

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلَوْلَا كَانُوا مِنَ الْقُرُونِ مِنْ قَبْلِكُمْ أُولُوا بَقِيَّةَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ
فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّنْ أَنْجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا
أَتَرُوا فِيهِ وَكَانُوا مجْرِمِينَ (116) وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَى
بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مَصلِحُونَ (117)

صدق الله العظيم

سورة هود

شكر وتقدير

الحمد لله الذي منى علينا بنعمة العقل والصبر وأرشدنا طريق العلم، نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا منا بحتمية رد الجميل ولو بكلمة طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة المحترمة "سليمان عواطف" بخالص الشكر والعرفان على نصائحه.

وأيضاً نشكر كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا وحاولوا مساعدتنا ولو بقدر بسيط من المعلومات أو بكلمات ترفع معنوياتنا، وأيضاً زملائنا وكل من كان عوناً ولو بالكلمات. وفي الأخير نسأل المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله وحفظ أمره، وأن يغمر قلوبنا بمحبته ورضاه علينا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتكجل جلالك...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... وإلى نبي الرحمة ونور العالمين... محمد صلى الله
عليه وسلم

إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار..... إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه... إلى
من كان ولا يزال سندي في الحياة... إلى الذي كان لي القدوة الحسنة وعلمي أن ركيزة الحياة المحبة
والإخلاص... إلى الذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي أبي أطل الله عمرك.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج قلبي بذكرهم

إلى من ربنتي وأنارت دربي... إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود... إلى
من كان دعاؤها سر نجاحي وجنانها بلسم جراحي... إلى أغلى إنسان "أمي الغالية"

إهداء

إلى من ساندتني و آزرنتي وساعدتني من أجل إتمام هذه المذكرة إلى نصفي الثاني إلى زوجتي العزيزة
حفظها الله ورعاها... وإلى خالتي الزهرة وابنائها، وإلى أخواتي، وابنائهم، عبد الكريم، وعبد
الجليل، وبلقيس.

والي اخوتي: طارق، عبد المنعم..... إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج قلبي بذكرهم

وعاشوا معي الحياة حلوها ومرها أخواتيكل أحد بإسمه إلى أزواج أخواتي: كمال، عمار، جموعي.

إلى أعز الورود التي نمت في حديقة حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح إلى كل أهلي وأقاربي.

إلى أصدقائي: إبراهيم، صادق، عزيز، نوري، عمر، كريم، شوقي..... وجراني، محمد، صدام، فارس.

إلى من عشت معهم أيام الدراسة :

إلى كل من وسعنتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي..... أهديكم ثمرة جهد

ग्रीक संस्कृत संज्ञा-वचनानि

فهرس

المحتويات

فهرس الموضوعات

-	الموضوع
-	إهداء
-	شكر وعرهان
-	خطة الدراسة
-	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة عامة
ب	إشكالية الدراسة
ت	هيكل الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ج	اهداف البحث
ح	الدراسات السابقة
7	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
9	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة وأهميتها
9	الفرع الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة
10	الفرع الثاني : أهميتها
12	المطلب الثاني : محددات الحوكمة وخصائصها
12	الفرع الأول: محدداتها
15	الفرع الثاني: خصائصها
16	المبحث الثاني: نظريات الحوكمة
16	المطلب الأول: نظريات الحوكمة ودوافع ظهورها
16	الفرع الأول: نظريات الحوكمة
20	الفرع الثاني: دوافع ظهور الحوكمة
21	المطلب الثاني: معايير ومقومات حوكمة الشركات

21	الفرع الأول: معايير الحوكمة
23	الفرع الثاني : مقومات الحوكمة
24	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة
30	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات
30	المطلب الأول: نتائج تطبيق حوكمة الشركات
30	المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات
33	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
34	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للإصلاح الإداري
37	المبحث الأول: مفاهيم حول الإصلاح الإداري
37	المطلب الأول : ماهية الإصلاح الإداري وخصائصه
37	الفرع الأول: نشأة ومفهوم الإصلاح الإداري
38	الفرع الثاني: خصائص الإصلاح الإداري
38	المطلب الثاني: العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري
42	المبحث الثاني : السياسات الواجب اتباعها
42	المطلب الأول: الإستراتيجيات وسياسات الإصلاح :
42	الفرع الأول : الإستراتيجيات
44	المطلب الثاني: أبعاد ومداخل الإصلاح الإداري
44	الفرع الأول: الأبعاد
45	الفرع الثاني: المداخل
47	المطلب الثالث: طرق ومراحل الإصلاح الإداري
47	الفرع الأول: الطرق
48	الفرع الثاني: المراحل
50	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري
50	المطلب الأول: نماذج حديثة في الإصلاح الإداري
52	المطلب الثاني : معوقات وعوامل نجاح الإصلاح الإداري

52	الفرع الأول :المعوقات
52	الفرع الثاني: عوامل نجاح الإصلاح الإداري
53	المطلب الثالث: دور الحوكمة في الإصلاح الإداري
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
58	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول:نشأة ومفهوم مؤسسة التكوين المهني والتمهين
58	المطلب الثاني: الفروع والتخصصات المهنية
59	الفرع الأول: الفروع المهنية
60	الفرع الثاني : مستويات التأهيل:
61	الفرع الثالث: الهياكل المادية والبشرية المتوفرة في المركز
62	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه
68	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
68	المطلب الأول: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
68	الفرع الأول: صدق المحتوى (الصدق الظاهري)
69	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
70	المطلب الثاني: خصائص مبحثين الدراسة
73	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
74	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة
79	المبحث الرابع: إختبار فرضيات البحث
79	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
80	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
80	الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية
84	خلاصةالفصلالثالث
87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

فهرس

الأشكال المثلج

حاول

81	معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لاختبار الفرضية الفرعية الأول	17
81	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
82	معامل الإلتواء ومعامل التفلطح الإشراف والرقابة	19
82	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
83	معامل الإلتواء ومعامل التفلطح الإفصاح والشفافية	21

الحق حقة

لقد لاقت مشكلة سوء الإدارة وفسادها إهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين، واتفقت الآراء على ضرورة وضع وتأسيس إطار عملي مؤسسي، الغرض منه تطوير المشكلة وعلاجها، من خلال خطوات جدية ومحددة و إيجاد المبادئ و الأبعاد ، من أجل إصلاح الإدارة.

إن عملية الإصلاح الإداري التي تسعى إلى تغيير وإدخال التغيرات الأساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية في ترقية أداء العملية الإدارية من أجل إعداد جهاز إداري سليم يساعد على إزالة الحواجز وتنمية أسلوب الشراكة والتعاون في التعامل مع المؤسسات والعاملين وذوي الحقوق والمصالح و على تجنب وحل المشاكل التي تعترضها وتعطل سير الإدارة .

والملاحظ أنه بعد سلسلة الإنهيارات التي حدثت في الشركات العالمية، منها إنهيار شركة إنرون للطاقة بإعتبارها الشركات الرائدة في العصر الحديث ، وإنهيار شركة دايو الكورية للسيارات ، وإنهيار بنك برنجز وغيرها من المؤسسات، في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها سوء الإدارة ومشكلة الفساد ، وإفتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، إلي تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع بهم للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حكومة الشركات .

وقد تزايدت أهمية حوكمة الشركات نتيجة إتجاه كثير من الدول إلى التحول من النظام الإشتراكي إلي النظم الرأسمالية .

نتيجة لكل ذلك زاد الإهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الإقتصادية .

وعلاوة ما سبق نقوم بطرح الاشكالية التالية:

ما هو دور الحكومة في تحقيق الإصلاح الإداري ؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ ماهي حكومة الشركات في المؤسسة .؟
- ❖ ماهي أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة .؟
- ❖ ما هو دور السلوك الإخلاقي في تحقيق الإصلاح الإداري مركز التكوين المهني والتمهين -الوادي؟



- ❖ ما هو دور الإشراف والرقابة في تحقيق الإصلاح الإداري مركز التكوين المهني والتمهين -الوادي؟
- ❖ ما هو دور الإفصاح والشفافية في تحقيق الإصلاح الإداري مركز التكوين المهني والتمهين -الوادي؟

فرضيات البحث:

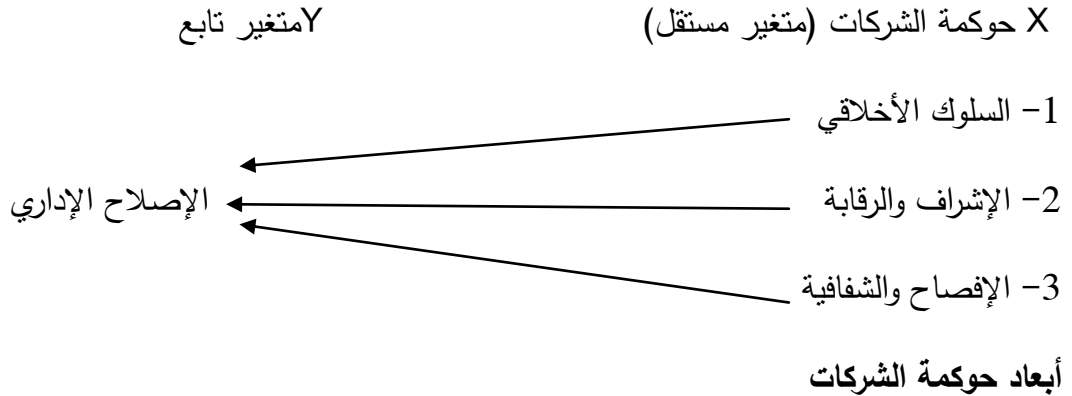
يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

للكوكة الشركات دور معنوي في الإصلاح الإداري في مركز تكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي .

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- 1- السلوك الإخلاقي ، دور معنوي في الإصلاح الإداري في مركز تكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي .
- 2- الإشراف والرقابة ، دور معنوي في الإصلاح الإداري في مركز تكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي .
- 3- الإفصاح والشفافية دور معنوي في الإصلاح الإداري مركز تكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي .

الشكل رقم 1: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالب

أهمية البحث.

تبرز أهمية الموضوع في النقاط التالية :

- ❖ تصاعد مخاطر النشاط الاقتصادي للمؤسسات وتعدد أثارها وخاصة على المحيط.

❖ إحتلال حوكمة الشركات الصادرة في العديد من الابحاث والدراسات والملتقيات بإعتبارها مكون رئيسيا في عملية الإدارة الحديثة .

❖ إبراز دور الحوكمة في المؤسسات و الشركات في إصلاح الإدارة.

اهداف البحث .

نسعى من خلال هذا البحث للوصول الي جملة من الأهداف , أهمها ما يلي:

❖ التطرق إلى مفهوم الحوكمة والإصلاح الإداري .

❖ أهمية تطبيق حوكمة الشركات وإبراز نتائجها .

❖ إظهار أهمية تطبيق مبادئ حوكمة في ترقية الأداء الإداري .

منهجية الدراسة

بالنظر إلى نوع الموضوع وإشكاليته والطريقة التي تنتهج في دراسة الإشكالية فقد تم إتباع النهج الوصفي التحليلي وهذا ما فرصته طبيعة الموضوع محل الدراسة لأننا بصدد جمع وتلخيص بيانات وحقائق مرتبطة بحوكمة الشركات ومدى تطبيق مبادئها , لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل إستخدمنا النهج التحليلي للتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث ومن ثم إستخلاص أهم النتائج .

ونظرا لحدائثة موضوع حوكمة الشركات , فقد إعتدنا يشكل اساسي غلى البحوث والدراسات السابقة المتاحة في المكتبات وعبرى شبكة الانترنت, وتحليل نتائجها , ومن ثم إقتراح التوصيات المهمة .

أسباب إختيار الموضوع

❖ تتبع أسباب أختيار هذا الموضوع نظرا لدخوله ضمن تخصص الطالب وهو حاكمية المؤسسات .

❖ الزيادة في فهم الموضوع والتعمق والتحكم فيه أكثر وضبط مفاهيمه.

❖ تتطور الحوكمة وأهميتها في الشركات .

الدراسات السابقة للحوكمة.

1-دراسة (المهايي 2007),حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية .

هدفت الدراسة ,إلى الوقوف على مدى توفر الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل المؤسسات لاسيما الأستثمارية منها ,إلى جانب الإستفادة من بعض التجارب الناجحة في مجال الحوكمة .

وقد أكدت الدراسة على أهمية الشفافية في المعاملات في المؤسسات وفي الإجراءات المحاسبية والمالية وتلقي أي عمل يؤدي إلى الفساد إستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية .

كما أشارت الدراسة إلى إعادة النظر في القوانين أي عصرنة القوانين ,مما يتلاءم و ينسجم مع متطلبات النمو والتطور ,وقد أوصت الدراسة بالإفصاح عن جميع المعاملات المالية وغير المالية.

2-دراسة (حبوش, 2007) بعنوان, مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات

,دراسة تحليلية للأراء المراجعين الداخليين ومدراء الشركات المساهمة العامة .

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى إلتزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد الحوكمة ولتحقيق أهدافها ركزت الدراسة على وخلق حافز قوي للبدء بوضع مبادئ المتعارف عليها للحوكمة لكن بشكل متفاوت ,وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المعترف عليها للحوكمة الشركات مع أن إلتزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة ,كانت بشكل متوسط وهناك تفاوت في الإلتزام من مبدأ إلى آخر كما خلصت إلى أنه لا توجد في فلسطين لجنة مراجعة في الشركات المساهم العامة بإستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية ,كما خلصت الدراسة أن المصارف الفلسطينية تتفوق علا خيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كما ضمن نتائج الدراسة وجدت علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي ,بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات .

3-دراسة (BROWN,CAYLOV,2004) بعنوان : العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك من خلال وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات التي تم الحصول عليها من خدمات حملة الاسهم المؤسسية, وتشمل هذه المقاييس محصلة قياس 51 عامل تشمل على 8فئات للحوكمة الراجعة مجلس الإدارة القانون الداخلي, مدير التعليم , المدير التنفيذي للتعويضات ,حقوق الملكية الممارسات المتقدمة وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حتى تم الربط بين فئات الحوكمة الثمانية ومقاييس الأداء الستة المعتمدة من معهد الإدارة ,وعملت الدراسة على الارتباط بين نتيجة الحوكمة وبين كل متغير أساسي بإستخدام معامل بيرسون وسبير مان وتم ترتيب النتائج الحوكمة من الأعلى إلى الأدنى ,أي من الأفضل إلى الأقل حوكميا ,وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمية أفضل نسبيا ,واكثر ربحية وأكثر قيمة وتدفع اموالا اكثر لحملو الأسهم ,كما أن رسوم الاستثمارات التي تدفع للمدققين الخارجيين اقل من الاتعاب التي تدفع لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء للشركات

الدراسات السابقة للإصلاح الإداري:

1- دراسة للدكتورة ديانا الحاج عارف (2001) بعنوان "الإصلاح الإداري في سورية" هدفت هذه الدراسة للتوصل لمقاربة أولية لنموذج الإصلاح الإداري في سورية وتحديد المفهوم الذي سيتم الإعتماد عليه في البدء بعملية الإصلاح ومن ثم الوسائل والمشكلات التي تعترضه وقد توصلت لمجموعة من التوصيات هي

- ❖ تبني القيادة السياسية لإستراتيجية محددة واضحة المعالم والأبعاد .
- ❖ الإعتماد على العنصر الوطني والموارد الذاتية بوضع هذه الإستراتيجية .
- ❖ الإهتمام بالعنصر البشري وتطوير الهياكل التنظيمية وتحديث وسائل وأدوات العمل
- ❖ دعم الدور الرقابي للمؤسسات الخارجية على الجهاز الإداري .

2- دراسة للدكتور علي إبراهيم الخضر (2002) بعنوان "نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سورية" قدم من خلاله مجموعة من الأهداف والمبادئ المرتبطة ببرنامج الإصلاح الإداري منها: تبسيط الهيكل الإداري العام للدولة وتقليص الوزارات والهيئات، تحقيق التناسق والترابط بين تشكيلات النظام الإداري العام في الدولة، تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، تخفيف درجة المركزية في الإدارة الحكومية وتنمية وحدات الإدارة المستقلة، تنسيق وتبسيط الإطار التشريعي الحاكم والمنظم لعمل الجهاز الحكومي، بناء نظام فعال لإعداد وتنمية وتحريك القيادات الإداري كما قدم آلية للإصلاح الإداري تستند على إحداث هيكل تنظيمي خاص بالإصلاح الإداري يتكون ممايلي:

❖ المجلس الأعلى للإصلاح الإداري .

❖ وزارة الدولة لشؤون الإصلاح الإداري أو التنمية الإدارية (هيئة عليا للإصلاح الإداري).

❖ وحدات الإصلاح الإداري في الوزارات.

❖ وحدات الإصلاح الإداري في المحافظات.

❖ مجموعات الإصلاح الإداري في الهيئات العامة (المؤسسات، الشركات).

4- دراسة للدكتور محمد ناصر (2005) بعنوان "بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين في سورية" هدف البحث إلى التوصل إلى نموذج لتعيين الإداريين في سورية على أساس الكفاءة والنزاهة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمحاباة .

خطة وهيكل البحث:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي وكل وفي فصل سوف نتطرق إلى عدة مباحث وهي مبينة كتالي:

الفصل الأول: الحوكمة

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

الفصل الثاني: الإطار النظري للإصلاح الإداري

المبحث الأول: مفاهيم حول الإصلاح الإداري

المبحث الثاني: السياسات الواجب إتباعها لإستراتيجية الإصلاح الإداري

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة

المبحث الرابع: إختبار فرضيات البحث

تمهيد:

أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات والحكومات، فهناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وما زالت تقع حتى الآن مما تزيد من إهتمامات الدول و الحكومات إلى دراسة هذه الانتكاسات المالية التي تعصف بالدول الصناعية الكبرى والدول ذات الإقتصاد المرتفع والمحدود على حد سواء، وقد أدت هذه الانتكاسات إلى الإهتمام الكبير بموضوع الحوكمة ، فقد بدأ الإهتمام بالحوكمة بعد إنهيار شركة أنرون وول كدوم وأزمة المدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية ، والفجوة القائمة بين مكافئات الإدارة وأداء الشركات في الدول المتقدمة ، وكذلك الأزمة المالية الأمريكية الحالية التي أدت إلى الركود الاقتصادي مما يدل على أهمية عدم تطبيق الحوكمة.

لذلك يتعرض هذا الفصل إلى التحليل والمناقشة إلى مفهوم الحوكمة وأهم النظريات المفسرة بالإضافة إلى أسباب ودوافع ظهورها.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة وأهميتها

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة

برز مفهوم حوكمة الشركات لأول مرة عند ظهور نظرية AGENCE THEORIE وما إرتبط بها من الوكالة إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة لتعارض المصالح بين أعضاء مجالس الإدارة والمساهمين ، وإلى زيادة الأقسام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين، واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، وقد إختلفت وتعددت تعريفات مصطلح الحوكمة بإختلاف وتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم ، ومن أبرز من تبنى حوكمة الشركات وبحث فيه لجنة كادبوري 1992 والتي عرفت حوكمة الشركات بأنها:

التعريف 1: النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ، ويكون مجلس الإدارة مسؤول عن حوكمة الشركات، ويكون دور المساهمين في الحوكمة هو إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه ، وأن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة ، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ، ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة توليهم ، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الهيئة.¹

التعريف 2: عرفها STENBERGE بأنها الطريقة التي تضمن توجيه فعال لأصول وعمليات الشركة لتحقيق أهداف الشركة التي وضعها المساهمون.

التعريف 3: عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بأنها:

النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة ، حيث يقوم بوصف وتوزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات ، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة ، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها .

إضافة إلى ذلك فإن إجراءات العولمة وتحرير أسواق المال العالمية فتحت أبوابا جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة ، وأصبح لازما عليهم البحث عن الشركات التي بها هياكل سليمة ، والتي تمارس الحوكمة لإدارة الشركة وتسمح لها بالمشاركة والإشراف عليها، لذلك تعتبر الحوكمة ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على

¹Cadbury committee ،report of the committe on the financial aspects of Governance ، London،GEE and co ltd , 1992,14

الإقتصاد الوطني ، ومن جانب آخر تساهم في ضمان حقوق المساهمين في الشركة وتعد واحدة من أهم الآليات والمعايير التي تساهم في قياس مدى إنتظام وكفاءة أسواق رأس المال الصاعدة والمتطورة .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة عبارة عن نظام يجب على الشركة السير على قواعده من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على مكانتها المحلية والدولية.

الفرع الثاني : أهميتها

يمكن تصنيف أهمية حوكمة الشركات إلى:

أ- من الناحية الإقتصادية:

- ❖ أشار WINKLER إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الإقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الإقتصادية بالأسواق ، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة وبالتالي كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على إستقرارها وعليه العمل على تحقيق التقدم الإقتصادي ويمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركة من الناحية الإقتصادية في أنها:
- ❖ تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد الإداري والمالي
- ❖ تساعد على رعاية و صيانة أوضاع الشركة
- ❖ وجود عملية تصويت تضمن الإفصاح عن كل الحقائق¹
- ❖ تساعد على جذب الإستثمارات²
- ❖ تساعد على رعاية وصيانة أوضاع الشركة
- ❖ تدعيم المركز التنافسي للشركة وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق
- ❖ وجود المراقبة المستقلة عن المديرين والمحاسبين وصولاً للقوائم المالية على أساس ومبادئ محاسبية عالية الجودة
- ❖ تجنب الإنزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على استقرار نشاط المؤسسة
- ❖ كما أن الاقتصاديات الناشئة تحتاج لمؤسسات خاصة قوية وقادرة على المنافسة وإحتمال الصدمات ، وهذا يأتي بتطبيق معايير حوكمة الشركات
- ❖ إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

¹ محمد سليمان ، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، "الدار الجامعية ، مصر ، 2006، ص15

² عبد الوهاب نصر علي ، "شحاتة علي شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، "الدار الجامعة ، مصر

ب- من الناحية القانونية:

يهتم القانونيين بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة إذ تضم هذه الأطراف، المساهمين ، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح¹.

وفي هذا الصدد zen gales إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم ، مما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم ، وتأتي أهمية الحوكمة من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات أو النظم الأساسية المنظمة للشركة

ج- من الناحية الإجتماعية:

إن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة ، حيث أن أداؤها يمكن أن يؤثر على الوظائف ، المدخول والمدخرات والمستويات المعيشية وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمجتمع

كما تعتبر أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

إذا فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية ،المالية والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط إرتباطا وثيقا بالنواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الإقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الإقتصاد والمجتمع².

و من جملة التأثيرات التي تحدث نتيجة لغياب الحوكمة وعدم تطبيقها بشكل جيد نذكرمنها:

❖ إنتهاك حقوق صغار المساهمين

❖ هروب رؤوس الأموال

❖ ضعف المؤسسات القانونية

❖ زيادة نسبة التعاملات القانونية

❖ عدم الإستقرار في الأسواق وظهور الأزمات³

¹ عباس عبد المحسن ،"حاكمية الشركات " ، مستخرج من

WWW.MUFLHAKEL.COM/UNO/2010/00/UG:

تأمر حمادة ،"حوكمة الشركات بطريقة العصا والجزرة" مستخرج من "

WWW.MUFLEHAKEL.COM%UN%2010%00/ULF2FORM,201,.PP.0;:02

3 محمد مصطفى سليمان ،"حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والاداري ، مصر ، 2009، ص 3

المطلب الثاني : أسباب بروزها

يرى البعض أن أسباب الحاجة للحوكمة هي:

- ❖ متطلبات المؤسسات الإستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالي من الحوكمة حتى تقبل توجيه إستثماراتها.
- ❖ حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لإتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
- ❖ التوجه إلى الخصخصة إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.
- ❖ الحاجة إلى الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع ، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة
- ❖ العدد الكبير من حملة الأسهم ، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها.
- ❖ حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من إحتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
- ❖ غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- ❖ إستثمار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

المطلب الثالث:محددات الحوكمة وخصائصها

الفرع الأول: محدداتها

هناك إتفاق على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات هما:

1- المحددات الداخلية:

وتشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات وتشمل هذه المجموعة¹:

- ❖ المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .
- ❖ تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس .
- ❖ كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات .

¹ محمد حسن يوسف, محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، يونيو 2007 ، ص، 23

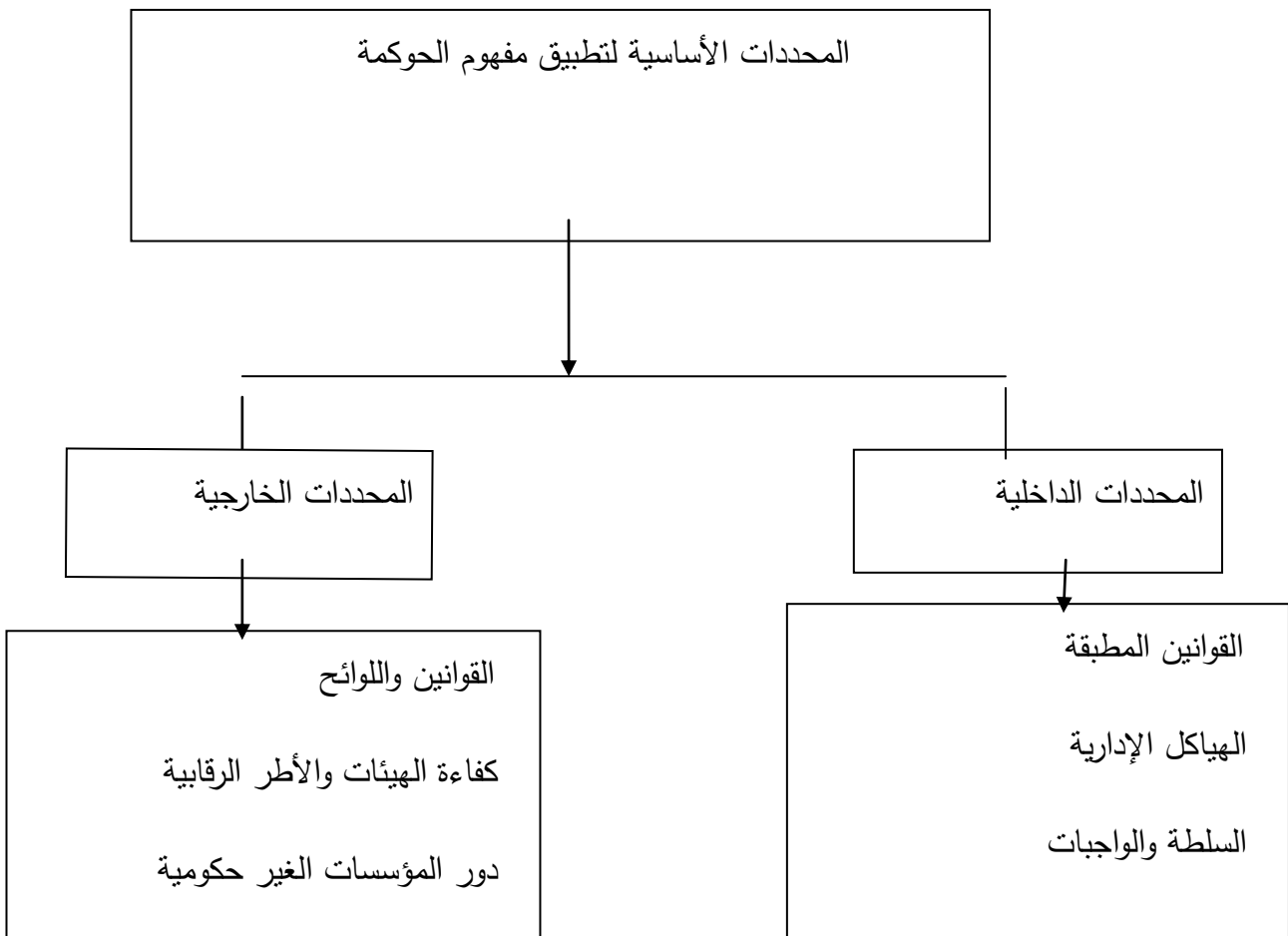
- ❖ وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية .
- ❖ وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب المالية الإستثمارية .
- 2- المحددات الخارجية:**
- تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة وتشمل:
 - القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق مثل(قوانين رأس المال، قوانين الشركات ، قوانين المنافسة ومنع الإحتكار ، قوانين الإفلاس).¹
 - ❖ كفاءة القطاع المالي (البنوك والأسواق المالية) في توفير التمويل اللازم للمشاريع
 - ❖ درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج .
 - ❖ فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات
 - ❖ بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل:(المدققين: المحاسبين، المحامين، الشركات المدرجة في السوق المالي)
 - ❖ القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة .
 - ❖ توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف .
 - ❖ الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .²
 - ❖ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
 - ❖ العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
 - ❖ العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية .
 - ❖ مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
 - ❖ خلق فرص العمل .
- وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة ، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.³

¹ محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري ، " دراسة مقارنة "، الدار الجامعية ، 2008، ص 17

² SAMIHA FAWZI:ASSESSMENTOF CORPORATE GOVERNANCE IN EGUPT ;WORKING PAPER ,THE EGUPTIAN CENTER FOR ECONOMIC STUDIES ; EGUPT ; APRIL ;2003,P,04

³ بن ثابت علال ، بن أحباب الله محمد ، المستثمرون المؤسسون لبورصة الأوراق المالية ودورهم على حوكمة المؤسسات "،مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول : سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاد والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية - جامعة محمد خيضر ، بسكرة

الشكل رقم 2: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، " دراسة مقارنة

"

الفرع الثاني: خصائصها

يتضمن مصطلح حوكمة الشركات الخصائص التالية:

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح¹

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .

المساءلة: أي إمكان تقييم وتقديم أعمال مجلس الإدارة التنفيذية .

المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة في الشركة.

العدالة: أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات (أصحاب المصلحة في الشركات).

المسؤولية الإجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.²

1 مها محمود رمزي ربحاوي، " الشركات المساهمة مابين الحوكمة والتعليمات " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد 1، ص، ص: 97- 98

2 طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ، ط2، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008/2007، ص 25

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة

المطلب الأول: نظريات الحوكمة ودوافع ظهورها

الفرع الأول: نظريات الحوكمة

ظهرت نظرية الحوكمة نتاج تطوير العديد من النظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتفادي النقائص في التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين ، وطبيعة العلاقة بين الشركة ومديرها ، وأهم النظريات التي أدت الى ظهور مفهوم حوكمة الشركات هي ثلاثة نظرية حقوق الملكية ، نظرية تكلفة الصفقات ، نظرية الوكالة.

أولاً: نظرية حقوق الملكية:

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الإنضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات ، بداية بأعمال كل من berle et menas وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنوع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكيات الأفراد ووظيفة وسير الشركات بالإضافة إلى كفاءة النظام الإقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة¹.

حيث تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو الشركة فكما كانت هذه الحقوق كاملة كلما إنعكس ذلك على أداء المؤسسة² وتتمثل عناصر حقوق الملكية في ثلاثة عناصر هي:³

-حق الإستعمال: يخول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.

حق الإستغلال : وقد يكون هذا الإستغلال مباشرا وذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه ، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.

حق التصرف: حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات كبيعها مثلا .

وتهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات ، و ذلك إنطلاقا من مفهوم حقوق الملكية حيث لاتعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة إستعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الإستقلالية والتحويل⁴.

¹جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، كلية علوم التسيير ، جامعة الجزائر "3"، سنة 2009-2010، ص ص،84-85

²عبدى نعيمة ، دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير ،تخصص ملية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2008-2009 ، ص، 29

³بن ناصر فاروق ، دور اليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة2012_2013،ص ص ، 14-15

⁴ ريس محمد الهادي ، دور الحوكمة في تحسين أداء ادارة الخزينة العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2012_2013، ص 6

ثانيا: نظرية الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الحديثة تقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة وتعود نقطة إنطلاق نظرية الوكالة إلى النص المنشور سنة 1976 في مجلة FINANCIAL ECONOMIES من قبل JENSEN ET MECKLIG حيث أكد بأنه يوجد مصالح مختلفة بين المساهمين والوكلاء¹. فهي تعاهد بين عدة أطراف تنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخص آخر يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل. وتقوم نظرية الوكالة على عدة فروض أساسية أهمها²:

أ- فروض ترتبط بسلوك الإنسان وهي:

- ❖ إختلاف المصالح الشخصية بين الأصيل والوكيل
- ❖ مشكلة الرشد المحدود أو عدم القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة
- ❖ كره المخاطر

ب- فروض تنظيمية وهي:

يوجد صراع مصالح بين الأصيل والوكيل

- ❖ عدم تماثل المعلومات بين الأصيل والوكيل

ت- فروض معلوماتية:

أن المعلومات سلعة قابلة للشراء.

وتتعرض الوكالة لنوعين أساسيين من المشاكل وهما:³

- ❖ مشكلة الإختيار الخلفي: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.
- ❖ مشكلة الإختيار العكسي: تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بأداء أو اختيار في الوقت الذي لا تتوافر فيه هذه المعلومات للأصيل.

1- أطراف الوكالة:

يمكن تحديد مجموعة من العلاقات الهامة:

العلاقة الأولى : علاقة الملاك بمجلس الإدارة وطرفيها هما:

أ- الملاك: حملة الأسهم العادية مثل جمهور مؤسسين أو شركات أو مؤسسات مالية.

ب- مجلس الإدارة: مجموعة من الأعضاء يختارهم الملاك لينوبوا عنهم في الإختيار والرقابة على إدارة الشركة

العلاقة الثانية: علاقة مجلس الإدارة العليا للشركة وطرفيها هما:

أ- مجلس إدارة الشركة المساهمة(الأصيل)

ب- المدير التنفيذي الأعلى وباقي أعضاء الإدارة العليا(الوكيل)

العلاقة الثالثة: علاقة الإدارة العليا بباقي الأطراف من الشركة المساهمة وطرفيها هما:

أ- الإدارة العليا.

ب- باقي المستويات الإدارية الأقل منها.

الهدف العام لكل طرف من أطراف علاقات الوكالة طبقا لفروض نظريتها تعظم كل طرف لمنافعه الخاصة ، ويأتي له ذلك عن طريق سعيه الدؤوب نحو تعظيم عائد إرتباطه بعلاقة الوكالة وفي نفس الوقت سعيه نحو تحقيق تكاليف أو خسائر الوكالة ، وهذا الهدف العام يمكن تطبيقه على كل من العلاقات الثلاث السابق ذكرها¹.

فنظرية الوكالة حاولت توضيح مختلف الصراعات التي تنشأ بين الأطراف المتعاقدة داخل المؤسسة وما ينتج عنها من تكاليف ، الأمر الذي يدفع هذه الأطراف إلى التوافق لتخفيض هذه التكاليف لتحقيق أهداف المؤسسة ككل وليس تحقيق هدف أحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى .

¹عدنان بن حيدر بن در ويش ، مرجع سابق ، ص 78

ثالثاً: نظرية تكلفة الصفقات:

حسب رونالد كرا RONAOLD CRASE سنة 1937 فإن تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق : حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر ، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء الى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى تكاليف المعاملات والتي تتمثل في تكاليف التفاوض ، تكاليف البحث عن المعلومة، والمؤسسة تتغير وتتطور ما دامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي، مفهوم هذه النظرية يركز على مجموع المصاريف التي حتما تراكمها يؤدي إلى تكلفة ومجموع هذه الأخيرة شكل تكاليف ، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب هدف الأفراد الموافقة للسوق¹.

تعتمد نظرية تكاليف الصفقة على فريضتين سلوكيتين هما:

الرشادة المحدودة، وإنتهازية الفرد².

أ- الرشادة المحدودة:

مضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على الفهم بطريقة كاملة للمحيط، لأنه لا يملك المعلومات الضرورية والكافية لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد ودرجة مقبولة من الرضا.

ب- إنتهازية الفرد:

الفرد بطبيعته إنتهازية ، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية ، وعند الإقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح.

وضع WILLIAMSOH نمطين تنظيميين أساسيين : النمط U والنمط M³

¹بومعروف رمزي ، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، شهادة لنيل شهادة الماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات قسم العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014- 2015 ص 24

²رزقي عمار ، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل للتعين الإنتاجية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد

وتسيير المؤسسة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة ، 2010- 2011 ص 20

³بومعروف رمزي مرجع سابق ص 2

النمط : كل وحدة عملية تنجز نشاط وظيفية منتظمة (بيع، إنتاج، موارد بشرية...) لكل مجموعة سلسلة إنتاج في المؤسسة ، في هذا النمط بتقديم الكفاءات بأكثر سهولة لكل فرع .

إن تفكير WILLIAMSON في هذه النظرية كان مهما لعدة أسباب هي:¹

- ❖ يهتم بفكرة الأداء المنسوبة إلى عدة مستويات تنظيمية.
- ❖ يهتم بعدة مؤشرات تنظيمية ، دور المسيرين وخصائص التعاقدات في السوق.
- ❖ يهتم بمشاكل القرارات خاصة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: دوافع ظهور الحوكمة:²

- ❖ تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- ❖ توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
- ❖ مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- ❖ مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ❖ ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- ❖ تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة السبل الممكنة .
- ❖ توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- ❖ توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين
- ❖ التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأهداف.
- ❖ توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
- ❖ تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة .

¹ بومعروف رمزي، مرجع سابق، ص26

² بن درويش عدنان بن حيدر ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية القاهرة ،سنة 2007، ص ص،27، 28

المطلب الثاني: معايير ومقومات حوكمة الشركات

الفرع الأول: معايير الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:¹

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

- ❖ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ❖ حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ❖ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو الإتجار في المعلومة الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ❖ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- ❖ الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح

¹ محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص 7-8

عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

❖ مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:¹

❖ قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

❖ إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

❖ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد في ذلك.

❖ وضع آليات للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

❖ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.

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

❖ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى .

❖ تدفق المعلومات بشكل مناسب أو إلى الخارج.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في سنة 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحكومة داخل المؤسسات وأهم هذه الأسس هي:²

1محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان المنعقد في 15-17 ديسمبر 2012، طرابلس، ص 20-21.

- ❖ يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- ❖ إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
- ❖ إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.
- ❖ القيادة الجيدة.

الفرع الثاني : مقومات الحوكمة

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

1. الإطار القانوني : والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانته الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الإختصاصات ، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات وإعتباره شأنًا داخليا لها ، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة ، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والإحتيال في الشركات ، خاصة وأنه توجد أدلة على الإتجار بقوانين مراقبة الشركات.
2. الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات ، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك ، وكذلك المؤسسات الغير حكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني

والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها ، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجمعيات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها ، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي عامة.

3- الإطار التنظيمي:

2 بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة حول الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة المنعقد في 6-7 ماي 2012، ص8-9

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء وإختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء وإختصاصات المديرين التنفيذيين.

4- روح الإنضباط والإجتهد: والحرص على المصلحة العامة للشركة ، وتشجيع جميع

العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان

من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع

الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة

تتضمن مبادئ حوكمة الشركات خمسة مبادئ أساسية هي:

المبدأ الأول: حماية حقوق المساهمين:

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين ويشمل هذا البند العناصر التالية:¹

1-الحقوق الأساسية للمساهمين وتشتمل على مايلي:

- أ- تأمين أساليب تسجيل الأسهم
- ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم
- ت- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة
- ث- المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين
- ج- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- ح- الحصول على حصص من أرباح الشركة

2- الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- ❖ التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- ❖ طرح أسهم إضافية
- ❖ أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

¹محمد مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية ،مصر ، 2006، ص42

- 3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين ، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت حيث:
- ❖ يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الإجتماعات العامة .
 - ❖ بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي تستهدف أو يتم إتخاذ قرارات بشأنها خلال الإجتماعات.
 - ❖ يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الإجتماعات العامة على أن توضع حدود مقبولة لذلك.
 - ❖ ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة ، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حاضرة أو بالإنابة.
- 4- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- 5- ينبغي ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق المال.
- 6- ينبغي السماح لجهات الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- 7- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- 8- ينبغي أن يأخذ في المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في حسابات التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم ، ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1. يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة.

2. يكون للمساهمين داخل كل فئة حقوق التصويت نفسها بحيث يحتاج لكافة المساهمين الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موضعاً لعملية تصويت من جانب المساهمين.
3. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم¹.
4. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين ، كما يجب ألا تستقر الإجراءات عن صعوبة أو إرتفاع في تكلفة عملية التصويت.
5. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .
6. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بنشاط الشركة نفسها.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يسريها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أساس مالية سليمة.

ويندرج تحت هذا المبدأ على العناصر التالية:

- ❖ يعمل على إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون².
 - ❖ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
 - ❖ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة بالشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك

المبدأ الرابع : مبدأ الإفصاح والشفافية:

¹ قباجة وآخرون ، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، مارس، 2008، ص 7 و 8
² فوزي وآخرون ، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2003، ص 32

ينبغي أن يتكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:

1- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية:¹

❖ أهداف الشركة

❖ النتائج

❖ حق الأغلبية من حيث المساهمة المالية والتشغيلية للشركة

❖ حقوق التصويت

❖ أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم.

❖ عوامل المخاطرة المنظورة

❖ المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

❖ هياكل وسياسات الحوكمة بالشركات

2- ينبغي إعداد ومراجعة البيانات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح الغير مالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- يجب الإضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

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

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار الحوكمة في الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، وأن تضمن تلك الممارسات مساهمة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ويندرج تحت هذا البند العناصر التالية:²

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق صالح الشركة والمساهمين .

¹ خليل محمد ، دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، العدد الثاني ، 2003 ، ص 19

² العبد جلال ، حوكمة الشركات ... ماذا تعني ' وماذا انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم ' شبكة اقتصاديات العدد الثاني ، ص 12

2- ينبغي أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الرئيسية من بينها:

- ❖ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط وأن يضع أهداف الأداء و أن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإتفاق الرأسمالي وعلى عمليات الإستحواذ وبيع الأصول.
- ❖ إختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا حينما يقتضي الأمر ذلك وإحلالهم ومتابعة خطط التناوب الوظيفي.
- ❖ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمن الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- ❖ متابعة إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين ، ومن بين تلك الصور إساءة إستخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي علاقة.
- ❖ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية والإلتزام بأحكام القوانين.

المبدأ السادس: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

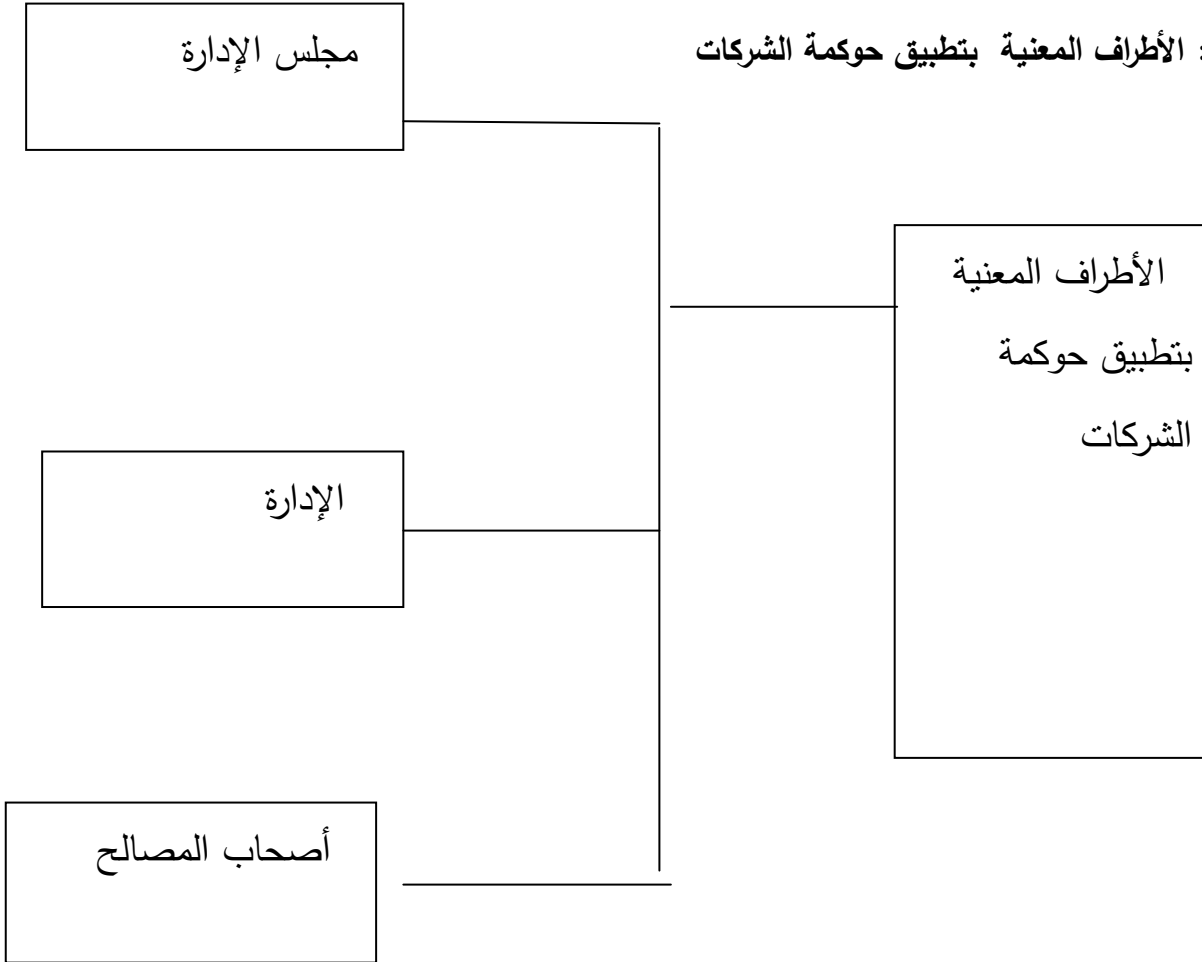
لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس فعال لحوكمة الشركات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الإعتبار وهي:

- 1- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلفها للمشاركين في السوق ، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالثقافة والفعالية.
- 2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق إختصاص تشريعي ما يتوافق مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ¹
- 3- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا على أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالثقافة مع توفير الشرح الكافي لها².
- 4- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق إختصاص تشريعي ما يحدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

¹ محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ،ط الأولى الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2006، ص ،ص 45-46

² السريتي السيد محمد ، حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الاشارة مع مصر ، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية الادارية والاقتصادية ، الجزء I جامعة الاسكندرية ،2005، ص 43

الشكل رقم 3: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

المطلب الأول: أهداف ونتائج تطبيق حوكمة الشركات

الفرع الأول: الأهداف

- ❖ تتناول الكثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات ، وقد تناولها أحدهم وقال أنها تهدف إلى تحقيق مايلي:
- ❖ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء ¹.
- ❖ تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات.
- ❖ إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- ❖ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا من الطرفين وهما في مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- ❖ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- ❖ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- ❖ تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- ❖ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- ❖ تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد، ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي ².
- ❖ منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات ³.
- ❖ تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- ❖ تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- ❖ فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية .

¹ الحفناوي شوقي عبد العزيز ، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق الحاسبي ، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية ، الجزء الثاني ، جامعة الاسكندرية ، 2005، ص، 211

² عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات" ،الدار الجامعية ، مصر ، 2006/2007 ص ص79

³ مجلة اقتصاد وأسواق ، العدد 57، مارس 2008 ، ص16

- ❖ العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي .
- ❖ تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- ❖ العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
- ❖ الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- ❖ العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقفتهم بالشركة.
- ❖ زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- ❖ توفير فرص عمل جديدة.

الفرع الثاني: نتائج الحوكمة

- ❖ تحسين الصورة الذهنية للشركات
- ❖ تحسين عملية صنع القرار
- ❖ تحسين مصداقية الشركات
- ❖ إدخال الإعتبارات الأخلاقية
- ❖ تحسين درجة الوضوح والشفافية .

المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات:

يعرف نموذج حوكمة الشركات على أنه طريقة تهكيل الإدارة وتحديد مهامها وتقسيم المسؤوليات والوظائف التي تعبر عن ماهية الحوكمة وكذا كل العمليات والممارسات التي تشير إلى كيفية تطبيقها ونظر للفروق الإقتصادية، القانونية، الإجتماعية، وحتى السياسية بين الدول فإنه لا يوجد نموذج موحد كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر وحسب الشكل القانوني للمؤسسة¹.

هناك من يرى بأنه على الصعيد العالمي يمكن التمييز بين أربعة نماذج للحوكمة².

وفيما يلي سنتطرق لكل من هذه النماذج:

¹ زهير كايد ، الحكمانية قضايا وتطبيقات ، مجموعة النيل العربية ، ط 1، مصر ، 2000، ص، 29

² الخضير محسن أحمد الخضير ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، 2005، ص1

النموذج الأنجلو أكسوني:

وفقا لهذا النموذج فإن مجلس الإدارة ينتخب من قبل الملاك المساهمين وتوكل إليه مهمة الإشراف على نشاط المؤسسة أي أنه يتيح للمساهمين رقابة المؤسسة فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية هي:¹

❖ تمثيل الملاك المساهمين

❖ الإشراف والرقابة

ويتميز هذا النموذج ب:

❖ التشتت الكبير لرأس المال بين صغار حملة الأسهم مما يسمح للمديرين بالسيطرة .

❖ معاقبة المدراء في حالة إنحرافهم في تعظيم ثروة الملاك .

❖ الدور العقابي للأسواق (سوق الاندماج العدواني، سوق العمل الإداري وسوق الأوراق المالية) .

❖ الحماية القانونية للمستثمرين تكون من خلال تطبيق القانون العام .

❖ طريقة مكافأة الإدارة بأدائها وهو ما يقارب من المصالح المختلفة في المؤسسة ويعاني هذا النموذج من ثلاثة مشاكل:

أ- إرتفاع درجة المخاطر وذلك بسبب تنافسية سوق العمل الإداري حيث يؤدي شعور المسيرين بالتهديد من منافسيهم إلى سعيهم للحصول على أكبر قدر ممكن من القروض من أجل إستغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة ويؤدي ذلك إلى تحملها لدرجة خطر عالية.

ب- مراقبة الأسواق إذ تفرض الجهات الحكومية رقابتها على الأسواق من أجل تنظيمها عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات .

ج- صرامة القوانين فكل من يتجاوزها يعاقب.

2- النموذج الألماني:

❖ أهم ما يميز هذا النموذج أن مجلس الإدارة يتم إنتخابه من قبل المساهمين الملاك بنسبة 50/ أما

النسبة المتبقية فتعين من طرف إتحادات العمال كما يتميز النموذج ب:

❖ ضعف الدور الرقابي للأسواق الاندماج العدواني وسوق الأسواق.

❖ القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانوني المدني وهو أضعف من القانون العام.

3_ النموذج الياباني:

¹الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ، 5

تلعب المؤسسات المالية في النموذج دورا أساسيا في تعيين مجلس الإدارة بالمشاركة مع المساهمين وكذلك الأمر بالنسبة للرئيس وتمارس الإدارة التنفيذية الوظائف الإدارية من خلال مجلس الإدارة ويتدخل البنك الممول حتى بتزويد الإدارة بالمدراء ويسيطر أيضا على الوظائف الإدارية.

4- النموذج الفرنسي: يعرف كذلك النموذج اللاتيني وهو نموذج مختلط ما بين النموذج الأنجلوساكسوني (الخارجي) والياباني الألماني (الداخلي)

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي:¹

أ-المساهمين : وهم من يقومون بتقديم رأسمال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في إختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

ب -الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

ج-مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

د- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد يكون لهؤلاء الأطراف مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون مثلاً يهتمون بقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم الموظفون والعمال بقدرة الشركة على الاستمرار.

¹ محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009، ص 16

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي بإعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ ، فنجاحها يتطلب تفعيل اليات الحوكمة فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركات ، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالإلتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركة أهدافها.

تمهيد:

إن الإصلاح ذو طبيعة شديدة المرونة والتوافقية ، حيث لا يختلف عن أهميته إثبات ، فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه ، وتسعى كل مؤسسة ومجتمع إلى الوصول إليه ، ويشتمل هذا المحور على جانبين هما : جانب المعالجة لأوجه القصور القائمة، وإعادة التوازن التشغيلي والأدائي للكيان الإداري ، ومعالجة الاختلافات القائمة ، وجانب الإصلاح لمعالجة الأوضاع الغير عادلة المتصلة بتوزيع الناتج والعائد بالشكل الذي يؤكد ويدعم جهود التغيير .

ونحن نرى أنه في إطار عصر تحكمه المتغيرات المتسارعة والتحديات ذات الصيغ الكونية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جميع المجتمعات ويصبح الإصلاح والتحديث الإداري ضرورة ملحة تواجهها الإدارة العربية بمنظور أشمل بكثير من مجرد البحث عن تقنيات جديدة، وإنما يأخذ بعين الاعتبار تعديل شبكات العلاقات الداخلية والخارجية الخاصة بالإدارة من حيث الكم والنوعية وتحسين الإتصال بالمجتمع المدني وتغيير العلاقات التسلسلية ، وإزالة الحواجز وتنمية أسلوب الشراكة والتعاون في التعامل مع المؤسسات والعاملين .

ومن هذا ننتقل إلى المداخل التي يجب اللجوء إليها سواء بطريقة تدريجية أو مرحلية أو أن نلجأ إليها معا بطريقة متوازنة من أجل محاولة تحقيق الإصلاح الإداري

المبحث الأول: مفاهيم حول الإصلاح الإداري

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإصلاح الإداري وخصائصه

الفرع الأول: نشأة ومفهوم الإصلاح الإداري

يرى بعض الباحثين أن ما إتفق على تسميته الإصلاح الإداري يرجع جذوره إلى الدول الغربية، فأول حركة للإصلاح الإداري قد ظهرت بداية في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن العشرين داعية أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء والإقتصاد في النفقات، ولقد كان من ثمار هذه الحركة فصل السياسة عن الإدارة وإعتبار الأخيرة مجالاً مستقلاً.

وقد إنتقل الإهتمام بالإصلاح الإداري إلى الوطن العربي منذ خمسينات القرن العشرين على أثر الإستقلال السياسي لمعظم الدول العربية منذ الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث إتجهت الحكومات العربية نحو بناء جهاز الدولة وظل الإصلاح الإداري في الوطن العربي منذ ذلك التاريخ موضوعاً أثيراً وشعاراً مرفوعاً وحلماً مطلوباً، عقدت من أجله المؤتمرات وشكلت اللجان السياسية والفنية واستقطبت له الخبرات والإمكانات، إلا أن ما تحقق منه دون الطموحات فالجهد والموارد الكبيرة التي وجهت لعملية الإصلاح خلال ما يقارب نصف قرن قبلها تعثر متزايد في أداء أوضاع الأجهزة الحكومية .

التعريف 1- عرف الإصلاح الإداري بأنه التأثير والإستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية.¹

التعريف 2- في حين يشير شلق إلى الإصلاح الإداري بأنه "عملية تكيف الإدارة مع المستجدات في ركائز الإدارة الأساسية والأشخاص وأساليب العمل وهي عملية مستمرة تعتمد على أشخاص مهيين.

التعريف 3- وينطلق "الشامي" من كون الإدارة العامة مجموعة أجهزة مادية وبشرية تهدف إلى تأمين مهام الدولة وتحقيق المصلحة العامة وتلبية حاجات و رغبات المواطنين بكفاءة عالية، ليصل إلى أن الإصلاح الإداري يعني "عملية تكيف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها ، مع مهام الدولة ، وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يطلبها النظام السياسي الغير متحجر وبالتالي المجتمع الديناميكي"وسواء كان إصلاحاً جزئياً أم شاملاً فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها وأنها المتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي بما يؤدي إلى إدخال و إستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.²

¹ القحطاني سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية ، المفهوم والمراحل والأساليب ،صنعا ، جامعة صنعاء، 1999،ص، 76

² الشامي علي حسين الإدارة العامة والتحديث الإداري : مقارنة نظرية تطبيقية، بيروت، شركة رشاد برس ، 1995،ص، 215

التعريف 5- أما جيش فيري "أن الإصلاح الإداري وسيلة تهدف إلى معالجة الحالات المرحلية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي بغية إعادة مقوماته المادية والبشرية إلى حالتها السليمة لأداء الوظيفة المحاطة بها من قبل المجتمع¹.

التعريف 6- ترى ولدادة "أن التحديث الإداري يعبر عن " الرغبة في تحويل الأنظمة البيروقراطية المركزية الجامدة ذات التسلسل الإداري إلى أنظمة لا تسمح بتنفيذ المهام الإدارية بالأساليب التقليدية ، لذا يتطلب التحديث الإداري قدراً أكبر من تحمل المسؤولية من قبل العاملين الذين يخضعون إلى إدارة وظروف عمل أكثر مرونة².

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف ، وقد تنوعت هذه التعاريف وفقاً لإهتمامات و إختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها في الإصلاح الإداري ، وقد أشار العديد من الباحثين العرب في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما ترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة وزيادة المشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية ، ويرى حسن (1978) أن أحد أسباب الإختلاف في آراء الكتاب والباحثين العرب حول مفهوم الإصلاح الإداري يعود لعدة عوامل منها:

- ❖ تعدد الطروحات السياسية والفكرية لمفهوم التنمية
- ❖ الإتجاهات الفكرية والشخصية للدارسين
- ❖ غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة³.

الفرع الثاني: خصائص الإصلاح الإداري

- ❖ تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم
- ❖ عملية هادفة مخططة ومرسومة
- ❖ عملية مستمرة متجددة هدفها يتحرك دائماً
- ❖ عملية شاملة متكاملة تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها⁴.
- ❖ يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات وإستشارات فنية وإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية
- ❖ يكون محور الإصلاح منصباً على أحد عناصر النظام الإداري.
- ❖ أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في إحدى المؤسسات

¹ جيش فوزي ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، الطبعة (1)، بيروت ، 1986، ص ، 262

² ولدادة تركية ، " التحدي الإداري على أعتاب القرن الحادي والعشرين : المفهوم والمقاومات " في دراسة مقدمة إلى مؤتمر التحديث الإداري وآفاق المستقبل

، بلجيكا ، ص 11

³ WWW. SST/ FORUM/SHOW THREAD.PH ?T= 7844 \$PAGE1

⁴ درويش عبد الكريم واخر ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1968 ، مصر ، ص 520

❖ إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح ، فإنه هو ذاته أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

❖ الإصلاح الإداري سمة من السمات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة، وتطبيقاته المختلفة، وسرعة الإستجابة للتطور، والتقدم العلمي والتقني، وما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ولذلك كانت ولا تزال تظهر إتجاهات جديدة في مختلف دول العالم وخاصة المتقدمة منها لتؤكد ضرورة تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وتقنيات عملها . وقد قدّم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير ومنها، التنمية الإدارية، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، وغير ذلك كثير من المصطلحات، لكن جميع هؤلاء العلماء لم يتمكنوا من تقديم تعاريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتباين مدارسهم وإتجاهاتهم الفكرية والعلمية والسياسية.

المطلب الثاني: العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري¹

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى أن الضمير الجماعي يبدأ في التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة وبيداً بالمطالبة بعملية الإصلاح الإداري منها:

أولاً: عوامل سياسية:

مثل الهزائم العسكرية وتغيير الحكومة أو التعديلات الدستورية أو التعديلات الجذرية في نظام السياسة الخارجية أو الداخلية للدولة.

ثانياً: عوامل إقتصادية:

كالأزمات الإقتصادية الحادة مثل إنخفاض سعر النقد والتضخم والإفلاس القومي وإعادة توزيع الثروة، وتدني مستوى دخل الفرد، والبطالة.

ثالثاً: عوامل إجتماعية:

كالتغيير في الهيكل الطبقي أو إنتشار الجرائم وإنعدام الأمن وإنتشار الفساد والرشوة.

رابعاً: عوامل ديمغرافية

كالإنفجار السكاني أو الهجرة الداخلية والخارجية، حيث تعجز الإدارة عن أداء الخدمات الأساسية للمواطن وهذا يؤدي إلى إنتشار موجة تطالب بالإصلاح وحل هذه الأزمات.

¹رشيدة أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1985، ص، 119

المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري¹

. يمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري ما يأتي :

- 1- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والإستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- 3- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والإبتعاد عن مركزية إتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والإضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- 4- إعتناء شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الإجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الإستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- 5- إستيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
6. العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والإنتماء إليه والتوسع في مجالات_ التأهيل والتدريب والتطوير.²
- 7- دعم الجهود نحو الإرتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة وإعتبارها من مسؤولية الجميع وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
- 8- إعتناء الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الإنتاج وتقليص التكاليف وإتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمار وخطط وأساليب الإنتاج.
- 9- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في إتخاذ القرارات.

¹ د. محمد آل ياسين، نحو استراتيجية وطنية للإصلاح الإداري، ص2، مقال منشور على شبكة الأنترنت :

10- التوسع في الإعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الالكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.

11- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الإستثمار ذات المردودات الأوسع.

12- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لإستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية.

ويرى شلق أن عملية الاصلاح الإداري تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1_ موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين

2- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

3- التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة بإقتراح الحلول الملائمة لها.

4- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية ومعالجة الإنحراف ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.

5- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الإستجابة لمطالبهم.¹

¹تنبرج ماريان، إصلاح إدارة الخدمة المدنية بالدول النامية، دروس من تجارب الدول المتقدمة، ترجمة فيصل زواتي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994، ص، 223

المبحث الثاني: السياسات الواجب إتباعها للإصلاح الإداري

المطلب الأول: إستراتيجيات وسياسات الإصلاح الإداري¹

الفرع الأول: الإستراتيجيات

لعل الإطلاع على تجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة الغربية والنامية والاشتراكية بين لنا أنه يمكن التمييز بين أربع استراتيجيات للإصلاح الإداري تتبع أو تعتمد بناءً على مدى نطاق شمول الإصلاح أو درجته وهي:

1- الإصلاح الجزئي: وتمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي ويختار للتطوير فيها عدد محدود من المنظمات فقد يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية. وتأتي النتائج في أضيق الحدود غالباً.

2- الإصلاح الأفقي : تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته، وتعتبر أيضاً قاصرة ومثال على ذلك تصحيح سلم الأجور والمرتبات أو وضع الهياكل التنظيمية وتطويرها أو إجراء تقييم للوظائف في جميع قطاعات الجهاز الحكومي.

3- الإصلاح القطاعي: تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح التي تنتقي عدداً محدداً من المنظمات الحكومية، وتركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية أدائها فيتم بذلك تطوير مختلف العناصر الحرجة لأنظمة هذه المنظمات وممارستها وتعتبر هذه الإستراتيجية نموذجاً مصغراً للتطوير المتكامل في النظام الإداري للجهاز الحكومي.

4- الإصلاح الشامل : تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وذلك في قطاعات الجهاز الإداري كافة وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة الجهاز الحكومي وممارساته إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل.

¹ ديالا الحاج عارف،. الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق، دار الرضا، 2003، ص، 23.

الفرع الثاني: السياسات¹

1. إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في انجاز الأعمال.
2. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.
3. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.
4. التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.
5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعها وغيرها وصولاً إلى الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
6. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
7. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالياً من الإخلاص والتفاني.
8. استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها من حيث النوعية والصلاحية وجودة الاستخدام وحماية البيئة من خلال الالتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.

¹ معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزيهة، مرجع سابق، ص، 5

10. تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
11. توفر المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.
12. تعزيز أوامر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.

المطلب الثاني: أبعاد ومداخل الإصلاح الإداري

الفرع الأول: أبعاده

لتحقيق الإصلاح الإداري يجب تحديد البعد الذي سيأخذ به فهناك عدة أبعاد للعملية الإصلاحية تتمثل في:

1. البعد الجزئي والشمولي:

المفهوم الجزئي للإصلاح يتمثل في النظر للجهاز الإداري وتطويره على أنه عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التراكمية سيؤدي في النهاية إلى إصلاح وتطوير الجهاز الإداري بشكله الكلي، إضافة إلى أن الإصلاح الإداري يتم نتيجة ضرورة تقرض نفسها على أجزاء في الأجهزة الإدارية¹

بينما المفهوم الشمولي للإصلاح الإداري كما وصفه رشيد يعبر عن عمليات التغيير الكلية في النظام الإداري سواء من الناحية المادية أو الوظيفية أو السلوكية ضمن البناء الشامل للمجتمع².

ويرى أتباع هذا المفهوم أن النظام الإداري وحدة متكاملة ولا يمكن النظر إليها أو معالجتها جزئياً³.

وأهم سلبية للبعدين معا أن هذا الحديث يدل على أن إلغاء إمكانيات التطوير والإصلاح التي يمكن أن تجمع بين ما هو جزئي وما هو شمولي ، فالحقائق العلمية تتجه إلى أن الإصلاح الإداري قد يرتبط بخطط تنمية إقتصادية وإجتماعية بشكل شمولي مع ترك التنظيمات تنفرد باختبار الأسس التي تتناسبها في عملية التطوير.

2- الجوهر والإجراء:

نتيجة لصعوبة قياس الإصلاح الإداري والحكم على نتائجه إعتياداً على معايير موضوعية وكمية متفق عليها ، إنطلاقاً من كون الإصلاح الإداري عملية قيمة معيارية تشمل عوامل سياسية وإجتماعية يصعب وضعها تحت المجهر الموضوعي ، توجهت جهود الإداريين للبحث عن صيغ ونماذج قيمة للحكم على مقدرة الإصلاح على تغيير جوهر الإدارة وتحقيق أهدافها.

¹الأصم مختار ،الحكم في السودان ،نشأته وتطوره وبعض قضاياها ، الخرطوم ، سودان بوكشوب ، 1983، ص ، 128

²أحمد محمده سعيد ، الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق ، الاقتصاد والادارة ، العدد الثاني ، 1976 ، ص، ص، 181_ 190

³ جودة عادل ، تخطيط التنمية الادارية ، شؤون الادارة الحديثة ،العدد (1) ، 1984، ص ، 7-14

وقد أدى هذا التباين إلى أن قام فريق من الممارسين والأكاديميين بالبحث عن مؤسسات مستقلة مهتمة بعملية الإصلاح وجوهرها وبتحديد الطرق والوسائل والإجراءات للإدارة، لذا ظهرت معاهد إدارية تهتم بالتنمية الإدارية عن طريق التدريب والاستشارات والأبحاث ووصل الأمر ببعض الدول إلى أحداث وزارات للإصلاح مهمتها إصلاح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجهاز الإداري.

وهذا المنهج لا يضع أمامه الإستجابة الفعلية لرغبات الأفراد والمنظمات في التطوير ولا يشمل تحديد كيفية إجراء الإصلاح الإداري.

3- الجمود والحركة:

تشمل عملية الإصلاح الإداري تحويل وتطوير مستمر لمواكبة التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة، ولذلك فلا يمكن تصوره جامد أو تدريجي. وهذا النموذج له انعكاسات في التجربة العربية للإصلاح الإداري ، وعلى الرغم من إنتشاره في مؤسسات التنمية الإدارية ومعاهد التدريب العربية، فإن نجاح تطبيقاته إعتد على الجهود الفردية لبعض القيادات والتنظيمات الإدارية، فالتجربة العملية في معظم الدول العربية تدل على أن الإصلاح الإداري أخذ من العملية الإدارية أجزاءها الفنية المهمة بالنظم والأساليب الهيكلية والإجرائية.

وهذا البعد أخذ به بعض الإنحراف في عملية التخطيط وتشكيل اللجان فهو يتم لعلاج مشكلة قائمة وبعد الإنهاء من حلها تختفي حركة الإصلاح.

الفرع الثاني: مداخله¹

أولاً: المدخل الإلزامي

هو الذي ينبع من إحساس خارجي بوجود خللاً ما أو خطأ ما في الجهاز الإداري الكلي تعيق عمله وتجعله غير قادر على القيام بالتزاماته وتحقيق الأهداف المنوطة به، أي ملاحظة المجتمع بفئاته المختلفة لأعراض مرضية معينة تظهر في الجهاز الإداري مثل:

أ_عجز الجهاز الإداري في تفهم وتلبية إحتياجات المواطنين فيؤدي ذلك إلى إنتشار التذمر والشكوى وعدم الرضا.

ب_عجز الجهاز الإداري عن التنبؤ بالمستقبل و المشاكل المتوقع حدوثها والحيلولة دون وقوعها

ج -عجز الجهاز الإداري عن إتخاذ القرارات السليمة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما قد يؤدي إلى تبديد الثروة العامة.

¹ Gerald caiden, administrative reform "In Randall baher".comparative public management، West port: prager,1994,p,78

وهذا يؤدي بالدولة والقيادات السياسية إلى إتخاذ دورها في وضع وفرض برامج الإصلاح التي قد تتبع من أهمية وقناعة تامة بالنتائج والفوائد التي يمكن أن تتحقق من عملية الإصلاح, وبذلك تكون برامج جدية وهادفة وملزمة في نفس الوقت أو أن تكون عملية الإصلاح عملية استعراضية خادعة تحاول إمتصاص نقمة الشعب وعدم رضاه من خلال طرح أرقام وصياغة برامج وهمية لا تحاكي الواقع ولا تستجيب للحاجات الفعلية. من هنا نجد أن النظام السياسي الناضج والذي يعتمد أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة بشكلها الفعال قادر على تحقيق نتائج إيجابية من وراء إتباعه لمثل هذا الشكل من أشكال الإصلاح .

ثانياً: المدخل الذاتي

ينص هذا المدخل على أن الأجهزة الإدارية يجب أن تمتلك القدرة التصحيح الذاتي المستمر من خلال اكتشاف مواطن الخلل والضعف بداخلها والعمل على إصلاحها, بالشكل الذي يجعلها قادرة على ممارسة دورها المطلوب وهذا يتطلب أن يكون هناك نظام رقابة ومتابعة وتقييم فعال ونظام معلومات قادر على تزويد الجهاز الإداري بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لكي يتمكن من الاستجابة لحاجات المجتمع وتحقيق أهداف السياسة العامة . ويفترض هذا المدخل بداخله شروط أساسية في مقدمتها:

- 1- قدرة الجهاز الإداري على إدراك ضرورة الإصلاح والتغيير للوفاء بحاجات الجماهير ومتطلباتها.
- 2- درجة تقدم النظام الاجتماعي أي القدرة على تقبل نتائج التغيير.
- 3- عدم سيطرة الحلول الوسطى عندما لا تكون في مكانها المناسب, لأن هذه الحلول قد توجد نوعاً من المحافظة الإدارية.

المطلب الثالث: طرق ومراحل الإصلاح الإداري :

الفرع الأول: طرق الإصلاح الإداري:¹

1. إعداد أدلة تنظيمية حديثة لإستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الإزدواجية والتداخل في إنجاز الأعمال.
2. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديه من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب إتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.
3. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.
4. التركيز على إعتداد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقييم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.
5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف وإحتساب أعباء العمال وإختيار العاملين وإعادة توزيعها وغيرها وصولاً إلى الإرتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
6. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الإحتياجات التي تحددها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
7. الإهتمام ببرامج تقويم الشفافة والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز إنتماء الموظف لوظيفته وإلتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالياً من الإخلاص والتفاني.
8. إستخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة وإتخاذ القرارات.
9. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية تجاه المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها من حيث النوعية والصلاحية وجودة الإستخدام وحماية البيئة من خلال الإلتزام بشروط المحافظة عليها سليمة من التلوث والأضرار الأخرى.

¹معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزاهة، مجلس مكافحة الفساد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ص2.

10. تطوير الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل منظمات الجهاز الإداري لتتماشى مع متطلبات التطور والنهوض بالأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
11. توفر المستلزمات اللازمة للتأهيل لتطبيق المواصفات القياسية في الإنتاج والخدمات.
12. تعزيز أواصر التعاون مع المنظمات والهيئات والمراكز المحلية والإقليمية ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع إدارية مشتركة.

الفرع الثاني: مراحل الإصلاح الإداري¹

فكما نعلم أن عملية التغيير لا يمكن أن تتم دفعة واحدة فهي مجموعة من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض والتي تقودنا إلى الإنجاز المطلوب تبدأ مع:

1- الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري (تحليل بيئي)

حيث أن سوء الأداء بالعديد من المصالح العامة وضعف رضا المستفيدين من الخدمات وتعقيد الإجراءات والتضخم الوظيفي وضعف مستويات المديرين وشيوع ظواهر السلبية وعدم الإنضباط وغيرها يعطي شعوراً بالوضع القائم الغير المرغوب فيه والحاجة إلى تغييره للوصول لما نريد فالإصلاح ليس هدفاً وإنما وسيلة للوصول إلى ما نريد.

2- صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ماذا نأمل أن نحقق من الإصلاح الإداري (رؤية) لماذا الإصلاح الإداري (رسالة) ماذا يجب أن نحقق (الأهداف) وكيف يكون ذلك (الإستراتيجيات).

وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة لوجود أولويات عديدة حسب المستفيدين وتفاوت واختلاف وجهات النظر بشأنها وبشأن وسائل التنفيذ، ويمكن القول أنه مهما اختلفت وتعددت الاستراتيجيات والمفاهيم فإن الأهداف إما أن تتعلق بتحقيق مزيد من الرقابة أو مزيد من اللامركزية أو تعنى بالعنصر البشري أو بالقوانين أو بالوسائل التقنية وغيرها .

3- مرحلة تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه :

هذه المرحلة أيضاً تكتنفها الصعوبة كون كل طرف في الجهاز الإداري يحاول مقاومة عملية التغيير إذا ما أثرت على مصالحه الشخصية وحدت منها وهناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل الإصلاح، مثل أسلوب الصدمة الفجائية الذي طبقته اليابان وحقق نجاحاً باهراً حيث وبعد الحرب الثانية قامت بتسريح 15000 موظف دفعة

¹ Stephen Robbins, organizational Behavior, 8th, ed. New-Jersey: Prentice-Hall, 1997, p.34

واحدة من الجهاز الإداري للتأكيد على جدية عملية الإصلاح , وهناك الأسلوب التدريجي بالإصلاح أي تهيئة وتأهيل الجهاز الإداري تدريجياً للقيام بعملية الإصلاح والتمهيد المناسب له من خلال نشر أهدافه وأغراضه بين مختلف مستويات العاملين في الجهاز الإداري قبل البدء به ومثال على هذا الأسلوب التجربة الفرنسية في إصلاح هياكل ونظم الإدارة والرقابة على مرفقي الكهرباء والغاز ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر ملاءمة وفعالية في الدول النامية.

4 - مرحلة الرقابة والتقييم على الإصلاح الإداري

فإما أن تكون الرقابة بعد الانتهاء من عملية الإصلاح وتدعى عندها الرقابة اللاحقة حيث يتم قياس ما تحقق ومقارنته مع المعايير المستهدفة للحكم على نجاح عملية الإصلاح, أو أن تكون رقابة متزامنة مع جهود الإصلاح تقوم على تقويم الإعوجاج في عملية التنفيذ عن المخطط له بالإعتماد على التغذية العكسية للمعلومات مما يؤدي بالنهاية للوصول لما هو مطلوب .

هذا وتعتبر عملية الرقابة عملية شاقة في كثير من الأحيان لتعدد الأهداف المطلوب الرقابة عليها وأحياناً عدم تحديدها بشكل دقيق وكمي. و من المهم فعلاً أن تتزامن الرقابة الفنية لكل مرحلة مع الرقابة السياسية الكلية على الأداء النهائي لعملية الإصلاح.

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري

المطلب الأول: نماذج حديثة في الإصلاح الإداري¹

1- تقليص حجم العمالة الحكومية downsizing

وهو أكثر الحلول الجذرية شيوعاً ولكنه يمثل السهل الممتنع فالأوضاع السياسية والاجتماعية قد لا تسمح بتخفيض حجم العمالة الحكومية، لذلك يتم اللجوء إلى تجميد الحجم الحالي كحل وسط وإعادة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة وإدخال تغيير جوهري على أسلوب الأداء والتركيز على التدريب التحويلي داخل المنظمة نفسها، ونظراً لما يثيره مصطلح تقليص العمالة من قلق داخل المنظمات فلقد أصبح من الشائع الآن استخدام لفظ rightsizing بمعنى وضع المنظمة في الحجم الصحيح ويتعدى هذا المصطلح مجرد العمالة ليشمل عدد الوظائف والعمليات التي تربط عناصر المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها².

2- إعادة الهندسة reengineering

ويعد مدخلاً له شهرته في منظمات الأعمال واستخدامه في مجال المنظمات العامة محدود، فالتنظيم الإداري للمنظمات العامة مبني على أساس وظيفي وليس على أساس العمليات التي تضم أنشطة متكاملة، بينما يتطلب هذا المنهج ترابطاً وتنسيقاً قوياً في العلاقات الأفقية التي تربط الإدارات الوظيفية، والمقصود هنا إعادة التفكير الجذري في إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جدية في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

3- إعادة الهيكلة restructuring

ويعد أكثر الحلول الجذرية شمولاً في التغييرات، فيطلب التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس أخرى (تنظيم المصفوفة) يبني على فئات المستفيدين من الخدمة الحكومية إلى أسس جغرافية كما يعكسها تنظيم الحكم الحالي.

مثال ما أخذت به اليابان من دمج التجارة مع الصناعة في وزارة واحدة وذلك من أجل ربط أهداف الصناعة والتجارة في إستراتيجية واحدة مفادها التصنيع من أجل التصدير.

أو ما قامت به مصر من دمج وزارتي التنمية المحلية والتخطيط، وذلك لإعطاء دور أكبر للمحافظات في عملية التخطيط بما من شأنه نقل سلطات صنع القرار في التخطيط والإدارة والتمويل إلى المحليات من أجل تحقيق رغبات واحتياجات المجتمع المحلي بشكل أكثر كفاءة.

¹ عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومدخل للتطوير، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2007، ص 117-120

² إيلي مصطفى البرادعي، تقليص حجم العمالة كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الدروس المستفادة من تجارب عدة دول، القاهرة، مجلة النهضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001، ص 114

4- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال enterprising government

ويركز هذا الأسلوب على تبني عدة معايير مستمدة من اقتصاديات السوق داخل المنظمة الحكومية مثل المنافسة وتحديد رسالة المنظمة والتركيز على النتائج وليس المدخلات.

5- التمكين empowerment

و هو أحدث المداخل في التطوير الإداري ويرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في إتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل.

6- خصخصة الوحدات الحكومية privatization

وهي من الحلول للإصلاح الإداري كما هو الحال في بعض دول أوروبا وجنوب شرق آسيا، ويستند هذا الأسلوب إلى تفعيل آليات السوق وما تؤدي إليه من تفعيل لعناصر المنافسة ورفع كفاءة المعاملات وزيادة الأداء. وهناك عدة أشكال من الخصخصة:

- ❖ خصخصة وحدات كاملة من القطاع الحكومي والهيئات العامة: وعادة تخضع الوحدات المخصصة لقيود حكومية دقيقة ومتابعة مستمرة للتأكد من سلامة أوضاعها. مثال خصخصة الشهر العقاري في الدول الأوروبية ولبنان والمغرب.
- ❖ عقود الخدمة: وتشمل خصخصة أجزاء محددة من الجهاز الحكومي والهيئات العامة بحيث تشمل جانباً من النشاط العام للأجهزة الحكومية.
- ❖ إنتداب موظفين للعمل في الإدارة العامة من القطاع الخاص: أو ما يعرف بعقود الإدارة، ويعتمد هذا الأسلوب على إسناد إدارة بعض الوحدات الحكومية إلى قيادات تنفيذية ثبتت جدارتها يتم انتدابها من القطاع الخاص ولفترات محددة وتتضمن إعطاء أجر محدد مقابل القيام بمهام الإدارة وما يستتبعها من تحمل مسؤولية التشغيل.

المطلب الثاني : معوقات وعوامل نجاح الإصلاح الإداري

الفرع الأول :المعوقات

تنقسم معوقات الإصلاح الإداري إلى نوعين :

النوع الأول:عوامل خارجية

وهي عوامل تتعلق بعوامل خارج المنشأة تتمثل في:

- 1- القيمة الاجتماعية والثقافية
- 2- تردد القيادات السياسية في تطبيق خطط الإصلاح
- 3- عدم تفعيل قدرة الأجهزة المتخصصة في إدارة الإصلاح

النوع الثاني:عوامل داخلية

- 1- عدم حماس القيادات الإدارية لخطط الإصلاح
- 2- نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح
- 3- تردي الأوضاع الإدارية إلى درجة الصعوبة في الإصلاح¹

الفرع الثاني: عوامل نجاح الإصلاح الإداري²

- ❖ واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.
- ❖ تهيئة المناخ للمشاركة والتعاون.
- ❖ تبعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.
- ❖ كفاءة عناصر جهاز الإصلاح الإداري.
- ❖ تخصيص الموارد المالية الكافية.
- ❖ إرساء مقومات ودعائم الديمقراطية.
- ❖ تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

¹عبد الحميد ،طلعت، التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية :المجلة العربية للإدارة

،1979، ص، 97

² Jeisat jamil, administrative in developing countries : a comparative perspective public administration and development(vol 8). p 95

المطلب الثالث: دور الحوكمة في الإصلاح الإداري

إن للحوكمة دور مهم في تحقيق الأمتل في الإصلاح الإداري ، من خلال تحقيق رفع الكفاءة والأداء الأفضل للإنتاج ، وذلك في وضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش، والتضارب في المصالح والتصرفات غير المقبولة ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- أ- تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات المعنية.
- ب- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والشركات، مما يحقق مراعاة مصالح المتعاملين مع تلك الشركات، بل تدعم زيادة المشاركة من قبل المجتمع فيها.
- ج - إعطاء حق مراجعة الأداء للشركات من خارج أعضاء الإدارة أو مجالس الإدارة... وذلك من باب الرقابة الفعالة والشفافية في محاسبة الشركات...وبناءً على ما ذكرت في أعلاه ، فإن للحوكمة دور فاعل في تحقيق الإصلاح الإداري الأمتل من خلال المحاور التالية.

1- على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي :

في هذا المحور ممكن وضع الخطوات التالية من عمل الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري.

- ❖ حوكمة الشركات، تؤكد على تنامي القواعد السليمة المستخدمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، وإبعاد شبح الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء الأفضل في الإنتاج.
- ❖ تدعيم الأسس الإقتصادية العاملة في الأسواق، وكشف حالات التلاعب في الأسعار وما تبعها من الفساد الإداري والمالي.
- ❖ دعم الأسواق والعمل على إستقرار الأسعار، وذلك لكسب ثقة الجمهور والفرد ودورها في دعم الشركات ذات الصلة بالجماهير.
- ❖ العمل على تأكيد (OECD) أن الحوكمة أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين القاعدة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

2- دور المحاسبي والرقابي :

- في هذا المحور، فإن للمحاسبة والرقابة كعنصرين من عناصر الحوكمة على تعزيز استقرار الإصلاح الإداري نحو إيجابيات أمتل ... وفي الخطوات التالية أوضح ذلك .
- ❖ أهمية المحاسبة والرقابة تتدخل في تصحيح حسابات الشركة بالمراقبة مما يعدل سير الإصلاح الإداري نحو الأمتل.

- ❖ ضرورة العمل على استقلالية مراقبي الحسابات ، لإبعاد تأثير الإدارة أو مجلس الإدارة على عملها .في كشف التزوير والأخطاء.
- ❖ إن أهم خطوة هي الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري في الشركات.
- ❖ إن النزاهة الحيادية والإستقامة ، لا بد من أن تبدأ من مجلس الإدارة، إلى أصغر موظف في الشركة وهي مهمة لكشف الغش والفساد.
- ❖ تعمل الحوكمة على إستخدام الأنظمة الرقابية المتطورة، لتفادي وجود الأخطاء والانحراف ومنع إستمراره.

3- على الصعيد الإجتماعي :

- ❖ إن الحوكمة ومبادئها وأهدافها تبدأ من الفرد والمجتمع صعوداً، إلى التأثير على الأصعدة المنفذة في الشركات ، لذا فإن الحوكمة تعمل على رفع كفاءة الفرد وضمن الخطوات الالية.
 - ❖ التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية ، التي تعمل على إستقرار السوق والعمالة وسوق الأسهم لصالح الفرد والمجتمع ،ومن ثم مساهمتها في تثبيت الإصلاح الإداري.
 - ❖ تعمل الحوكمة على الإستخدام الأكفأ للموارد البشرية أو المادية وحق المساءلة في الشركات .
 - ❖ إن ربط مصالح الأفراد بالشركات والمجتمع بشكل عام ، يؤدي إلى الشفافية وإرتفاع معدلات الإصلاح الإداري.
 - ❖ إشباع حاجات الأفراد المادية والخدمية، من الوظائف المهمة في الشركات، ومن ثم تعميم الإصلاح الإداري .
 - ❖ توفير الخدمات العامة عملٌ يؤدي إلى الإصلاح الإداري، ويكون إستمراره لصالح المجتمع.
 - ❖ توفير سوق العمل وإبعاد شبح البطالة وحفظ معدلات التضخم المالي.
- إذاً هذه المحاور لو طبقت علمياً وعملياً من قطاعات الشركات ستؤدي إلى تنفيذ الإصلاح الإداري وتطوره بشكل أمثل وأدق لصالح المجتمع.

خلاصة الفصل الثاني

في الأخير يجدر بنا أن نؤكد أن الإدارة العامة في الجزائر بحاجة إلى اصلاح عميق يشمل جميع مكوناتها بدأ بالقوانين المنظمة لها وصول إلى تقديم الخدمة الجيدة للمواطن و لابد من التذكير أنه قد يكون من المقبول أن نتأخر في تنفيذ عمل ما ، شرط أن نكون على الطريق الصحيح، وهذا الطريق نعتقد أن خريطته ترسمها الخيارات المعلوماتية التي أثبتت جدواها لدى معظم الدول، ولهذا فإن عدم قدرتنا على الوصول إلى مستوى معلوماتي مقبول في مؤسساتنا قد يجعل من الدعوة إلى الإصلاح بعيد كل البعد عن الواقع ويجعل من كلامنا هذا حبرا على الورق.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول والثاني إلى الإطار النظري إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة بقدر من التفصيل من حيث مفاهيمه ومصطلحاته وكذا الجوانب المتعلقة به، إضافة إلى الإصلاح الإداري وما يتخلله من أهم أساسياته، ومن ثم التطرق إلى العلاقة بينهما، وفي سبيل التحري فيما إذا كانت هناك علاقة أم لا بين هذين المتغيرين، فإنه تم اللجوء إلى مؤسسة التكوين المهني والتمهين "الوادي" ، ودراستها من خلال إسقاط أهم الجوانب النظرية على هذه المؤسسة، وذلك بالإستعانة بآراء وإتجاهات الأطارات المتواجدة بهذه المؤسسة ولقد تم عرض تفاصيل هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

إن مركز التكوين المهني بتكسبت يعتبر وحدة من أجهزة التكوين المهني في الجزائر لولاية الوادي موجه لنفس الأهداف للتكوين المهني حديث النشأة أنشئ نظرا للتزايد الكبير لعدد المترشحين ولتقريب المركز من بعض الأحياء الكبيرة وللمزيد من التفاصيل تم التطرق إلى ذلك من خلال العناصر اللاحقة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم مؤسسة التكوين المهني والتمهين :

إن نشأة التكوين المهني ليست وليدة الساعة و إنما نشأة مع ظهور الحرف و المهن في المجتمعات ، أما مصطلح التكوين المهني فهو حديث، لأنه ظهر في نهاية القرن التاسع عشر و معناه إكتساب العامل لكفاءة أو إختصاص ما للقيام بعمل ما بحيث ينمي القدرات الجسمية و الإبداعية المرتبطة بالمهنة و يكون الضمير المهني و يغير التصرف البيكولوجي للعامل نحو دوره الأساسي في المؤسسة أو في الوطن .

وتم إنشاء هذا المركز بموجب المرسوم الوزاري رقم 313/12 المؤرخ في 03 شوال 1433 الموافق 21 أوت 2012. وبدأ نشاطه الفعلي في نفس السنة في شهر أكتوبر 2012.

ويقع هذا المركز في حي تكسبت في بلدية الوادي (مقر الولاية) مقابل للجامعة يتربع على مساحة قدرها 20353.80 م²

المطلب الثاني: الفروع والتخصصات المهنية :

الفرع الأول: الفروع المهنية.

جدول (1): تتوزع التكوينات على 20 فرع مهني يضم 301 تخصص

Code de la branche	Intitulé de la branche professionnelle	الفروع المهنية
AGR	Agriculture	الزراعة
AIG	Arts et industries graphiques	صناعة الإستنساخ
ART	Artisanat traditionnel	الصناعة اليدوية (الخدمائية).
BAM	Bois et ameublement	الصناعة التقليدية
BTP	Bâtiment –travaux publics	1-الخشب والتأثيث.
CIT	Chimie industrielle et de transformation	البناء ، الأشغال العمومية ، الري
CML	Construction métallique	الكيمياء ، المطاط ، المواد البلاستيكية
CMS	Construction mécanique et sidérurgique	الصناعات المعدنية
CPX	Cuirs et peaux	الصناعات الميكانيكية والحديد
ELE	Electricité – électronique	صناعة الجلود

HTE	Habillement –textiles	كهرباء ، إلكترونيك
HTO	Hôtellerie – tourisme	الألبسة والخياطة
IAA	Industries agroalimentaires	الفندقة والسياحة
INF	Informatique	الصناعة الغذائية
MEE	Métiers de l'eau et de l'environnement	الإعلام الآلي.
MES	Métiers de service	خدمات المياه والمحيط
MME	Mécanique moteurs engins	ميكانيك ، محركات ، عربات
PEC	Pêche et aquaculture	الصيد البحري
TAG	Techniques administratives et de gestion	تقنيات الإدارة والتسيير
TAV	Techniques audiovisuelles	التقنيات السمعية البصرية والإتصال

الفرع الثاني : مستويات التأهيل:

جدول (2): مستويات التأهيل لكل تخصص

الشهادات	الأصناف	مستوى التأهيل
CFPS certificat de formation professionnelle spécialisé	شهادة التكوين المهني المتخصصة	عامل متخصص
CAP certificat d'aptitude professionnelle	شهادة الكفاءة المهنية	عامل مؤهل
CMP certificat de maîtrise professionnelle	شهادة المهارة المهنية	عامل عالي التأهيل
BT brevet de technicien	شهادة تقني	تقني
TS brevet de technicien supérieur	شهادة تقني سامي	تقني سامي

الفرع الثالث: الهياكل المادية والبشرية المتوفرة في المركز:

أولاً: الهياكل المادية

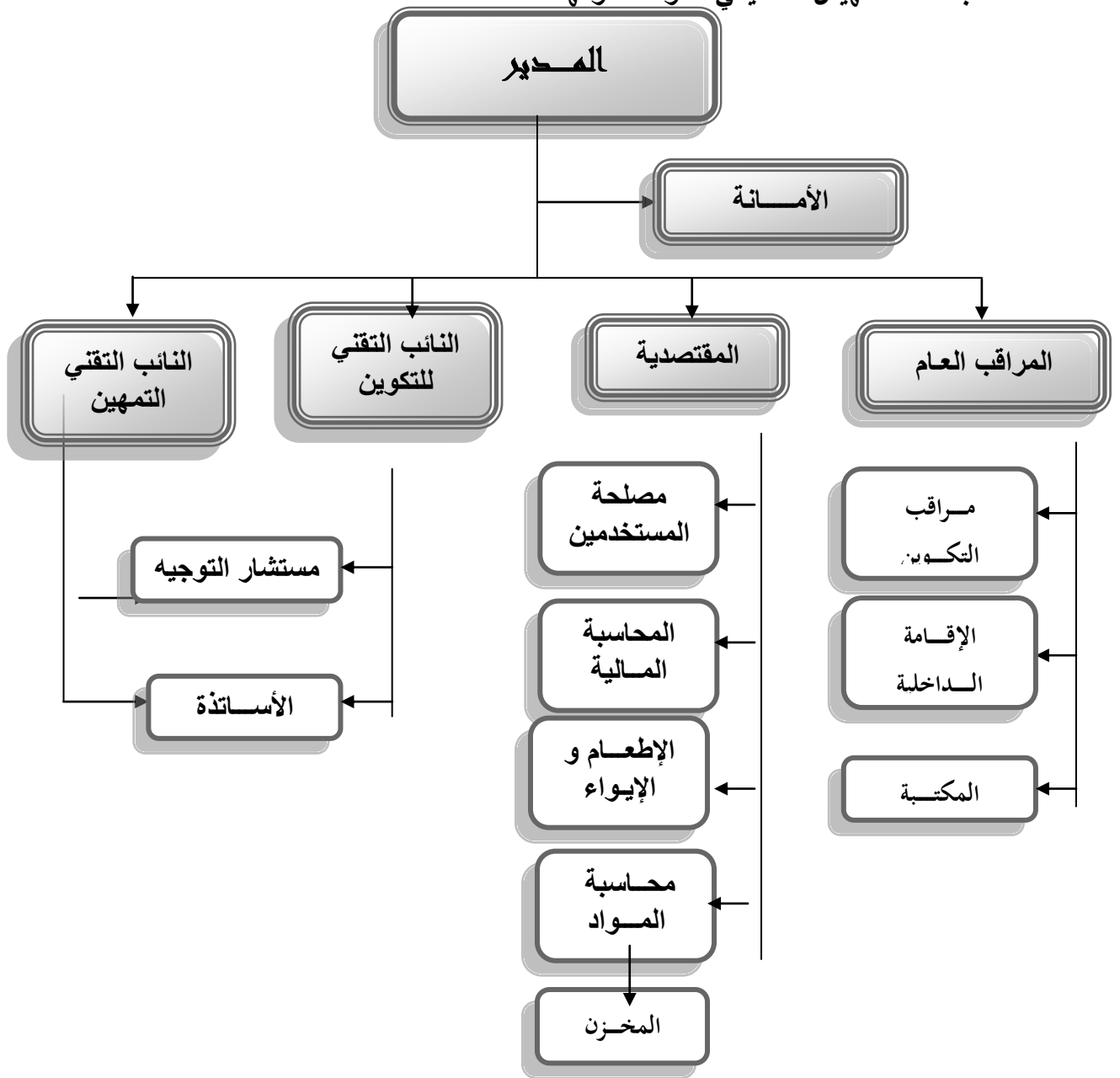
- 05 ورشات.
- 08 أقسام.
- 06 قاعات متخصصة .
- 01 مرقد للذكور
- 01 ساحة لعب ماتيكو
- النقل: يملك المركز وسائل خاصة منها شاحنة وسيارة.
- 01 مخبر
- 01 مكتبة
- 01 مخزن
- 01 مرقد للإناث.
- 01 نادي
- 01 قاعة علاج
- 03 سكنات
- إدارة
- 01 مطعم

ثانياً: الإمكانيات البشرية:

جدول رقم(3): الإمكانيات البشرية

01	المدير	إطارات التسيير
01	النائب التقني البيداغوجي للتكوين اقامي	
01	النائب التقني البيداغوجي للتمهين	
01	مراقب عام	
02	مساعد التكوين	
01	مقتصد	
22		العمال الإداريين والمهنيين
09	-أستاذ تكوين المهني	إطارات البيداغوجيا
01	-أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 01	
01	-أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 02	
40		المجموع

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامه



الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:

مهامه:

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين من مجموعة من المصالح، يمكن توضيح مهام واختصاصات كل مصلحة فيما يلي:

1- **المدير:** وهو المسؤول الأول على

جميع الأمور في المركز، ويقوم بالإشراف والتنسيق بين مختلف المصالح.

2- **أمانة المدير:** ومن مهامها ما

يلي:

ترتيب جميع الوثائق والأعمال الخاصة بالمدير.

متابعة البريد الوارد والصادر للمركز.

الاهتمام بتحويل وإرسال التقارير إلى الجهات المعنية، وحتى المؤسسات الخارجية.

تنظيم المواعيد.

استقبال الأشخاص القادمين لمقابلة المدير سواء كانوا موظفين أو مواطنين.

3- **مصلحة التكوين الإقليمي:**

وهي مصلحة تشرف عن التكوين الإقليمي، و يتمثل في التكوين النظري والتكوين التطبيقي في الحرف والتخصصات المحددة في مدونة تخصصات التكوين المهني، وهذه المصلحة مسؤولة عن:

❖ الفروع فيما يتعلق بتوفير الأساتذة و الورشات والأقسام وكذلك البرامج.

❖ مسؤولة عن التوزيع الزمني كتحديد ساعات العمل للأساتذة، بالإضافة إلى مراقبة غياب الأساتذة.

بالإضافة إلى ذلك فهي مسؤولة على امتحانات الدخول والخروج، فإيا يخص امتحانات الدخول تتمثل في توزيع المترشحين على الأقسام ووضع النقاط، أما بالنسبة لامتحانات الخروج فهي التي تحدد المواضيع وتعمل على مراقبتها وتوزيعها.

❖ تتولى هذه المصلحة الجانب الإداري للفروع مثل المشاكل التي تحدث في الورشات.

وهي مسؤولة عن الدروس المسائية.

و تشرف مصلحة التكوين الإقليمي على كل من:

أساتذة التكوين: ومن مهامهم:

ضمان التكوين النظري والتطبيقي في الحرف و التخصصات المحددة في مدونة تخصصات التكوين المهني.

المشاركة في تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

يلزم أساتذة التكوين المهني بأداء حجم ساعي في التعليم يتراوح ما بين ثمانية عشر (18) ساعة إلى اثنان و

عشرون (22) ساعة بالنسبة للأساتذة المتخصصين و من سبعة و عشرون (27) ساعة إلى ست وثلاثين (36)

ساعة بالنسبة للأساتذة التكوين المهني . ويتم توزيع الحجم الساعي الأسبوعي المخصص للتعليم حسب

التخصص ومستوى التكوين وحسب كثافة التعليم النظري والتطبيقي لكل تخصص ويحدد هذا التوزيع بقرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.

المتربصين: وهم شريحة من الشباب يتراوح أعمارهم من 16 سنة فما فوق. ويكون التربص داخل المؤسسة.

المكتبة: يمكن تعريف المكتبة بأنها مؤسسة علمية اجتماعية أعدت لاستقبال القراء و تزويدهم بمجموعة مختلفة من الكتب و المواد السمعية البصرية التي تناسب احتياجاتهم حسب مستوياتهم و يمكن للمتربص القراءة في المكتبة لتوفرها على مكان للجلوس و القراءة , أو إعاره كتب للخارج و لمدة معينة تبعا للنظام المعمول به أو إمكانيات المكتبة.

4- مصلحة التمهينين: وهي

مصلحة تشرف على التكوين عن طريق التمهين، ويعرف التمهين بأنه تكوين تناوبي ينقسم إلى قسمين:

التكوين التطبيقي: ويكون في مؤسسات المستخدمين أو المؤسسات الخاصة و العامة.

التكوين النظري: ويكون في مؤسسات تكوينية مرة في الأسبوع. ويتوج بشهادة الدولة، يخص جميع مستويات التأهيل، وتتكفل مصلحة التمهين بما يلي:

الأساتذة: وهم مكلفين بـ:

المتابعة الميدانية في الوسط المهني.
مكلفين بالتدريس.

المتمهينين: وهم شريحة من الشباب يتراوح أعمارهم بين (15-25 سنة)، وهناك حالات خاصة بالنسبة للفتيات (30 سنة).

5- الرقابة العامة: ومن مهامها ما يلي:

تطبيق النظام الداخلي للمركز على المتربصين.

القيام بتنظيم النشاطات الثقافية والرياضية.

الحفاظ على الوسائل المسخرة للمتربصين.

تنظيم العلاقات بين المتربصين والجمعيات ذات الطابع الرياضي والثقافي.

و يشرف على مكتب مساعد التكوين.

6- مكتب الإعلام والتوجيه: وهو مسئول عن:

إستقبال شريحة من الشباب للتسجيل وتوجيههم وإعطائهم كل المعلومات الخاصة بالتخصصات في النمط التكويني الإقليمي والتمهين.

كما يشرف على مكتب عون التوجيه و الإستقبال .

7- مصلحة المقتصدية: ومن

مهامها:

- تتسيق أنشطة المصالح الموضوعية تحت سلطتهم ومراقبتهم.
- ❖ تحديد الوسائل الضرورية لسير المؤسسة بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- ❖ ضمان التسيير الإداري للمستخدمين.
- ❖ ضمان التسيير المالي والمادي للمؤسسة.
- ❖ إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- ❖ ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.
- ❖ إعداد تقديرات ميزانية المؤسسة.
- ❖ إعداد الاتفاقيات النموذجية ودفاتر الشروط.
- ❖ تحضير وضعيات استهلاك الإعتمادات المالية وكذا متابعة جميع العمليات الميزانية والمالية للمؤسسة.
- السهر على حفظ أملاك المؤسسة المنقولة والعقارية.
- ومصلحة المقتصدية تتفرع منها مجموعة من المكاتب منها:
- أ- **مكتب تسيير المستخدمين:** هي مصلحة إدارية تسهر على متابعة ملفات المستخدمين من تاريخ التنصيب إلى الإحالة على التقاعد، أي من بداية الوظيفة إلى نهايتها، كما تعمل على متابعة حضور الموظفين. كما تقوم بتحرير الوثائق الإدارية الخاصة بهم: عطل- شهادات-توظيف- الترقية سواء كانت داخلية من منصب إلى منصب أعلى أو الترقية الخاصة بالأقدمية.
- **التحويل:** ويتم عن طريق وثائق وذلك بموافقة الطرفين المؤسسة المستقبلية والمؤسسة الأصلية.
- ب- **مكتب المحاسبة المالية:** من مهامها ما يلي:
 - تسديد الفواتير .
 - تسديد أجور المستخدمين (المؤقتين والدائمين).
 - إعداد الميزانية.
 - تقسيم الميزانية.
 - تقوم بإعداد حساب التسيير المالي.
 - تحصيل الإيرادات والنفقات.
 - رقابة الحوالات الواردة عن المحاسبة المالية بطريقة قانونية.
- ت- **مكتب مسير المخزن:** هو مسير للمخزونات تحت تصرف المسؤول الإداري وهو مكلف بـ:
 - مسك سجلات قانونية، منها: سجل الدخول العام- سجل الجرد- سجل الخدمات- سجل العقارات.
 - مسك الكشوفات اليومية: تتمثل فيما يلي: كشف الدخول اليومي- كشف الخروج اليومي- سند الخروج.
 - مسك المحاضر التالية: محضر تحويل أو تنازل- محضر إتلاف- محضر ضياع أو سرقة- محضر كسر- محضر استقبال.
 - يتبع المحاسب المادي المخزن.

ث- مكتب عون المخزن: هو همزة وصل بين الشراء والتوزيع، ويتعامل المخزن بعدة وثائق

رسمية منها:

الكشف اليومي للخروج

الكشف اليومي للدخول.

سند التخصيص.

سند إعادة الإدماج.

سجل الوقود.

5.الداخليّة: وهي مكان إقامة المتربصين وبها 60 سرير .

6.المطعم: ويقدم وجبات للعمال والمتربصين حوالي 180 وجبة يوميا.

القانون الداخلي للمؤسسة:

يعتبر النظام الداخلي للمؤسسة بمثابة الدستور أو الركيزة الأساسية لسير العمل وكل مؤسسة كفيلة بتطبيق واحترام التقيد بكل مادة منه. يضم هذا النظام مجموعة من القوانين والإجراءات والتنظيمات التي من شأنها حماية حقوق وتبيان واجبات كل عامل وتنظيم المؤسسات. ويستوجب على كل عامل التقيد والعمل بكل مادة منصوص عليها في هذا القانون وإلا تعرض إلى إجراءات وجزاء عقابية في حالة مخالفة أو معارضة مادة أو بند منه.

جدول رقم:(4): ملحقات_هياكل قطاع التكوين المهني

MEFP	وزارة التكوين والتعليم المهنيين Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels
DEFP	مديرية التكوين والتعليم المهنيين Direction de la formation et de l'enseignement professionnels
INFP	المعهد الوطني للتكوين المهني Institut national de la formation professionnelle
IFP	معهد التكوين المهني Institut de formation professionnelle
CERPEQ	مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات Centre d'étude et de recherche sur les professions et les qualifications
INDEFOC	المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المستمر Institut national de développement et de promotion de la formation

	continue
CNEPD	المعهد الوطني للتعليم عن بعد Centre national d'enseignement professionnel à distance
ENEFP	المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني Agence nationale de l'équipement de la formation professionnelle
FNAC	الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل Fonds nationale de développement de l'apprentissage et de la formation continue
INSFP	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني Institut national spécialisé de la formation professionnelle.
CFPA	مركز التكوين المهني والتمهين Centre de formation professionnelle et de l'apprentissage

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات:

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ❖ إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ❖ عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ❖ تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
- ❖ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ❖ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها.

الفرع الأول: صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأساتذة بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس
جدول رقم: (5): معامل الثبات و معامل الصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات " Alpha de Cronbach "		
	0.60	السلوك الأخلاقي	محور الحوكمة
	0.76	الإشراف والرقابة	
	0.75	الإفصاح والشفافية	
	0.85	الحوكمة	
	0.86	الإصلاح الإداري	محور الإصلاح الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V17

أولاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس أداة الدراسة: قمنا بحساب معامل الثبات "Alpha de Cronbach" والذي يجب أن يكون أكبر من أو 60% وكما نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يحقق هذا الشرط وبالتالي أداة الدراسة الإستبانة تتميز بالثبات.

ثانياً: صدق أداة الدراسة.

لقياس صدق أداة الدراسة إكتفينا بحساب معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ والذي يجب أن يكون أكبر من أو يساوي 60 بالمئة، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مجموع هذه البيانات تحقق الشرط وبالتالي صدق أداة الدراسة.

المطلب الثاني: خصائص مبحوثين وصف عينات الدراسة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالحوكمة وأبعادها المختلفة وتتضمن (19) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء وتتضمن (14) عبارة وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم " ليكرت الخماسي"، بحيث أنه كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

واعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات هي:

1. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical package for Social Science) Sps.V17 (Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

في ما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص بحوثي عينة دراسة حسب المتغيرات الشخصية

اولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول (6): توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	19	54.3
	أنثى	16	47.7
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V17

يوضح الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث إلا أن النسبتين متقاربتين فبلغت نسبة الذكور 54.3%

ونسبة الإناث 47.7% من مجموع عينة الدراسة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
الجدول رقم 7: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	37.1
من 30 الى 40 سنة	18	51.4
من 40 الى 50 سنة	4	11.4
50 فما فوق	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V17

يمكننا أن نقول أن الفئة الغالبة هي من 30 إلى 40 سنة بنسبة 51.4% من عينة الدراسة وتلتها الفئة التي أقل من 30 سنة بنسبة 37.1% أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارها من 40 إلى 50 سنة فقد بلغت نسبة 11.4% من عينة الدراسة، وعليه يمكننا القول أن مجتمع هذه العينة هو مجتمع فتي.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
الجدول رقم: 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	11	31.4
ليسانس	18	51.4
مستوى نهائي	3	8.6
دراسات عليا	1	2.9
مهندس	1	2.9
ماستر	1	2.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V17:

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن 51.4% منهم حاصلين على شهادة ليسانس، مقابل 31.4% من مستوى تقني سامي ، و8.6% مستوى نهائي، في حين كانت نسبة حملة شهادة مهندس و حملة شهادة الماستر ودراسات عليا متخصصة " GPS " فكانت بنسبة 2.9% و بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي الحالي
الجدول رقم 9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المجال الوظيفي الحالي
ويمكن توزيع أفراد العينة على أساس المجال الوظيفي الحالي كما يلي:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اطارات عليا	2	5.7
اطار	10	28.6
اطار مسير	19	54.3
عون تحكم	4	11.4
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSSV17

أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين إطارا مسير بنسبة (54.3%) في حين أن نسبة إطار بلغت 28.6%، أما في عون تحكم فتقدر نسبة المبحوثين ب 11.4% بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن مبحوثين إطارات عليا بلغت نسبة 5.7%.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المجال سنوات الخبرة
الجدول رقم 10: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	17	48.6
من 5 الى 10 سنوات	14	40.0
من 10 الى 15 سنة	4	11.4
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSSV17

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 48.4 % منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 40% من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال من 5 إلى 10 سنوات، إذ أن المبحوثين التي مدة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة قد بلغت نسبة 11.4% من عينة الدراسة .

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي و الملائمة

1- إختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (11): يوضح إختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
السلوك الأخلاقي	-1.005	0.474
الإشراف والرقابة	-0.783	-0.019
الإفصاح والشفافية	-0.806	-0.119
الحوكمة	-0.836	-0.70
الإصلاح الإداري	-0.858	-0.323

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.V17

❖ إختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. نقوم بحساب معامل الإلتواء، والذي يجب أن يكون محصوراً بين (3،-3)، وحساب معامل التفلطح والذي يجب أن يكون محصوراً بين (7،-7).

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن كل من المتغيرين يحققان الشرط، إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- إختبار الملائمة

لمعرفة هل للنموذج دلالة إحصائية وهذا بين المتغيرين الحوكمة والأصلاح الإداري وهذا عندي مسوى الملائمة 95%، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اقل من (0.05) أي أن قيمة "sig" اقل من 0,05. من خلال جدول ANOVA نلاحظ، أن "sig" = 0,002، وهو أقل من 0,05، إذن النموذج له دلالة إحصائية.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول:الإجابة على السؤال الفرعي الأول.

ماهي أبعاد الحوكمة في مركز تكوين المهني والتمهين تكييت- الوادي-

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الحوكمة والإصلاح الإداري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (3-4) و (3-5) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الحوكمة

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	السلوك الأخلاقي	3.68	0.50	L;htr	متوسط
1	تركز المؤسسة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد أخلاقيات المهنة.	3.74	1.221	موافق	مرتفع
2	القوانين في المؤسسة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل.	3.71	0.926	موافق	متوسط
3	يتم إعلام أصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف.	3.31	0.963	محايد	متوسط
4	يعوض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.	3.63	1.003	موافق	متوسط
5	تهتم المؤسسة على إشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.	3.71	.957	موافق	متوسط
6	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها المؤسسة	3.74	1.067	موافق	متوسط

				الأصحاب المصالح.	
متوسط	محايد	1.272	3.17	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية.	7
مرتفع	موافق بشدة	0.558	4.43	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة، وتنظيمها مما يقلل المخاطر.	8
متوسط	موافق	0.86	3.60	ب- الإشراف والرقابة	
متوسط	محايد	1.140	3.23	يوجد نظام فعال للرقابة في المؤسسة.	9
متوسط	موافق	1.165	3.63	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء المؤسسة.	10
متوسط	موافق	0.987	3.71	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات.	11
متوسط	موافق	1.216	3.86	تضمن المؤسسة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة.	12
متوسط	موافق	0.62	3.61	ج- الإفصاح والشفافية	
متوسط	موافق	0.684	3.94	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.	13
متوسط	موافق	1.067	3.54	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.	14
متوسط	موافق	1.119	3.57	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية، إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى أصحاب المصالح.	15
متوسط	موافق	0.981	3.49	يتم الإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسة وإعلام المسؤولين بها.	16

متوسط	موافق	1.011	3.51	تفصح المؤسسة عن معاملاتها وصفقاتها مع الأطراف ذوي العلاقة.	17
متوسط	موافق	0.847	3.40	يتم الإفصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.	18
متوسط	موافق	1.089	3.86	يتم توفير المعلومات بشكل كافي و الإفصاح عنها عبر أجهزة الإعلام، و الإعلانات الصادرة عن المؤسسة.	19
متوسط	موافق	0.598	3.63	محور الحوكمة بشكل عام	

أ- السلوك الأخلاقي: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "السلوك الأخلاقي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.68)، بانحراف معياري (0.50). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس " السلوك الأخلاقي " أنها تشكل قبولا متوسطا، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.17 - 4.43) وانحرافها المعيارية تراوحت ما بين (0.50-1.27). وهذا ما يدل على أن القيم التي تتبناها مؤسسة التكوين المهني والتمهين تحظى بقبول متوسط من طرف عمالها الإداريين.

ب- الإشراف والرقابة: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "الرقابة والمساءلة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بالانحراف معياري (0.86). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرقابة والمساءلة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60 - 3.23) وانحرافها المعيارية تراوحت ما بين (0.98-1.165) وهذا ما يدل على أن مستوى الرقابة والمساءلة في مؤسسة التكوين المهني والتمهين متوسط.

ج- الإفصاح والشفافية: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن الإفصاح والشفافية جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.61) بالانحراف معياري (0.62). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة لذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس هذا البعد أنها تشكل قبولا

متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40 - 3.94) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (119.0.68 -

1). وهذا ما يدل على أن الإفصاح والشفافية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين متوسط .

الفرع الثاني:الإجابة على السؤال الفرعي الثاني

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الإصلاح الإداري

رقم	البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تقوم المؤسسة بإعادة هيكلها التنظيمي دورياً وبشكل منهجي مدروس	3.43	1.065	موافق	متوسط
2	تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين فيه لإكتساب المعارف والأفكار للإستجابة للتغيرات والتحديات البيئية	3.66	.906	موافق	متوسط
3	يعمل جهاز المؤسسة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين	3.83	.857	موافق	متوسط
4	تعمل المؤسسة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المديرون والموظفون المبدعون	3.71	.957	موافق	متوسط
5	يتم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ	3.51	.887	موافق	متوسط
6	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة	3.77	.770	موافق	متوسط
7	يعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعورهم بالظلم	4.09	.658	موافق بشدة	مرتفع
8	يوفر جهاز المؤسسة نظام لتقييم أداء	3.54	1.120	موافق	متوسط

العاملين					
9	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناء على تقارير تقييم الأداء	3.66	1.110	متوسط	موافق
10	يتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الإلتزام بتطبيق أنظمة العمل	3.74	.980	متوسط	موافق
11	الموظف يختار وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة	3.14	1.498	متوسط	موافق
12	تتبع المؤسسة نظم للحوافز المادية والمعنوية	3.66	1.110	متوسط	موافق
13	ينتهج جهاز المؤسسة التخطيط الإستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف لمواجهة التغيرات البيئية	3.51	1.040	متوسط	موافق
14	يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	3.57	1.092	متوسط	موافق
	محور الإصلاح بشكل عام	3.63	0.60	متوسط	موافق

المصدر: من إعداد الطالب.. بالاعتماد على برنامج SPSSV.17

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات الإصلاح الإداري في المؤسسة بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.60) وفقا لمقياس الدراسة فان متغير الإصلاح الإداري في المؤسسة يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات البحث

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (3-6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.411	1	2.411	7.796	0.009
الخطأ	10.206	33	.309		
المجموع الكلي	12.617	34			

*

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.191$

معامل الارتباط $R = 0.437$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.796) بقيمة احتمالية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي هو حوكمة الشركات في هذا النموذج يفسر ما مقدار 43,7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإصلاح الإداري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات بأبعادها المختلفة في تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسة التكوين المهني والتمهين تكسبت -الوادي- وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (3-7).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) نجد أن للحوكمة دور في تحقيق الإصلاح الإداري لأن مستوى الدلالة يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى معامل التحديد يساوي 1.191 أي ما يقارب نسبته 11.9%.

جدول (15):معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى T المحسوبة
حوكمة الشركات بشكل عام	0.445	0.159	0.437	2.792	0.009

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (15) ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المتغير المستقل المتمثل في حوكمة الشركات والإصلاح الإداري، إذا بلغت قيمة t (2.792) بمستوى الدلالة (0.009) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلا أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0,437)، حيث فسر المتغير المستقل حوكمة الشركات (43.7) من التباين في الإصلاح الإداري بالاعتماد على قيمة (R²) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها.

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار الفرعية الأولى

جدول (16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.278	1	0.278	0.743	0.395a
الخطأ	12.340	33	0.374		
المجموع الكلي	12.617	34			

*مستوى الدلالة (α=0.05) المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

معامل التحديد R² = 0.022

معامل الارتباط R = 0,148

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة (0.743) بقيمة احتمالية (0.395) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن لانوجد علاقة ذات دور معنوي بين السلوك الاخلاقي والإصلاح الاداري مركز تكوين مهني والتمهين تكسبت وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الاولى.

جدول (17):معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى T المحسوبة
حوكمة الشركات بشكل عام	.179	.208	.148	.862	.395

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (17) ما يلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين السلوك الأخلاقي والإصلاح الإداري، لأن مستوى t أكبر من مستوى الدلالة. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

الفرع الثاني : إختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.195	1	3.195	11.189	.002a
الخطأ	9.422	33	.286		
المجموع الكلي	12.617	34			

* المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.022$

معامل الارتباط $R = 0.503$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.189) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن الإشراف والرقابة في هذا النموذج يفسر ما مقدار 2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإصلاح الإداري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإشراف والرقابة في تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسة التكوين المهني والتمهين تكسبت -

الوادي- وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (3-7).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) نجد أن للحوكمة دور في تحقيق الإصلاح الإداري لأن مستوى الدلالة يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى معامل التحديد يساوي 1.191 أي ما يقارب نسبته 11.9%.

جدول (19):معامل الإلتواء ومعامل التفلطح الإشراف والرقابة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى T المحسوبة
الإشراف والرقابة	.355	.106	.503	3.345	.002

SPSS. V 17 المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (19) ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين الإشراف والرقابة والإصلاح الإداري، إذا بلغت قيمة t(3.345) بمستوى الدلالة (0.002) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلا أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (2)، حيث فسر الإشراف والرقابة (43.7) من التباين في الإصلاح الإداري بالاعتماد على قيمة (R²) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها. الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة:

جدول (20): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.436	1	2.436	7.896	.008a
الخطأ	10.181	33	.309		
المجموع الكلي	12.617	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد. $R^2=0.439$

معامل الارتباط $R=0,148$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.896) بقيمة احتمالية (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن الإفصاح والشفافية في هذا النموذج يفسر ما مقدار 43.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإصلاح الإداري، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية الإفصاح والشفافية في تحقيق الإصلاح الإداري في مؤسسة التكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي- وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (3-7).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) نجد أن الإفصاح والشفافية دور في تحقيق الإصلاح الإداري لأن مستوى الدلالة يساوي 0.008 وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى معامل التحديد يساوي 0.184 أي ما يقارب نسبته 18.4%.

جدول (21):معامل الإلتواء ومعامل التقلطح الإفصاح والشفافية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى T المحسوبة
الإفصاح والشفافية	.429	.153	.439	2.810	.008

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (21) ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين للحوكمة والإصلاح الإداري، إذا بلغت قيمة $t(2.810)$ بمستوى الدلالة (0.008) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلا أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.439)، حيث فسر للحوكمة (43.9) من التباين في الإصلاح الإداري بالاعتماد على قيمة (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بصيغتها

التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها نوصي بما يلي:

- يجب على المؤسسة التركيز على فهم وتطبيق الحوكمة وعدم ترك الصدفة في ذلك
- توفير مناخ مناسب يدعم مستويات تنافس عالية لدى فريق الإدارة العليا
- عدم التركيز فقط على الإغراءات المادية للإحتفاظ بالأفراد بل عن طريق توفير بيئة عمل تسودها الجودة وتقودها المعرفة.
- نشر السلوك الأخلاقي بين العمال

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة التكوين المهني والتمهين "الوادي" من خلال إستخدام معامل الارتباط حيث تم الإعتماد على الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن للحوكمة دور في تحقيق الإصلاح الإداري والتي أفرزت النتائج التالية:

إدراك أفراد عينة الدراسة أن الحوكمة ضرورة حتمية وهو ما جعلهم يؤكدون دورها الفاعل في تحقيق الإصلاح الإداري

إن التغيرات التي فرضتها العولمة وتكنولوجيا المعلومات زاد من اهتمام المؤسسات نحو إيجاد استراتيجيات من شأنها ضمان استمرارها وبقائها، والبحث عن الأساليب والطرق الإدارية لمواكبة هذه التطورات بهدف تحسين الإدارة، ومن بين هذه الطرق الاعتماد على آليات الحوكمة وأبعادها، فحوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق المؤسسة أهدافها، وبشكل قانوني سليم وتعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية الحقوق ، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف الذين لهم علاقة مع المؤسسة ، كما أنها تعد حافز الإصلاح من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية ومساءلة وأطر قانونية تساهم في كبح سوء الإدارة والقضاء عليه. وللوقوف على مدى دور الحوكمة في تحسين الإصلاح الإداري من الناحية الميدانية إختارنا مركز التكوين المهني والتمهين تكسبت الوادي

❖ النتائج:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الإصلاح الإداري والدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين الإدارة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نتائج نظرية وأخرى التطبيقية.

• النتائج النظرية للدراسة :

- ✓ تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي جاءت كرد فعل على الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية في الجوانب التسييرية.
- ✓ الحوكمة نظام وأسلوب يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف واحترام الحقوق.
- ✓ تضمن الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية لمختلف الأنشطة بالمؤسسة لتجنب الفساد وتقليل المخاطر كما أن الشفافية في التعامل مع أصحاب المصالح انه يعزز الثقة بينهم وبين المؤسسة وبالتالي اكتساب ثقة المستثمرين.
- ✓ الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات، فهي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين (المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين).
- ✓ الحوكمة تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، ويجب التأكيد على أن الشركات تدار لصالح المساهمين.

• النتائج التطبيقية للدراسة :

- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة والإصلاح الإداري .

- ✓ يعتبر السلوك الأخلاقي أول أهمية في أبعاد الحوكمة..
- ✓ نستخلص حسب الإحصائيات بأن حوكمة الشركات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين الإدارة واصلاحها داخل المؤسسات
- ✓ للإشراف والرقابة دور في تحسين المعلومات الإدارية مع الأفراد
- ❖ التوصيات والاقتراحات :

- 1- ضرورة وضع قانون توجيهي يلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- 2- تعزيز الشفافية والإفصاح من خلال القيام بنشر المعلومات بشكل كافي وصريح.
- 3- وضع دليل أخلاقيات المهنة من قبل الهيآت الوصية بهدف الحد من استغلال المنصب للمصلحة الذاتية.
- 4- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.
- 5- تسعى العديد من الدول العربية إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث تم تنظيم وعقد العديد من المؤتمرات والندوات حول هذا المفهوم كما أن الجزائر هي الأخرى قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية كدليل لتطبيق الحوكمة.

❖ آفاق الدراسة: من خلال هذه الدراسة نجد مجموعة من المواضيع للبحث ك:

- واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.
- أثر تطبيق آليات الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار.
- دور الحوكمة في تفعيل اداء الإدارة العمومية.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1 - الخضيرى محسن أحمد الخضيرى ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، 2005
- 2 - العدوان ياسر ، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإدارى فى الوطن العربى فى كتاب الادارة العامة والإصلاح الإدارى فى الوطن العربى ، تحرير د ناصر محمد الصائغ ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1986
- 3 - المؤمن ، قيس ، وحریم ، حسين ، وكريشان ، وليد دعديس ، وجودة ، محفوظ أحمد. التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997
- 4 - القحطاني سالم، التطوير الإدارى من خلال التجربة السعودية ، المفهوم والمراحل والأساليب ، صنعاء ، جامعة صنعاء، 1999
- 5 - الشامى علي حسين الإدارة العامة والتحديث الإدارى : مقارنة نظرية تطبيقية، بيروت، : شركة رشاد برس ، 1995
- 6 - الأصم مختار ، الحكم فى السودان ، نشأته وتطوره وبعض قضاياها ، الخرطوم ، سودان بوكشوب، 1983
- 7 - الدكتور سليمان محمد الطماوى. مبادئ علم الادارة العامة .دار الفكر العربى، 1980
- 8 - العبد جلال ، حوكمة الشركات ... ماذا تعنى ' وماذا انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم ' شبكة اقتصاديات العدد الثانى
- 9 - الصيرفى محمد ، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإدارى ، ط 1، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، مصر، 2008
- 10 - أميرة فرج يوسف ، حوكمة الشركات ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر
- 11 - أحمد محمده سعيد ، الإصلاح الإدارى بين النظرية والتطبيق ، الإقتصاد والإدارة ، العدد الثانى ، 1976
- 12 - أبو قحف عبد السلام ، دليل المدير فى تفويض السلطة، ملامح الغصلاح الإدارى ، العقود الإدارية ، إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر
- 13 - أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق إستراتيجية للإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية العربية فى مواجهة التحديات العالمية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995
- 14 - بن درويش عدنان بن حيدر ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية القاهرة ، 2007
- 15 - جيش فوزى ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ، الطبعة (1)، بيروت ، 1986
- 16 - جودة عادل ، تخطيط التنمية الادارية ، شؤون الادارة الحديثة ، العدد (1) ، 1984

- 17 درويش عبد الكريم واخر ، أصول الادارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1968، مصر
رشيدة أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1985
- 18 ديبالا الحاج عارف، الإصلاح الإداري الفكر والممارسة، دمشق: دار الرضا، 2003
- 19 زهير كايد ، الحكمانية قضايا وتطبيقات ، مجموعة النيل العربية ، ط 1، مصر ، 2000
- 20 طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع
مصر،
- 21 عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ،"الدار الجامعية
مصر، 2006/2007
- 22 عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ،
2007
- 23 عمل، المركز المصري للدراسات الإقتصادية، 2003
- 24 عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري قضايا نظرية ومداخل للتطوير، القاهرة: مكتبة الشروق
الدولية، 2007
- 25 عبد الحميد، طلعت، التنمية والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
:المجلة العربية للإدارة، 1979
- 26 عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علما لإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984
- 27 قباجة وآخرون ، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطينية،
مارس، 2008
- 28 محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي ، الدار الجامعية ،
الإسكندرية ، 2009
- 29 محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، يونيو
2007
- 30 معايير تقييم الإدارة الرشيدة والنزاهة، مجلس مكافحة الفساد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء-31-مها
محمود رمزي ربحاوي، " الشركات المساهمة مابين الحوكمة والتعليمات " ، 32-مجلة جامعة دمشق للعلوم
الإقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق ، العدد 1
- 33-ننبرج ماريأ، إصلاح إدارة الخدمة المدنية بالدول النامية، دروس من تجارب الدول المتقدمة، ترجمة
فيصل زواتي، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994
- 34-هلال محمد عبد الغني ،مهارات مقاومة ومواجهة الفساد ،مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع
القاهرة ، مصر ، 2010-2011

ثانيا : المذكرات والأطروحات

35-بن ناصر فاروق ، دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،سنة2012_2013

36-الماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،2014- 2015

37-جلاب محمد ، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2010

38-رزقي عمار ، التعهيد بإدارة الصيانة كإختيار إستراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل للتعين الإنتاجية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة قسم العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة ، 2010- 2011

39-رايس محمد الهادي ، دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012_2013

40-عبدي نعيمة ، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستر ،تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2008-2009

ثالثا: المؤتمرات

41-السريتي السيد محمد ، حوكمة الشركات والتنمية الإقتصاديةوالإجتماعية مع الإشارة مع مصر ، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية الإدارية والإقتصادية ، الجزء 1 جامعة الإسكندرية ،2005،

42- الحفناوي شوقي عبد العزيز ، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي ، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية ، الجزء الثاني ، جامعة الإسكندرية ، 2005

43- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة حول الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة المنعقد في 6-7 ماي 2012

44- بن ثابت علال ، بن أحباب الله محمد ، المستثمرون المؤسسون لبورصة الأوراق المالية ودورهم على حوكمة المؤسسات "،مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول : سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاد والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية - جامعة محمد خيضر ، بسكرة

45- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس المنعقد في 15-17 ديسمبر 2012

46- ولدادة تركية ، " التحدي الإداري على أعتاب القرن الحادي والعشرين : المفهوم والمقاومات " في دراسة مقدمة إلى مؤتمر التحديث الإداري وآفاق المستقبل ، بلجيكا

رابعاً: المجالات:

47- خليل محمد ، دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ،جامعة بنها، العدد الثاني، 2003

48-مجلة إقتصاد وأسواق ، العدد 57، مارس 2008

49- ليلي مصطفى البرادعي، تقليص حجم العمالة كمدخل من مداخل الإصلاح الإداري في الإدارة العامة الدروس المستفادة من تجارب عدة دول ،القاهرة،مجلة النهضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 2001

زياني إبراهيم ، محاور الإصلاح الإداري في المغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة ، مجلة الشؤون الإدارية ،السنة الثانية ، العدد الرابع ، 1985

خامساً: مواقع الإنترنت

50- تامر حمادة ،"حوكمة الشركات بطريقة العصا والجزرة" مستخرج من " :
WWW.MUFLEHAKEL.COM%UN%2010%00/ULF2FORM,201

51-عباس عبد المحسن ،"حاكمية الشركات " ، مستخرج من :
WWW.MUFLHAKEL.COM/UNO/2010/00/UG

52-محمد آل ياسين، نحو استراتيجية وطنية للإصلاح الإداري، ص2، مقال منشور على شبكة الأنترنت
53www.iraqcp.org/members4/0061017wsa2.htm:

53-WWW. SST/ FORUM/SHOW THREAD.PH ?T= 7844 \$PAGEد

المراجع باللغة الأجنبية:

54-Gerald caiden, administrative reform "In Randall
baher",comparativepublicmanagement، West port: prager,1994

55-Jreisatjamil, administrative in developing countries : a comparative
perspectivepublic administration and development(vol 8)\$

56-MIMONI YASSINE ; LE DEVELOPPEMENT DES PME ET LA BONNE
GOUVERNANCE ; THE DE MAGISTER ;GOUVERNANCE DE ETRE
PRISES FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ; COMERCIALES ET DES
SCIENCES ;UNIVERSITE ABOU-BAK- BEL KAID ; TELEMEN ;2011-2012

57-SAMIHA FAWZI:ASSESSMENTOF CORPORATE GOVERNANCE IN
EGUPT ;WORKING PAPER ,THE EGUPTIAN CENTER FOR ECONOMIC
STUDIES ; EGUPT ; APRIL ;2003

58-Stephen Robbins, organizational Behavior, 8th, ed. New-Jersey: Prentice-
Hall,1997

59-Cadbury committee ،report of the committe on the financial aspects of corporate
Governance ، London،GEE and co ltd , 1992

الملاحق



إستبانة البحث

الأخالفاضل...،الأختالفاضلة....،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص حاكمية المؤسسات"، بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري" دراسة الحالة: التكوين المهني والتمهين بتكسبت "الوادي" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبها لحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري و لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهى بكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحى طكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

إعداد الطالب :الأستاذ المشرف:

سليمان عواطف

مقيرحي حمزة

السنة الجامعية: 2014-2015

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة نفضال، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 3 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 5 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني ليسان مستوى نهائي

دراسات عليا مهندس ماستر
متخصصة (PGS)

4-مجال الوظيفة الحالية إط ات عليا إطار

إطار مسير عون كم

5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الحوكمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد الحوكمة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الحوكمة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- السلوك الأخلاقي						
1	تركز المؤسسة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد أخلاقيات المهنة.					
2	القوانين في المؤسسة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل.					
3	يتم إعلام أصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كاف.					
4	يعرض أصحاب المصالح حالة انتهاك حقوقهم.					
5	تهتم المؤسسة بإشباع رغبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ونيل رضاهم.					
6	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها المؤسسة لأصحاب المصالح.					
7	يستغل بعض الموظفين الوظيفة وصلاحياتها لمصلحتهم الشخصية.					
8	الاهتمام بتنفيذ القوانين يضمن حسن إدارة الشركة، وتنظيمها مما يقلل المخاطر.					
ب- الإشراف والرقابة						
9	يوجد نظام فعال للرقابة في المؤسسة.					

					10	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن أداء المؤسسة.
					11	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات.
					12	تضمن المؤسسة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة.
ج- الإفصاح والشفافية						
					13	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية .
					14	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية.
					15	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية إضافة إلى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة إلى أصحاب المصالح.
					16	يتم الإفصاح عن النتائج المالية للمؤسسة وإعلام المسؤولين بها.
					17	تفصح المؤسسة عن معاملاتها وصفقاتها مع الأطراف ذوي العلاقة.
					18	يتم الإفصاح عن المزايا و المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.
					19	يتم توفير المعلومات بشكل كافي والإفصاح عنها عبر أجهزة الإعلام ، والإعلانات الصادرة عن المؤسسة.

المحور الثاني: الإصلاح الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	متغيرات الإصلاح الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بإعادة هيكلها التنظيمي دوريا وبشكل منهجي مدروس					
2	تعطي المؤسسة الفرصة للعاملين فيه لإكتساب المعارف والأفكار للإستجابة للتغيرات والتحديات البيئية					
3	يعمل جهاز المؤسسة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية الإدارية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين					
4	تعمل المؤسسة على إيجاد ثقافة في الأداء بحيث يكافأ المدبرون والموظفون المبدعون					
5	يتم إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والتصرف في القرارات التي تنشأ					
6	يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة					
7	يعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعورهم بالظلم					
8	يوفر جهاز المؤسسة نظام لتقييم أداء العاملين					
9	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناءا على تقارير تقييم الأداء					
10	يتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الإلتزام بتطبيق أنظمة العمل					

					الموظف يختار وقت عمله بما يناسبه ضمن حدود معينة	11
					تتبع المؤسسة نظم للحوافز المادية والمعنوية	12
					ينتهج جهاز المؤسسة التخطيط الإستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف لمواجهة التغيرات البيئية	13
					يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	14

شاكرين لكم حسن تعاونكم