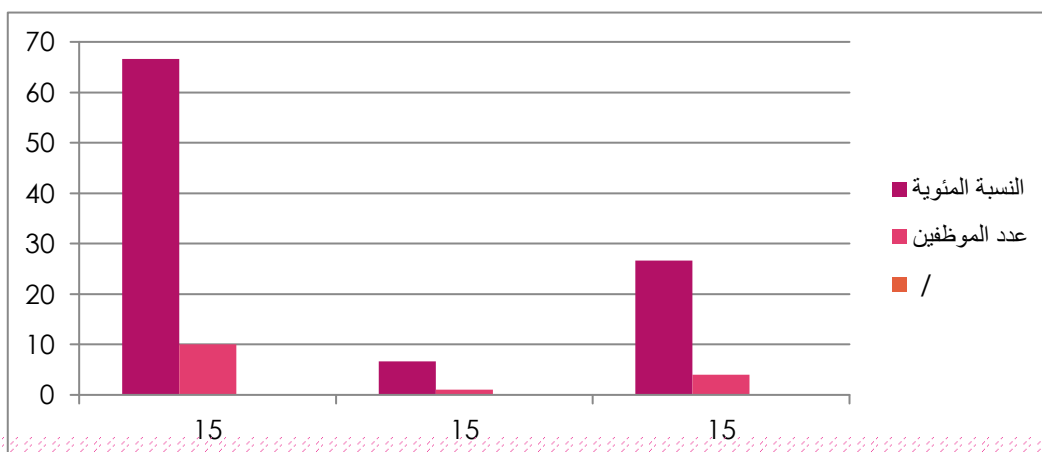


ج2: حسب اجابة الموظفين ، فان 12 موظف بنسبة مئوية 80% يرون ان الترقية تساهم في رفع من مستوى الاداء وهنا نلاحظ ان هؤلاء الموظفين يكون اهتمام كبير لعامل الترقية ، بينما ثلاثة موظفين بنسبة 20% من حجم العينة يرون ان عامل الترقية يساهم نوعا ما في رفع من مستوى الاداء .

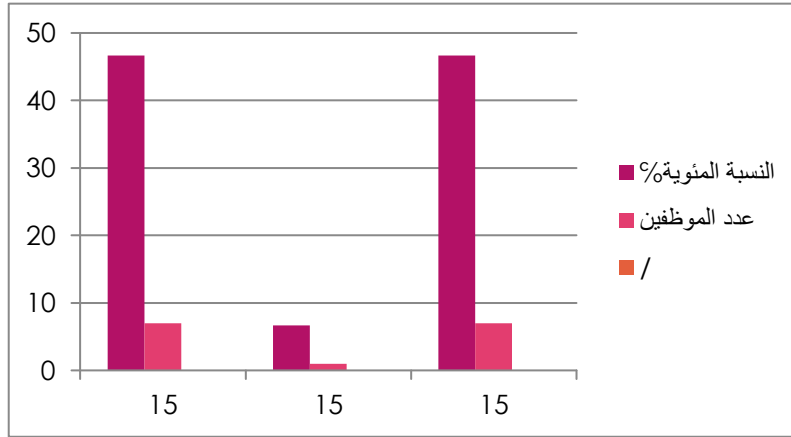
هل المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تحسين الأداء ؟

/	عدد الموظفين	النسبة المئوية	مج الموظفين
نعم	10	66,66%	15
لا	1	6,66%	15
نوعا ما	4	26,66%	15

ج3: حسب اجابة الموظفين ، فان 10 موظفين بنسبة 66,66% يرون ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات هو عامل مهم يساهم في رفع من اداء المتوسطة و بالتالي يساهم في رفع مستوى الاداء ، اما 4 موظفين بنسبة 26,66% يرون ان المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد نوعا ما في تحسين الاداء و بينما نسبة 6,66% من حجم العينة يرون ان المشاركة في اتخاذ القرارات لا يساعد في تحسين الاداء



/	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	مج الموظفين
نعم	7	46,66%	15
لا	1	6,66%	15
نوعا ما	7	46,66%	15



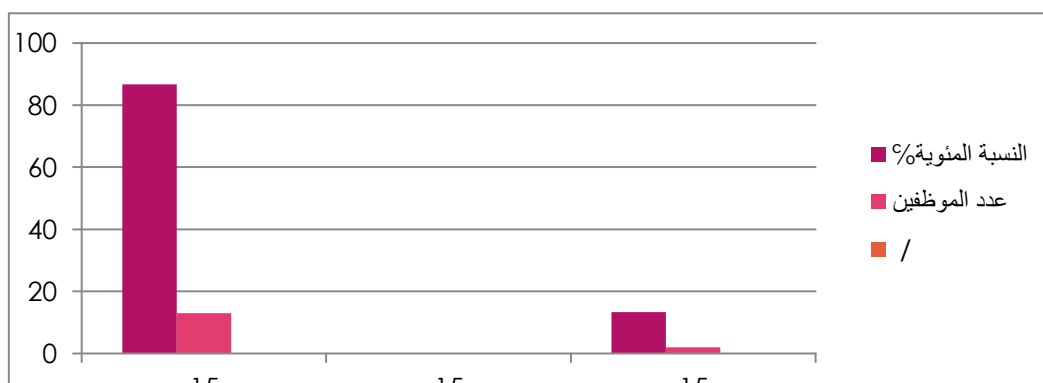
ج4:نلاحظ ان 7 موظفين بنسبة 46,66% يرون ان تحسين الاجر يعتبر حافز لرفع مستوى الاداء المتوسطة ، و 7 اخرون يرون ان تحسين الاجر يعتبر نوعا ما حافزا لرفع مستوى الاداء المتوسطة وكانت الاجابة هنا متساوية بنعم و نوعا ما بينما 6,66% من حجم العينة لا يرون تحسين الاجر لايعتبر حافزا لرفع مستوى الاداء .

يساهم في تحسين أداء

5-هل التوظيف الجيد

العامل؟

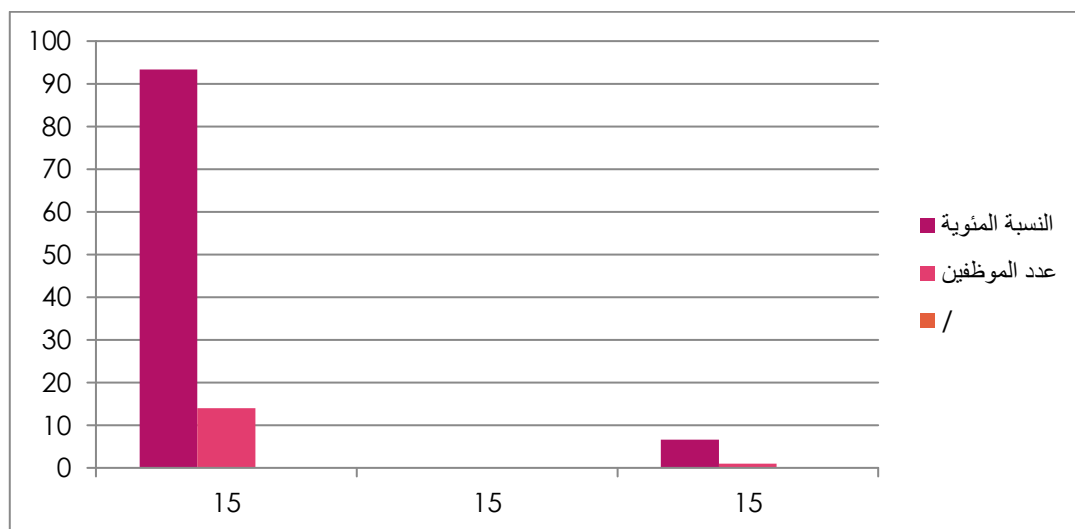
/	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	مج الموظفين
نعم	13	86,66%	15
لا	0	0	15
نوعا ما	2	13,33	15



ج5: حسب اجابة الموظفين ، ان 13 موظف بنسبة 86,66% من حجم العينة يرون ان التوظيف الجيد يساهم في تحسين اداء العامل بينما 2 موظف بنسبة 13,33% يرون ان التوظيف الجيد يساهم نوعا ما في تحسين اداء العامل و بالالي يساهم في تحسين اداء المتوسطة .

6- هل يساهم العمل الجماعي في الرفع من مستوى الأداء ؟

/	عدد الموظفين	النسبة المئوية	مج الموظفين
نعم	14	93,33%	15
لا	0	0%	15
نوعا ما	1	6,66%	15



ج6: من خلال اجابة الموظفين نلاحظ ان 14 موظف بنسبة 93,33% يرون ان العمل الجماعي يساهم في رفع مستوى الاداء بينما 6,66% من حجم العينة يرون ان العمل الجماعي يساهم نوعا ما في رفع مستوى الاداء وهنا نرى ان العمل الجماعي يساهم في رفع مستوى الاداء على غرار العمل الفردي .

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي متوسطة الشريف عبد القادر –عشعاشة من خلال التطرق الى تاسيسها وهيكلها التنظيمي ، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد مجتمع الدراسة وتضمن الاستبيان محورين اساسين هما بيانات الشخصية و مدى أهمية تطبيق الية الحوكمة لتحسين أداء الموظفين بالمتوسطة وعند استرجاع الاستبيان قمنا بحساب النسب المئوية من اجل تحليل إجابات الافراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية

خاتمة عامة :

أصبح موضوع حوكمة المؤسسات من اهم المواضيع المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي وعليه استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة موضوع "دور الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات العمومية" وكمحاوله منا لدراسة موضوع حوكمة المؤسسات وتبيين مختلف العناصر التي يركز عليها ، وكذا آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات بالإضافة الى أهمية تطبيقها واهداف ، ومن خلال سعيها الى الإحاطة بالموضوع قد تم تناول موضوع البحث ضمن ثلاثة فصول حيث حاولنا في الفصل الأول والثاني الامام بالجانب النظري للموضوع ، اما بالنسبة للفصل الثالث فيتمثل في الدراسة الميدانية.

نتائج اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول الى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كمايلي:

- الفرضية الأولى : تعتبر الحوكمة من الأساليب والاليات التي تضمن مبدأ الاستقلالية والنزاهة في المؤسسات العمومية.

وتوصلنا من خلال المبحث الأول من الفصل النظري للدراسة مع الاتفاق مع مضمون الفرضية ، وقمنا باعطاء تعريف لحوكمة المؤسسات ، بالإضافة الى التوصل الى اهم اليات ومبادئ حوكمة المؤسسات.

- الفرضية الثانية : تاتر حوكمة الشركات بصفة مباشرة على الأداء المالي للمؤسسات.

وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تبني نظام واسس حوكمة المؤسسات حيث تعمل الحوكمة على ضمان حقوق كل الأطراف واحترام حكم القانون للحد من الفساد المالي والإداري بالاعتماد على اهم مبادئ رشيدة لتحسين الأداء المالي بجذب مصادر أموال جديدة.

- الفرضية الثالثة : يساهم تطبيق آلية الحوكمة في تحسين أداء موظفي متوسطة شريف عبد القادر.

تبعاً للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة انه فيما يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة بتطبيق الية الحوكمة لتحسين أداء الموظفين وذلك بالعمل الجماعي والترقية التي بدورها تساهم برفع مستوى أداء الموظفي وأداء المتوسطة.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بنظام الية الحوكمة وتحسين أداء الموظف وكذا تبين مدى الاهتمام بدور الية الحوكمة لتحسين أداء المؤسسة:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب وهذا نظام يتسم بالفعالية والشفافية.

أسلوب تطبيق اليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات العمومية مشكلة الفساد الإداري ، من أخطر المشاكل التي تشوه صورة المؤسسات العمومية في الجزائر وتضعف تطبيقات اليات ومبادئ الحوكمة. يعتبر تبني نظام الحوكمة المؤسسات الحل الأنسب لتحسين الأداء ومواجهة حالات الفساد الإداري والمالي . يعد تحسين ممارسات حوكمة في المؤسسات العمومية عن صورة أساسية في التنمية الاقتصادية الاجتماعية.

اقتراحات:

ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات العمومية ، لان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي الى تحقيق الأداء وهو مضمون الحوكمة . تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة ، وادخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتاصيل مفهوم الحوكمة . وضع نظام للحوكمة ملعن لكافة الاطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات و مسؤوليات كل موظف في المؤسسة . --ان الحل الامثل و الانجح للقضاء على الفساد الاداري هو محاسبة ممارسي الفساد خاصة كبار المسؤولين و اعضاء الحكومة ، و العمل على اثناء كل اشكال الوساطة و المحسوبية و محاربتها وتعزيز مبدأ العدل و المساواة .

افاق الدراسة :

تناولنا في هذا البحث أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية في القطاع العام في الجزائر ، وتكون افاق البحث المستقبلية باجراء مزيد من البحوث على التالي :

دراسة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية .

دراسة اهمية دور حوكمة المؤسسات في مواجهة الفساد المالي و المحاسبي .

تطبيق حوكمة المؤسسات واثرها على الاداء .

قائمة المراجع

1-مراجع باللغة العربية :

أ-الكتب :

1. خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ، دار الوراق ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2006
 2. رائد محمد عبد ربه ، نظرية المنظمة والمؤسسات ، الطبعة الأولى ، الجنادرية ، عمان -الأردن ، 2013
 3. رايس وفاء ، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار البازوري ، عمان -الأردن ، 2016
 4. زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، دار النهضة العربية مصر ، 2001
 5. عاشور كنوش ، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا لتخطيط المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003
 6. عبد الوهاب نصر علي ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ، الدار الجامعية بالإسكندرية ، 2007
 7. عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة اتحاد المصارف العربية ، 2009
 8. عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة اتحاد المصارف العربية ، 2009
 9. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006
- ب-أطروحات ورسائل ماجستير :
10. بن عيسى ريم ، تطبيق اليات حوكمة المؤسسات واثرها على الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2012
 11. بوقابة زينب ، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3- ، 2011
 12. حسياني عبد الحميد ، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2010
 13. حمزة زكرياء محي الدين ، اليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في المحاسبة المالية ،/كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2020

14. صالح بن إبراهيم شعلان ،مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم سعودي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 2008
 15. صلاح الدين عزوي ، دور اليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية حاكمية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - ، 2014
 16. عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة -2002
 17. فكري عبد الغني محمد جودة ، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008.
 18. ماجد إسماعيل أبو حمام ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية -غزة فلسطين ، 2009 .
 19. ممدوح محمد العزايزة ، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين 2009.
 20. مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، 2012 ، جامعة فرحات عباس -سطيف
- ج-مقالات علمية :**
21. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، 2009 ، جامعة الجزائر
 22. خليل أبو سليم ، قياس اثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (ادلة ميدانية من البيئة الأردنية)، مجلة جامعة جازان -فرع العلوم الإنسانية ، المجلد 3العدد 1 ، جامعة الملك عبد العزيز -المملكة العربية السعودية
 23. عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي ، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي خلال الفترة 2006- 2011 ،مجلة الواحات البحوث والدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2، 2014 ،
 24. مصطفى عبد الحسين علي ، علي كاظم حسين ،فيحاء عبد الله يعقوب ، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد الثامن ، العدد 22، جامعة بغداد
- د- ملتقيات ومؤتمرات :**
25. حساني رقية ومروة كرامة وحزمة فاطمة ، اليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري ، يوم 06-07 ماي 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة
 26. نعيمة يحيواي وحكيمة بوسلمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري ، يوم 06-07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر -بسكرة

26. عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الامارات العربية المتحدة ، 2009 .

27.ها - جون تشانغ ، اصلاح المؤسسات المملوكة للدولة ، الأمم المتحدة ، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة ، نيويورك ، جوان ، 2007

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الجنس	ص 44
02	السن	ص 44
03	الفئة المهنية	ص 44-45
04	المؤهل التعليمي	ص 45
05	كيفية الالتحاق بالمؤسسة	ص 45

قائمة الاشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهمية الحوكمة	ص 06
02	محددات حوكمة الشركات	ص 09
03	الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة	ص 11
04	ركائز حوكمة الشركات	ص 12
05	مبادئ حوكمة الشركات	ص 17
06	الأداء بين الكفاءة والفعالية	ص 26
07	مبادئ الأداء	ص 28
08	هيكل تنظيمي للمؤسسة	ص 42

الملاحق:

ملحق رقم 01: يوضح استبيان مدى اهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في متوسطة الشهيد شريف عبد القادر .

الى السيد :المدير و موظفي المؤسسة .

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته .

نظرا لأهمية هذا البحث المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير نرجو منكم التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان علما ان جميع المعلومات الواردة بهذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

فقط شاكرين لكم لحسن تعاونكم و اتاحة الفرصة لاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة ارائكم .

البيانات الشخصية . ضع علامة × امام الخانة المناسبة .

1-الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2-العمر :

-اقل من 30 سنة ☐

-من 30 سنة الى 40 سنة ☐

-من 40 سنة فما فوق ☐

3- المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ مستوى تعليمي اخر ☐

4- سنوات الخبرة :

اقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 20 سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐

الرقم الأسئلة نوعا ما لا نعم

1--هل احترام الموظفين لأوقات العمل يساهم من رفع مستوى الأداء ؟

2-هل الترقية تساهم في تحسين أداء ؟

3-هل المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تحسين الأداء ؟

4-هل تحسين الاجر يعتبر حافز لرفع مستوى الأداء ؟

5-هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين أداء العامل ؟

6- هل تساهم جماعة العمل في رفع من الأداء ؟