



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة أريس-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

نصرالدين بوريش

إعداد الطالب:

صلاح الدين عزوي

رقم التسجيل:	...../Master-gouv/2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبه ومن تبع هداه

أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى :

من وضعت تحت قدميها الجنة فكانت نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة إليك أُمي الحبيبة حفظك ربي

لي وأطال في عمرك

من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيئ لي الطريق إليك أباي الغالي والعزيز حفظك

الله ورعاك

إلى ورود بيتنا إخوتي الأعتز أطل الله في عمرهم

والى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

شكرا

## شكر و عرفان

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع و عين لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له ، أحمد و أشكر المولى عز و جل على كل العزيمة و الصبر الذي منحني إياهما طيلة هذا المشوار ليتكلم جهدي بهذا العمل.

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ المشرف " نصر الدين بوريش" الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي في إنجاز هذا العمل و على المجهود الذي بذله معي من خلال متابعته للعمل بنصائحه القيمة، كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام الذين أسهموا في هذه الدراسة بتلقيها وتحكيمها وبالأخص الأساتذة: كمال منصورى، حسام الدين غضبان، مسعود طحطوح، والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكذا كل أساتذة جامعة محمد خيضر ببسكرة.

كما أشكر كل إدارات مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس على دعمهم لي وعلى

المعلومات المقدمة من طرفهم.

إلى كل طلبة ماستر حاكمية المؤسسات دفعة 2015، وكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم و رقتي.

و أختم شكري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المنكرة من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة.

لكم جميعا كل شكري

صلاح الدين

## ملخص:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لاسيما في أعقاب الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات الأمر الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام باليات ومبادئ تطبيق حوكمة الشركات. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات، بالإضافة إلى دراسة جملة من آليات الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء المؤسسات، وقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء.

### Abstract:

Growing interest in the concept of corporat governance in many developed economies and developing countries alik particularly in the wak of économc and financial crises in many countries of asia and latin american and russia in ninties. Witch called attention to the need for standards and méchanisms and application for corporat governance.

This study

# الفهرس

الصفحة

المحتويات

البسمة

ملخص الدراسة

الإهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة .....أد

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد .....02

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات .....03

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وخصائصها .....03

الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركات .....03

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات .....06

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها .....07

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات .....07

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات .....09

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات .....11

المطلب الأول: مقومات وركائز حوكمة الشركات .....11

الفرع الأول: مقومات حوكمة الشركات .....11

الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات .....13

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها .....14

14	الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات
16	الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
19	المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل التجارب الدولية
19	المطلب الأول: آليات ومبادئ حوكمة الشركات
19	الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات
22	الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
30	المطلب الثاني: التجارب الدولية في حوكمة الشركات
30	الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
31	الفرع الثاني: تجربة بريطانيا
31	الفرع الثالث: تجربة الجزائر
32	الفرع الرابع: تجربة ماليزيا
34	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني:

### آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل عام للأداء
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
37	الفرع الأول: مفهوم الأداء
39	الفرع الثاني: أنواع الأداء
41	المطلب الثاني: ميادين، أبعاد، العوامل المؤثرة في الأداء
41	الفرع الأول: ميادين الأداء
42	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
43	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

44	المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها
44	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
47	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي يمكن أن تواجهها
49	الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	الفرع الثاني: المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
51	المبحث الثالث : دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء
51	المطلب الأول: الحوكمة والأداء المالي للشركات
53	المطلب الثاني: آليات الحوكمة وتحسين الأداء
53	الفرع الأول: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء
56	الفرع الثاني: دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء
57	الفرع الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء
58	الفرع الرابع: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء
61	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث:

#### دراسة حالة مطاحن الأوراس - باتنة - وحدة أريس

63	تمهيد
64	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - أريس
64	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة
64	الفرع الأول: التعريف بالوحدة
65	الفرع الثاني: مصالح الوحدة ومهامها
67	المطلب الثاني: أهداف الوحدة والمشاكل التي تعترضها



67	الفرع الأول: أسباب إنشاء الوحدة.....
68	الفرع الثاني: أهداف الوحدة.....
68	الفرع الثالث: المشاكل التي تعترض الوحدة.....
68	الفرع الرابع: العلاقات الخارجية للوحدة.....
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
71	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
71	الفرع الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
72	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
73	المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة.....
76	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
76	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين.....
80	المطلب الثاني: الاختبارات.....
80	الفرع الأول: اختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء.....
80	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.....
83	خلاصة الفصل.....
85	خاتمة عامة.....
88	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach	01
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	02
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.	03
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	04
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.	05
75-76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات آليات الحوكمة.	06
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات الأداء.	07
79	اختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء.	08
79	اختبار كا <sup>2</sup> (khi-deux)	09
80	اختبار كا <sup>2</sup> (khi-deux)	10
80	اختبار كا <sup>2</sup> (khi-deux)	11
81	اختبار كا <sup>2</sup> (khi-deux)	12

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أهمية الحوكمة	01
12	ركائز حوكمة الشركات	02
14	محددات الحوكمة	03
17	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	04
28	مبادئ حوكمة الشركات	05
38	الأداء بين الكفاءة والفعالية	06
40	ميادين الأداء	07
69	الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية "سميد أريس"	08

# مقدمة عامة

## مقدمة:

تعد حوكمة الشركات من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاطم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي وكذلك إفلاس شركة enron في 2001 و world com في 2002 والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيئات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات. وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة.

وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد ولان المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها فان الحوكمة تلعب دور بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

## الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ماهو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بالحوكمة؟

2- كيف تساهم آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## الفرضيات:

- 1- الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة.
- 2- يلعب مجلس الإدارة دور أساسي في تحسين الأداء.
- 3- تلعب لجنة التدقيق دور أساسي في تحسين الأداء.
- 4- يلعب التدقيق الداخلي دور أساسي في تحسين الأداء.
- 5- يلعب التدقيق الخارجي دور أساسي في تحسين الأداء.



## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تظهر أهمية الدراسة في الكشف عن طبيعة الأساليب الإدارية المنتهجة في تسيير المؤسسات الجزائرية، ومدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة وبشكل أكثر تحديدا ماذا يتوقع أن ينتج عن التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .
- توضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أداة التنمية الاقتصادية.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

## المنهج المستخدم:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض مفاهيم عن حوكمة الشركات والتعرف على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك على أسلوب دراسة الحالة المدعم بالاستبيان، وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال الأدوات الإحصائية.

## أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تحسين أدائها.
- الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات وكون الاهتمام بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل من عوامل التنمية الاقتصادية.
- لا يزال موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا يفتقد إلى دراسات الحالة.

## الدراسات السابقة:

- 1- دراسة بن عيسى ريم " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء " دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مباح- ورقلة، 2012.



هدفت الدراسة إلى البحث عن اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وذلك من خلال:

إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات والزامية تطبيقها في الجزائر.  
إبراز أهمية حوكمة المؤسسات.

تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.  
وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

2- دراسة حسين عبد الجليل آل غزوي 2010 السعودية: " حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية".

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان عمق فهم حوكمة الشركات وأثرها على المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير نسبة الملكية العائلية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، إلا أنها نسبة مقبولة وجيدة على مستوى جميع المؤسسات.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تركز الملكية في مؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وبين الإفصاح في القوائم المالية.

- عدم وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الملكية في مؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وبين مستوى الإفصاح.



## الفصل الأول:

### الإطار النظري لحوكمة الشركات

**تمهيد:**

لقد ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات خاصة بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال عقد التسعينات من القرن الماضي و مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 وتعرض عدد من الشركات العالمية لآسيما الأمريكية من بينها شركة ( enron )، ( worldcom ) لفضائح مالية أدت إلى إفلاسها فضلا عما شهده العالم عام 2002 من انهيار عدد من الشركات العملاقة لأسباب متعددة من بينها الغش و التضليل والعبث والأخطاء المحاسبية فضلا عن تدني الأخلاق المهنية وأخلاق إدارات الشركات, حيث أدت هذه الأحداث إلى اهتمام العديد من الاقتصاديين و المحللين و الخبراء بدراسة أهمية و مدى تأثير حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية لما يحقق المصلحة العامة للأفراد و المؤسسات و اقتصاديات الدول ككل. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي .

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية حوكمة الشركات.

**المبحث الثاني:** أساسيات تطبيق حوكمة الشركات.

**المبحث الثالث:** آليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل التجارب الدولية.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

إن مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة نوعاً ما إذ بدأ استخدامه مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي وتبلور في فترة التسعينيات من القرن نفسه وسنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مفاهيم حوكمة الشركات وخصائصها وأهدافها وأهميتها.

### المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وخصائصها

#### الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركات

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات، إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ولكن في مجمله يمكن القول: إن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم Stakeholders وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة، وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة وقد عرف William Son حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين.<sup>1</sup> وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

تعرف حوكمة الشركات على أنها: مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.<sup>2</sup>

#### حوكمة الشركات: Corporate governance : هو الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز

الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية

إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 17.

<sup>3</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، طريق صلاح سالم، القاهرة، مصر، 2003، ص 2.

عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال و الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة و الموجهة للدول و الشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة القدرات والطاقات التي يزخر بها المجتمع.<sup>1</sup>

تقرير Cadbury لسنة 1992 وصف حوكمة المؤسسات على أنها:<sup>2</sup>

يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وبالتالي فإن الوضع التنافسي للدولة يتحدد من خلال الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها، وهذا يعتبر جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات ولخص Cadbury الحوكمة في جملة قصيرة مشهورة وهي: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية (OECD) حوكمة المؤسسات على أنها: مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها النظام الذي تتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.<sup>4</sup> كما تعرف على أنها: الإطار العام الذي يجمع القواعد، العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، فيبين أن حوكمة الشركات هي:<sup>5</sup>

**القواعد :** مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء طاهري، سهام عيساوي، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06 و 07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ص6.

<sup>2</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية رسالة ماجستير في المحاسبة تخصص تحليل مالي، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010، ص 9.

<sup>3</sup> هوام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و آفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- ص 6.

<sup>4</sup> ALAMGIR, M, "corporate governance - a risk perspective, paper presented to ; corporate governance and reform : paving the way to financial stability and development "a conference organized by the egyptian banking institute, cairo, 7/8 may 2007, p 07.

<sup>5</sup> فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص8.

**العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.

**النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة... و غيرها.

**العمليات:** للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

- المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات.

- تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات.

ويعرف (الخضيري) حوكمة الشركات بأنها: <sup>1</sup>حكم وتحكم واحتكام، وهي أيضا تحاكم و تحكيم للاستناد إلى مرجعيات، وهي محكمة ولها أن تحكم على مدى سلامة الأشياء، وهي عملية تحكمية تدخل الأمور في منظومة تفاعلية استهدافية، وهي مبادئ تحكمية بضوابط وقواعد وقوانين تسترشد بها، وتستخدمها الشركات من أجل الرشادة والعقل والنضوج، وهي لازمة من أجل المحافظة على كيان الثقة بين أطراف جميع المعاملات، سواء كانت معاملات حاضرة، أو عبارة عن تعاقدات مستقبلية.

وبالتالي فان الحوكمة هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، واستخدام الموارد بفعالية، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي نفس الوقت تحقيق حكمة ورزانة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من الفساد الإداري.

ويعرف (درويش) الحوكمة من جوانب أخرى: <sup>2</sup>

**المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

**المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص56.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص ص 13-14.

وقد عرف (محمد مصطفى سليمان) حوكمة المؤسسات بأنها:<sup>1</sup> هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة مثل (حملة السندات، العاملين، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم العلاقات في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق توازن بين كل من الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك من خلال وجود الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية.

### الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى العديد من الخصائص، والتي تتمثل في الخصائص التالية:<sup>2</sup>

**1- الإفصاح و الشفافية:** وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة ، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين ، الزبائن ، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة.

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

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

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 15.

<sup>2</sup> مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات

محاسبية و مالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، ص 103.

- 4- **الاستقلالية:** هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة.
- 5- **المسؤولية:** تكون المسؤولية الأساسية عن الحوكمة الجيدة متروكة للمديرين والمدققين وتزويد المساهمين بضمان موضوعي ومستقل بالاعتماد على التقارير المالية والمعلومات الأخرى المقدمة من الشركة، وترتبط المسؤولية بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعتها الحال تتدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها.
- 6- **تحقيق العدالة والإنصاف:** وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين، حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم.
- 7- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها.

### المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها

#### الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات

- تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق، ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم<sup>1</sup>. وتهدف الحوكمة إلى تحقيق مايلي:<sup>2</sup>
- 1- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عن المشروعات.
- 2- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، وذلك بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.
- 3- تحسين عملية المصادقية للبيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، مما يزيد من اهتمام المستثمرين وزيادة استثماراتهم في المشروع.

<sup>1</sup>ممدوح محمد العرايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009، ص 20.

<sup>2</sup>محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص 22-23.

- 4- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار.
- 5- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات، والمعلومات عن الشركات، وكذلك عن الأداء والانجاز الذي قامت به، وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.
- 6- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي، وجذب استثمارات جديدة ورؤوس أموال جديدة، وتمتعها بسمعة حسنة في السوق.
- 7- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدلات دوران العمالة، واستقرار العاملين، وتنمية الصورة الذهنية الايجابية عن الشركة، سواء لدى العاملين فيها أو لدى المتعاملين معها، أو عند الجماهير العريضة بصفة عامة.

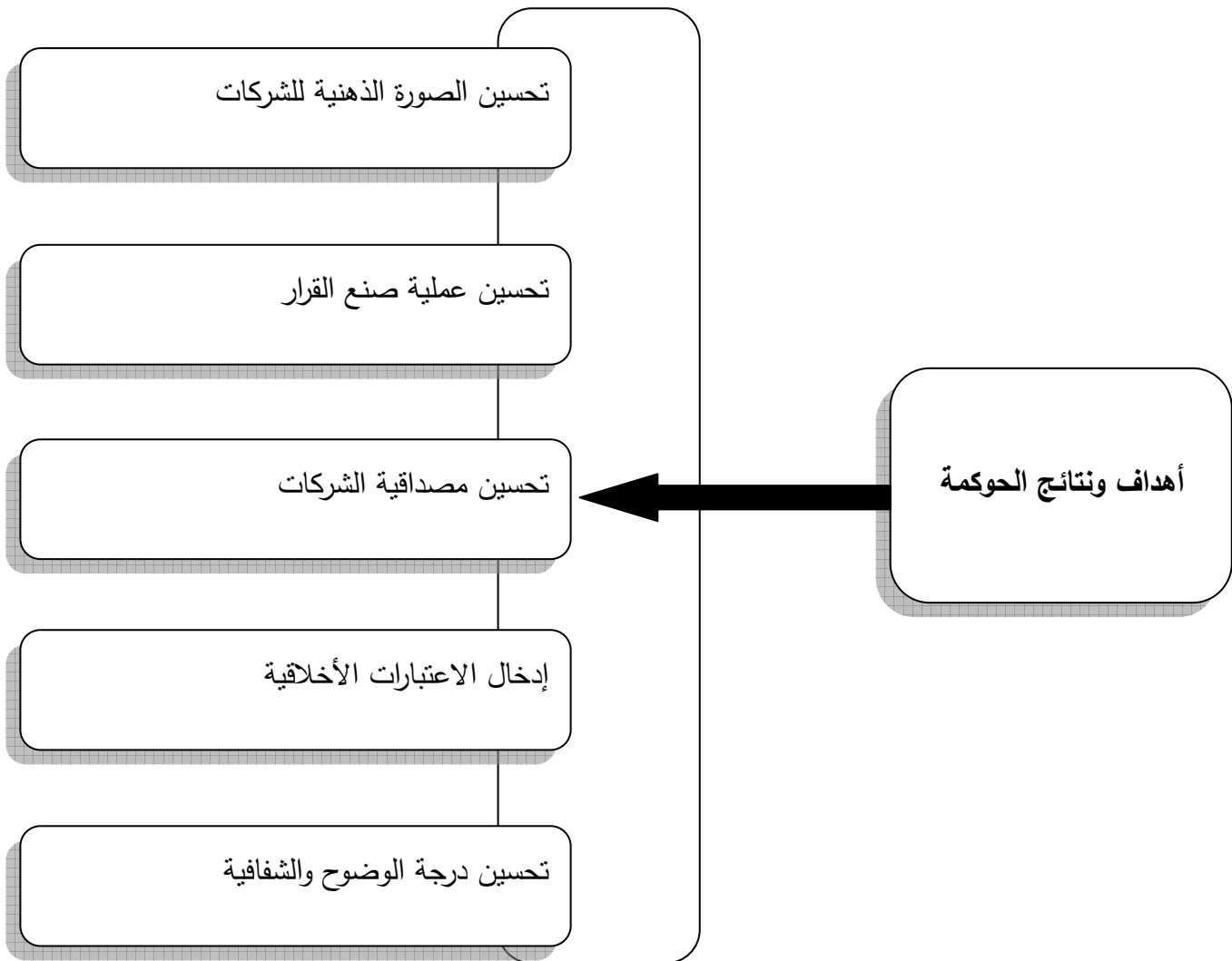
بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- 2- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- 3- منع إستغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

<sup>1</sup>عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 33.



الشكل رقم (1) يوضح أهمية الحوكمة



المصدر: محسن احمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص21.

### الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

#### أولاً: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر من الاهتمام، وذلك نتيجة للعديد من الانهيارات والفضائح المالية التي شهدتها العالم وبوجه الخصوص كبريات الشركات بالولايات المتحدة ودول شرق آسيا والاضطرابات الاقتصادية الحالية المستمرة التي تشهدها العديد من الدول، كلها عوامل ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة الشركات وتجعله في الريادة، بالإضافة إلى إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات وتكامل أسواق المال بالإضافة إلى التحويلات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة المستثمرين المؤسسين والخصخصة وزيادة

نشاط المساهمين كل هذا ساهم في زيادة الحاجة إلى حوكمة الشركات.<sup>1</sup> ومن هنا يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

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

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

**ثانيا: أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين**

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في:<sup>3</sup>

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

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

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

<sup>1</sup>فاتح غلاب، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup>محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ص 58-59.

<sup>3</sup>فكري عبد الغني محمد جوده مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ

لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 19.

- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفصائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.
- تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

### ثالثا: أهمية الحوكمة في خلق القيمة

تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى، ولقد عبر Leland et Pyle بوضوح عن هذا بالإشارة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة ل al et Bagnani فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

#### المطلب الأول: مقومات وركائز حوكمة الشركات

##### الفرع الأول: مقومات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:<sup>2</sup>

**1- الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات

<sup>1</sup> حسيني عبد الحميد، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS/IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 20.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص ص 25-26.

الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنًا داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار 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 غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

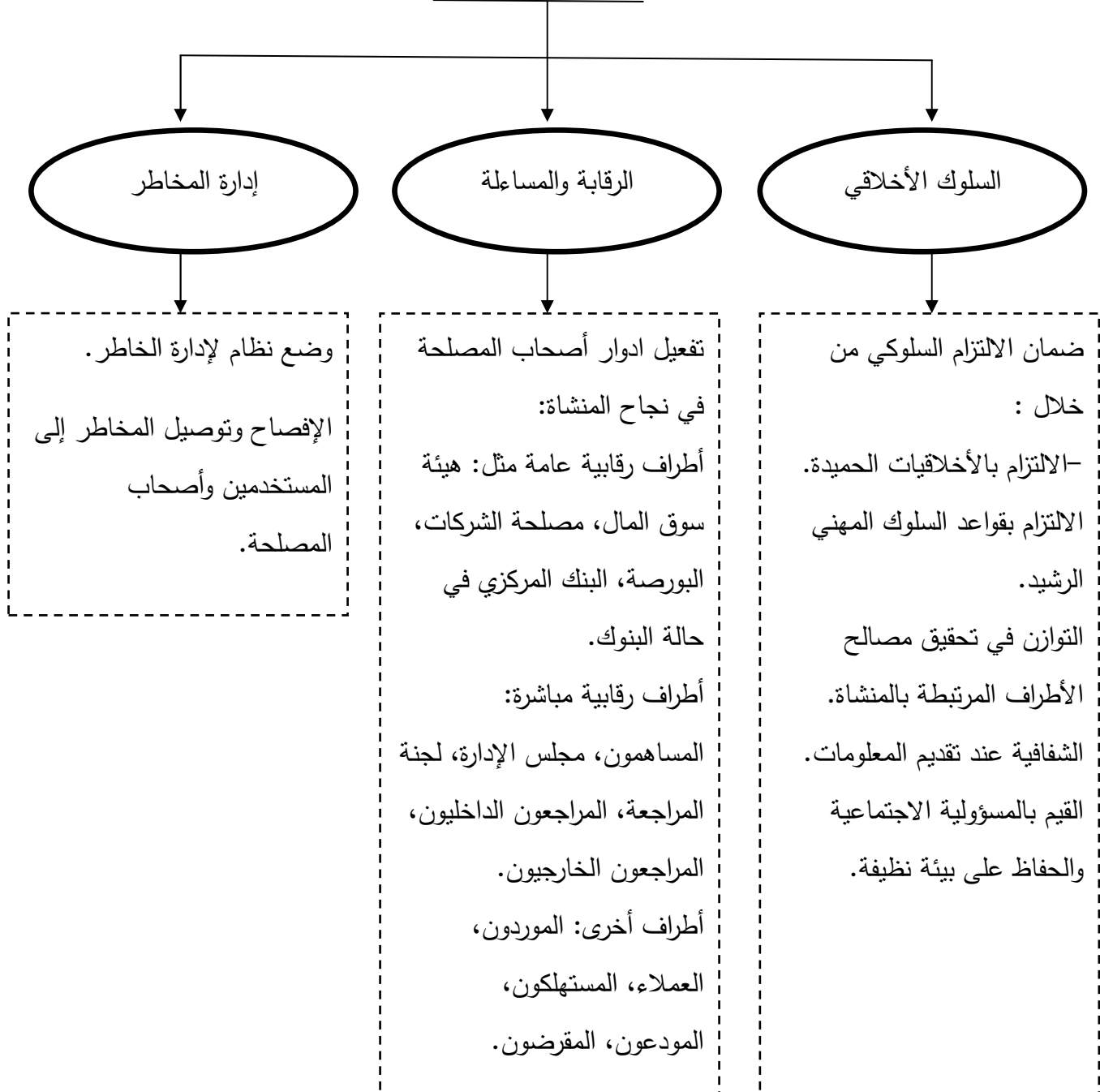
**3- الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

**4- روح الانضباط والجد والاجتهاد:** 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.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات

يمكن تلخيص ركائز حوكمة الشركات في الشكل التالي:

شكل رقم (2) ركائز حوكمة الشركات



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

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وتتقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:<sup>1</sup>

1- المحددات الخارجية

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

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

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

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

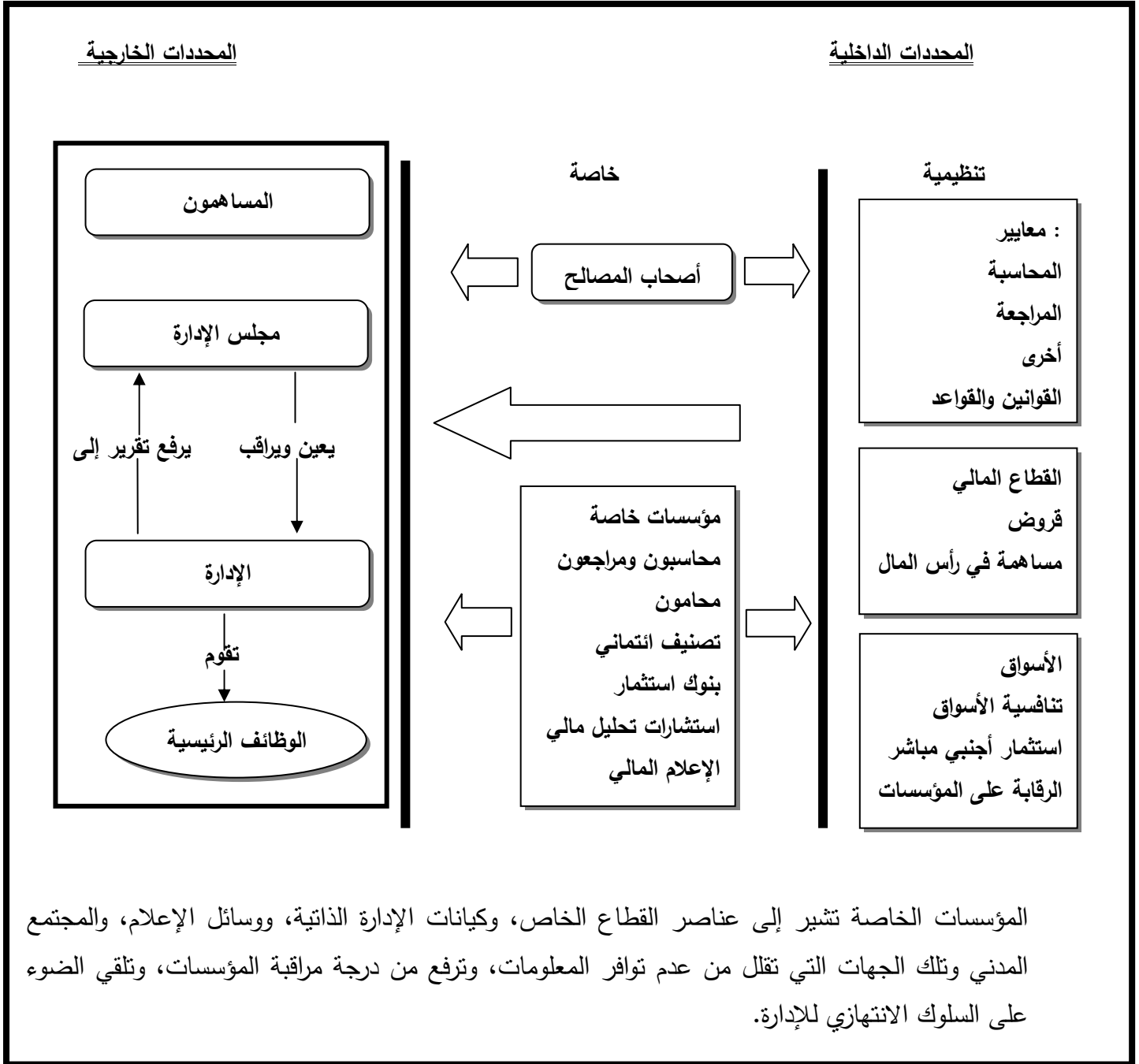
ث - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

2- المحددات الداخلية

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

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20.

الشكل رقم (3): محددات حوكمة الشركات



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

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 4.

### الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:<sup>1</sup>

#### 1- المساهمون Shareholders

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

#### 2- مجلس الإدارة Board of Directors

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما: واجب العناية اللازمة (Duty Of Care):

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

#### واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty):

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

#### 3- الإدارة Management

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح

<sup>1</sup> ماجد إسماعيل أبو حمام اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009، ص ص 26-27.

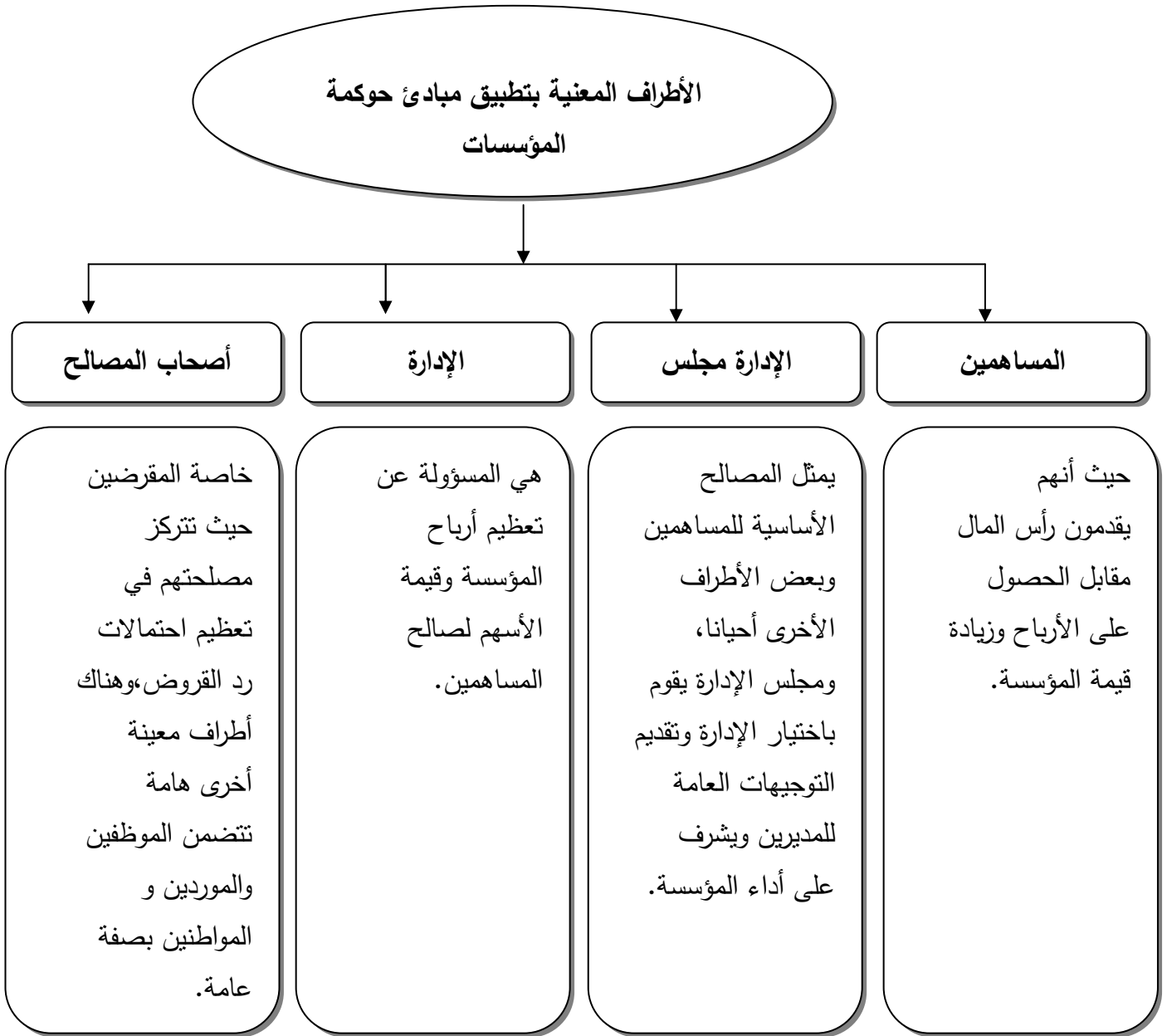


والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

#### 4- أصحاب المصالح Stockholders

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

شكل رقم(4): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص8.

### المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة الشركات في ظل التجارب الدولية

#### المطلب الأول: آليات و مبادئ حوكمة الشركات

##### الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات

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

#### 1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

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

##### أ- مجلس الإدارة:

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

##### لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.<sup>1</sup>

##### وظائف لجنة المكافآت وواجباتها:

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

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.

<sup>1</sup> حساني رقية و مروة كرامة و حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-

- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

#### لجنة التعيينات:

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

#### مهام وواجبات لجنة التعيينات:

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.

- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.<sup>1</sup>

#### ب- لجنة التدقيق:

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

#### ج- التدقيق الداخلي:

يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل تسهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بروش زين الدين و دهيمي جابر، مرجع سابق.

<sup>2</sup>حساني رقية و مروة كرامة و حمزة فاطمة، مرجع سابق.

## 2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات:<sup>1</sup>

## 1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

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

## ب- الاندماجات و الاكتسابات:

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

## ج- التدقيق الخارجي:

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

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

د - التشريع والقوانين:

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

هـ - آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن ( ولكن لا تقتصر على ) المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية . فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية ( WOT ) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينص المبدأ الأول من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>2</sup>

"ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

1- ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

<sup>1</sup>بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سابق.

<sup>2</sup>محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 45.

- 3- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- 4- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلًا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

### ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".

1- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

أ- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

ب- إرسال أو تحويل الأسهم.

ج- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم

د- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

هـ- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

و- نصيب من أرباح الشركة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي

تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

أ- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

ب- الترخيص بإصدار أسهم إضافية .

ج- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع

الشركة.

3- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين،

وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات

التصويت.

أ- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال

الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات

بشأنها في الاجتماع.

<sup>1</sup>فريد عبة و مريم طنبلي، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

ب- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

ج- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

د- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

4- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

5- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

ا- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.

ب- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

6- ينبغي ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون.

ا- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

ب- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ج- ينبغي السماح للمساهمين، بما فيها المستثمرون المؤسسيون، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.



### ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم".

1- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.

أ- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

ب- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يهم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي لأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

ج- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

د- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

هـ- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

2- ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي.

3- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

### رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينص المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، صلاح سالم، القاهرة، ص 13.

<sup>2</sup> مسعود دروسي و ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً".

- 1- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- 2- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- 3- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- 4- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- 5- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- 6- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

#### خامساً: الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات".

1- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

- أ- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- ب- أهداف الشركة.
- ج- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- د- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- هـ- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
- و- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- ي- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

<sup>1</sup>مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 15.

- ز- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- 2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- 3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.
- 4- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- 5- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- 6- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

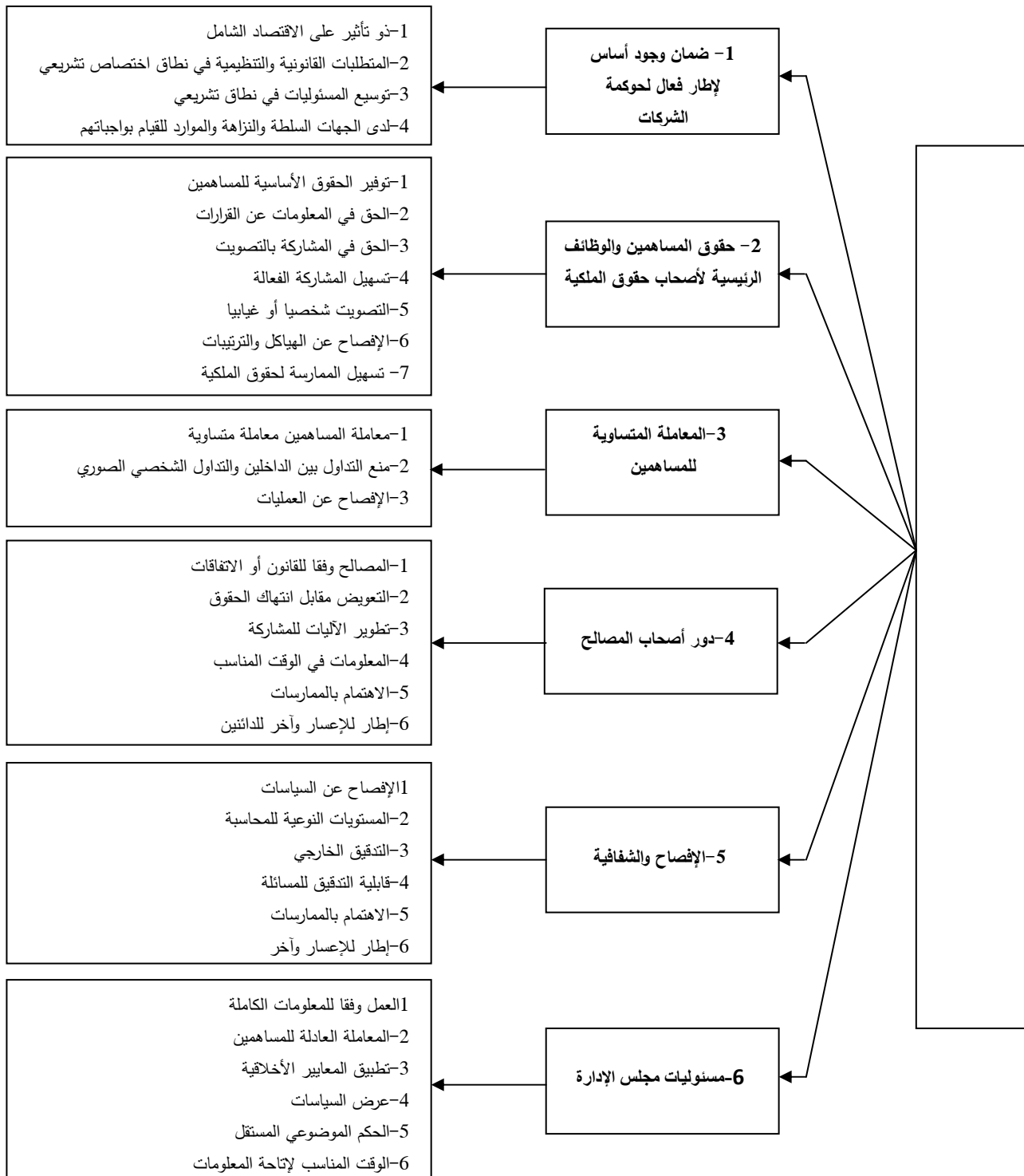
#### سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة

- ينص المبدأ السادس من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي:<sup>1</sup>
- "ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين".
- 1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- 2- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- 3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.
- 4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

<sup>1</sup> مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق.

- أ- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- ب- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- ج- اختيار، وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- د- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- هـ- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- و- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك بين، بما في ذلك آليات الأطراف ذات صلة القرابة.
- ي- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- ز- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- 5- ينبغي علي مجلس الإدارة أن يكون قادرًا علي ممارسة الحكم الموضوعي المستقل علي شئون الشركة.
- أ- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي : ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- ب- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي علي مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، وتشكيل وإجراءات عملها.
- ج- ينبغي أن تكون لدي أعضاء مجلس الإدارة القدرة علي إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.
- د- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

الشكل رقم (5) مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص، 44.

### المطلب الثاني: التجارب الدولية في حوكمة الشركات

نتيجة للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، قامت العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بها وباختلاف وضعية كل دولة سواء من الناحية الاقتصادية والثقافية والسياسية، وسوف نتعرض لتجارب بعض الدول في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

#### الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

لقد أدى تطور وكفاءة سوق المال الأمريكي ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل: (SEC) بالإضافة للتطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة (cal PERS) بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين. وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ (SEC) بإصدار تقريرها المسمى (treadway commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات، وفي سنة 1999 أصدر كل من new york stock (exchange) و (national association of securities dealers) تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية.<sup>1</sup>

وبعد الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، حيث قامت الحكومة الأمريكية سنة 2002 بإصدار قانون (Sarbanes – Oscley Act) حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده، وقد ركز هذا القانون على دور حوكمة المؤسسات في الحد ومعالجة الفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من الشركات، وهذا من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من

<sup>1</sup> زلاسي رياض، مرجع السابق، ص 22.

الأعضاء غير التنفيذيين مع وصف تحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تجربة بريطانيا

ففي المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث صار جزء من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا.

وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى (FRC) بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير كاديبيري والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم، وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة بالبورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، وظهر بعد ذلك في عام 1995 تقرير Green Bury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد Combined Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبح هذا الكود من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، هذا وقد تم تعديل هذا الكود في عام 2003 م ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في عام 2002.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تجربة الجزائر

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمنتامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، ونتيجة لذلك قامت سنة 2009 م بإطلاق إصدار تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" حيث عرف في هذا الميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بأنه عبارة عن فلسفة تسييره ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات

<sup>1</sup> زلاسي رياض، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 75.

والمسؤوليات المترتبة على ذلك. "وهذا نتيجة لتفاعل الجمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعيين العام والخاص لعام 2007 م بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، حيث وفي مؤتمر وطني عقد في 11 مارس 2009 م، أعلنت كل من جمعية "كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار قانون حوكمة الشركات الجزائري. وقد تم إعداد هذا القانون بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC). ومن المعروف أن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) يقوم بدعم جمعية "كير (CARE) في رفع درجة الوعي بالقانون، والدفع باتجاه المضي قدما في تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر. وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعيين العام والخاص وأجهزة الإعلام بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والإطار المؤسسي اللازم لها ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: تجربة ماليزيا

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية خاصة و أنها ذات بعد تجريبي منذ إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات، و أوضح تقرير لجنة التمويل لحوكمة الشركات في ماليزيا معنى حوكمة الشركات "هي عبارة عن عمليات و هياكل تستخدم لتوجيه و إدارة شؤون الشركات لتحسين و زيادة ازدهار الأعمال و مسؤولية الشركات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم"، و قد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة الشركات، الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة و المساءلة و المساهمين و التدقيق، و تم وضع خطة سوق الرأسمال الرئيس التي تعتبر أن الحوكمة الجيدة للشركات المسجلة في سوق رأسمال شيء حيوي و هام لإنجاز الأهداف الموضوعة مسبقا، بالإضافة إلى وضع خطة القطاع المالي الرئيسي وأوضحت هذه الخطة أن التنمية الأكثر مرونة والمنافسة والنظام المالي المتحرك آليات تساهم إيجابا في النمو الاقتصادي و التوجه نحو التكنولوجي و تتضمن عناصر الحوكمة التي أوصت بها هذه الخطة إعلام المساهم و المستهلك بأنشطة الشركة الذي يهدف إلى زيادة الوعي و الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في ماليزيا و يكرس جهوده لتسهيل الأعمال و تطوير الشركات في الدولة من خلال تحسين و تحقيق أفضل ممارسة لحوكمة الشركات، و في ماليزيا يمكن النظر إلى نوعين من آليات الحوكمة، آليات داخلية متمثلة في مجلس الإدارة و

<sup>1</sup>فاتح غلاب، مرجع سابق، ص 38.



الملكية، الأجنبية، الاشتراك و التحالف الاستراتيجي مع المنشآت المحلية أو الأجنبية و يقدم ذلك للمنشأة منافع كبيرة حيث أن هذه الاندماجات و الاتحادات تتم في الشركات أو المؤسسات المالية مثل البنوك و شركات إنتاجية، أو المؤسسات و الشركات الصناعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، " موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 734.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة باعتبارها أسلوب لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل آليات الحوكمة والمتمثلة أساساً في مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، 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 بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركة لأهدافها.

## الفصل الثاني:

آليات الحوكمة ودورها في تحسين  
أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**تمهيد:**

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذا ينطوي إلى العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي شركة، لأنه يرتبط بالجوانب المهمة في الشركات على اختلاف أنواعها وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن مفهوم الأداء يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، ولقد سعت الشركات قديما وحديثا إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تضمن للشركة استمراريته وتحقيق أرباحها.

ولإبراز الدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء قمنا بتقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام للأداء

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء

## المبحث الأول: مدخل عام للأداء

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

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

## الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر موضوع الأداء أحد المواضيع التي لم تلق الاتفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني ، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performer التي تعني المنح وإعطاء، بعدها اشتقت اللغة انجليزية منها مصطلح performance والتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به انجاز، تأدية أو إتمام شيء ما :عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ، وقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في أحيان كثيرة يُعبر عن انجاز مهام، كما يقصد بالأداء: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>.

**تعريف الأداء حسب: miller et bromily:** ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويتبين من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة)<sup>2</sup>.

الأداء هو العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.<sup>3</sup>

يشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها

<sup>1</sup> عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد 2، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2009، جامعة الجزائر، ص 218.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 88.

المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.<sup>1</sup>

حسب p.Druker فإن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "الأداء عبارة عن الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>3</sup> يعرف David الأداء على أنه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي بتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة.<sup>4</sup>

وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء وهما:<sup>5</sup> **الفعالية:** تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

**الكفاءة:** فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة. وعليه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما نبينه من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، جامعة فرحات عباس-سطيف، ص 50.

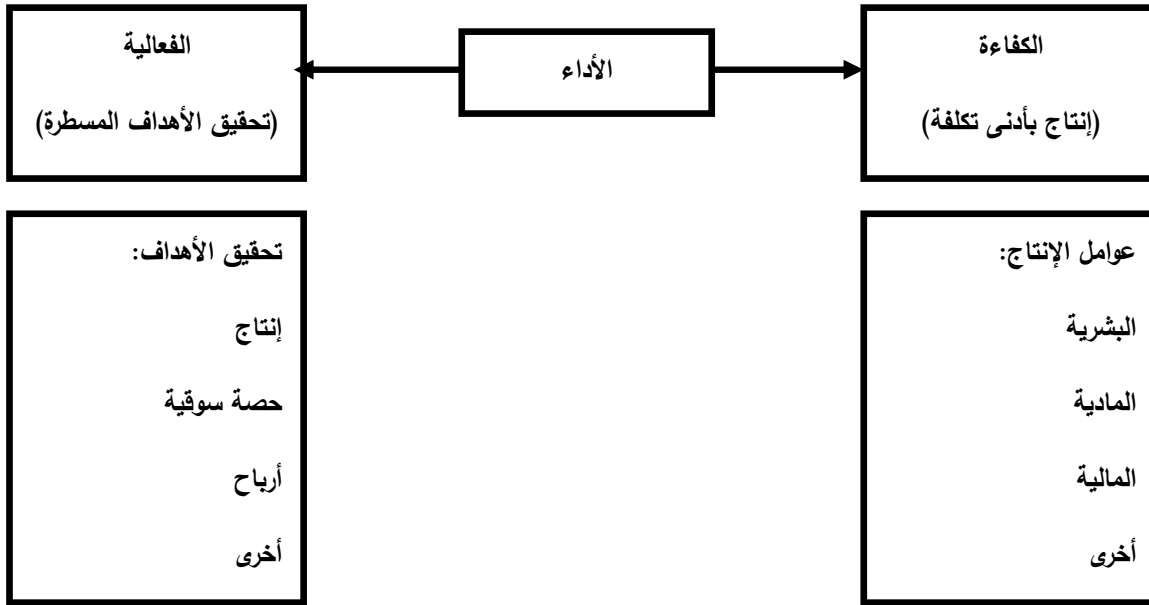
<sup>2</sup>الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 218.

<sup>3</sup>دحمان محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان: التغيرات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17 - 18 أبريل 2006، ص 733.

<sup>4</sup>علاء فرحان طالب و إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-الأردن، 2011، ص 64.

<sup>5</sup>مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011، ص 3.

الشكل رقم (6) الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011، ص 3.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب أربعة معايير كالاتي:

#### أولاً- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:<sup>1</sup>

#### 1-الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية :

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2002، ص5.

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

### ثانياً - حسب معايير الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعايير إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:<sup>1</sup>

**1- الأداء الكلي:** وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها ، دون انفراد جزء أو عنصر في تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة كالاستمرارية والنمو والربحية.

**2- الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على المستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية ، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

### ثالثاً - حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم ، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يلي:

**1- أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على البلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

**2- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق إنتاج المؤسسة عند ما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.

**3- أداء وظيفة الأفراد:** وتتمثل أهمية أداء هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً.

**4- أداء وظيفة التموين:** ويتمثل أداءها في قدرة وظيفة التموين على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين للحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية ، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

**5- أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

### رابعاً - حسب معيار الطبيعة

يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> عمرو حامد ، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 117.



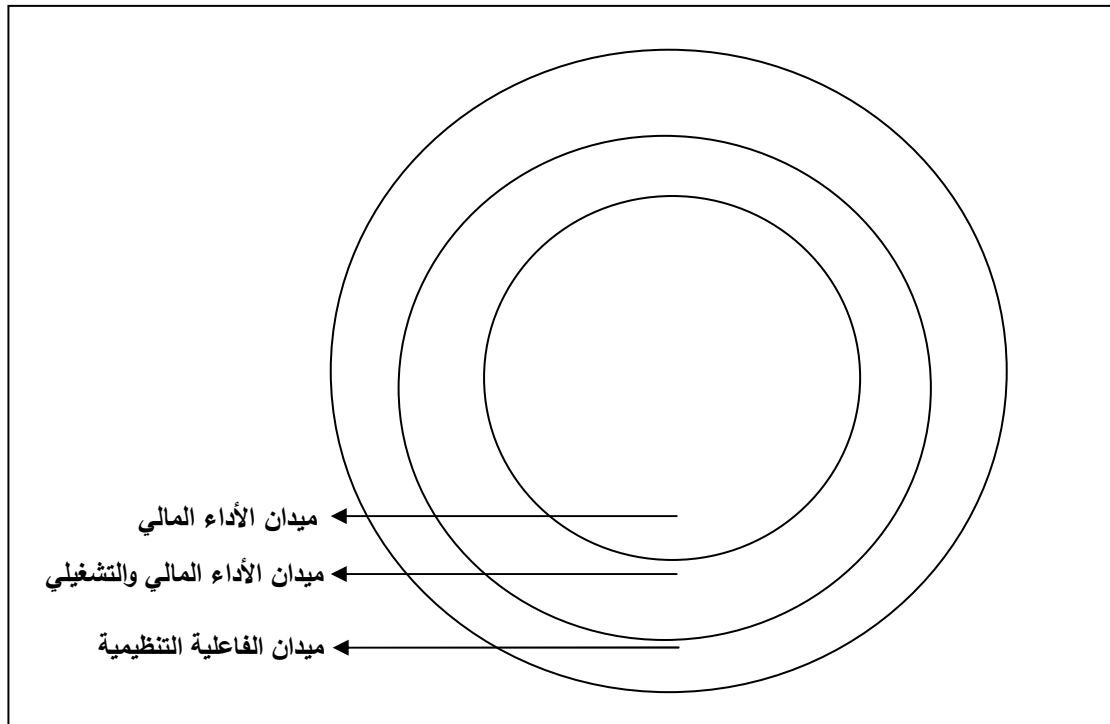
- 1- **الأداء الاقتصادي:** يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياسه على السجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي في تحليل المالي اعتمادا على نسب ومؤشرات مالية.
- 2- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مثلا التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل ، تبادل الخبرات الفنية... الخ
- 3- **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

**المطلب الثاني: ميادين، أبعاد، العوامل المؤثرة في الأداء**

**الفرع الأول: ميادين الأداء**

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى الشركة لتحقيقه، ولقد حدد vankatraman و ramanujam مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو مبين في الشكل الآتي:<sup>1</sup>

**شكل رقم (7) يبين ميادين الأداء**



**المصدر:** علاء فرحان طالب و إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 66.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب و إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص ص 66-67.

**1- ميدان الأداء المالي:**

يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمرجات المتحققة من الأهداف المالية.

**2- ميدان الأداء المالي والتشغيلي:**

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

**3- ميدان الفاعلية التنظيمية:**

هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي.

**الفرع الثاني: أبعاد الأداء**

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

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

**2- البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت،... الخ).

<sup>1</sup>الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 219.

## الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها ، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و بالتالي على المؤسسة التكيف معها ، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة ، وعليه فان أثارها قد تكون في شكل فرص، وتشمل ما يلي:

- 1- **العوامل الاقتصادية:** تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية ، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ،ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها ، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.
  - 2- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.
  - 3- **العوامل السياسية و القانونية:** تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين... الخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية و نوعيتها.
  - 4- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل هذه العوامل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج و كسب الوقت.
- ثانيا- **العوامل الداخلية**

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة و تشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا و يصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

- 1- **العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.
- 2- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص ص 14-15.

- 3- التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة ، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.
- 4- بيئة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، وان عدم انتظام في العمل و الانسجام والعيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.
- 5- طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولائه للمؤسسة.

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا مهما من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم، إذ تعد تلك المؤسسات المحرك والدافع لعجلة الاقتصاد، لذا أصبح الاهتمام بها توجهها استراتيجيا لدى العديد من الدول.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

##### الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### أولا: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت المعايير التي حددت التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا حسب وجهات نظر اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين الذين اجتهدوا في تقديم تعاريف عليها تكون ناجحة في تقديم تصور لطبيعة هذه المؤسسات وخصائصها فنجد المعايير انقسمت إلى نوعين:<sup>1</sup>

#### المعايير الكمية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بموجب هذا المعيار يتم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا لمجموعة من المؤشرات الكمية القابلة للقياس، سواء اتخذت شكلا نقديا كقيمة المبيعات، القيمة المضافة، قيمة الأصول الثابتة، أو كمي كعدد العمال، كمية المبيعات أو حجم الإنتاج.

كما يمكن أن نجد أيضا مجموعة مؤشرات مركبة يمكن استخدامها في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل: نسبة رأس المال إلى العمل أو نسبة المبيعات إلى رأس المال.

<sup>1</sup>فروش عيسى، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2008، ص ص 3-4.

و بالرغم من كثرة هذا النوع من المؤشرات و تعددها إلا أن معظم الدول تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معياري رأس المال وعدد العمال خصوصا.

**1- معيار عدد العمال:** يعد من أهم المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقسم المؤسسات بموجبه على ثلاثة أنواع:

**أ- المؤسسات الاقتصادية الكبرى:** وهي مؤسسات توظف أعدادا كبيرة من العمال يصل عددهم إلى الآلاف في بعض الأحيان.

**ب- المؤسسات المصغرة:** وتسمى كذلك وحدات الاستغلال الفردي وهي تشمل كافة أوجه النشاط الاقتصادي، وتشارك كلها في صفة واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة أساسية ويستعين ببعض العمال عند الحاجة شرط أن لا يزيد عددهم عن عشرة عمال.

**ج- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** تحتل موقعا وسطا بين النوعين السابقين وتوظف ما بين عشرة عمال و خمسمائة عامل على أقصى تقدير.

**2- معيار رأس المال:** يعتبر رأس المال عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالتكوين الرأسمالي الثابت للمؤسسة، أو فيما يتعلق بالآلات والمعدات الإنتاجية المستخدمة، لذا يعد رأس المال من المعايير الأساسية لتمييز و تحديد حجم المؤسسة.

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز عن غيرها من المؤسسات باستخدام استثمارات محدودة ورأس مال محدود في أغلب الأحيان.

### المعايير النوعية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن استخدام المعايير الكمية بمفردها لا يكفي لتحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لاختلاف درجات النمو بين الدول واختلاف مستويات التكنولوجيا المستخدمة، فقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث نسبة العمالة فيها و كبيرة في موجوداتها ومبيعاتها و العكس صحيح.

من هنا كان من اللازم إدراج جملة من المعايير النوعية لتقديم تعريف أكر دقة وملاءمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

وقد قم البروفيسور Bolton في تقريره حول تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثلاثة معايير رئيسية لتحديد مفهومها وهي:<sup>1</sup>

**الاستقلالية:** و نعني بها استقلالية المؤسسة في الإدارة و العمل، و أن يكون المالك هو المدير والمسير دون تدخل جهات خارجية، وأن ينفرد باتخاذ كل القرارات و تحمل كل المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير.

<sup>1</sup>فروش عيسى، المرجع السابق، ص ص 4-5.

**الملكية:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكون أغلبها يعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، كما أن معظمها فردية أو عائلية، يلعب مالكاها دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

**الحصة السوقية:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها مؤسسات محلية النشاط في أغلب الأحيان و بحصة سوقية صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعمل في نفس النشاط.

### ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**تعريف البنك الدولي:** يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية لتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:<sup>1</sup>

أ- **المؤسسة المصغرة:** وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

ب- **المؤسسة الصغيرة:** وهي التي تضم أقل من 50 موظفا وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي و كذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية .

ج- **المؤسسة المتوسطة:** ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

- كما حدد الاتحاد الأوروبي مفهوم المؤسسة الصغيرة بأنها كل مؤسسة يقل عدد أفرادها عن 250 أجيورا، ورقم أعمالها عن ( 40 ) مليون أورو، ومجموع الميزانية 27 أورو إضافة إلى عدم تجاوز نسبة الملكية من قبل مؤسسات أخرى عن 25 بالمائة ضمانا لتركيز سلطة القرار في يد مديرها.<sup>2</sup>

### تعريف المشرع الجزائري

يتلخص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " تعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل من واحد إلى 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارا دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة

<sup>1</sup> الخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، الجزائر، 2004، ص 11

<sup>2</sup> غدير احمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2007، ص 7.

مليون دينار مع استثناءها لمعيار الاستقلالية، ثم تأتي بعد ذلك المواد خمسة، ستة وسبعة منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض الخصائص العامة، منها ما هو مرتبط بجانب الموارد البشرية خاصة المؤسس، وأخرى لها علاقة بالجانب المالي، وهذه الخصائص التي سنوردها مرتبطة في الأساس بالمؤسسة عند إنشائها، لأنه وبعد هذه المرحلة سيكون لكل مؤسسة، أو مجموعة من المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع خصوصياتها، التي تميزها عن باقي المؤسسات، وعليه يمكننا أن نورد الخصائص العامة الآتية:<sup>2</sup>

- عدد محدود من المستخدمين، ومؤشرات مالية محددة مثل رقم الأعمال ومجموع الميزانية في التشريع الجزائري والتشريع الأوروبي، أو مجموع الاستثمارات أو رأس المال في التشريع الياباني...
- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية فلا تكون تابعة من الناحية المالية أو من ناحية المراقبة والتصويت من طرف مؤسسات أخرى، فهي ليست فروعا تابعة لأي مؤسسة، بحيث تتخذ القرارات بحرية.
- تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي شكل قانوني.

- مسير ومسيرو المؤسسة هم الملاك أو المساهمين؛ والمستخدمين غالبا ما يكونون من المقربين منهم، لهذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالشمسية (La personnalisation).

- مؤسس أو مؤسسو المؤسسة معظمهم من الشباب، وهذا راجع إلى كون أن الجزائر لم تشجع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا في السنوات الأخيرة، حيث كانت توضع قوانين تحد من إنشائها خاصة من طرف الخواص، ومن بين الشروط التي وضعت للاستفادة من المساعدات، أن لا يتعدى سن المؤسس الخامسة والثلاثون ( 35 ) في إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب ويصل إلى خمسين سنة (50) في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وتقريبا نفس الشيء في الاتحاد الأوروبي.

- تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف مؤسسها حيث يتمحور نشاط المؤسسة حوله، لهذا نجد أن هيكلها التنظيمي شمسي، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه مرن ويسمح باتخاذ القرارات بسرعة ويوميا؛ إلا أن الهيكل الشمسي لا يصلح تطبيقه في المؤسسة كلما تطور نشاطها أو كبر حجمها ليأخذ شكلا آخر كالهيكلي الوظيفي المطبق في المؤسسات التي تحدد فيها الوظائف والمسؤوليات بدقة، وفق سلم هرمي محدد، ويصلح تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متنوعة وفي مناطق مختلفة.

- نفس الشخص قد يؤدي عدة وظائف، ونفس الوظيفة قد يؤديها عدة أشخاص، فالوظائف والمسؤوليات غير محددة بدقة.

<sup>1</sup>زهوا ني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2008، ص 6.

<sup>2</sup>لزر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، ص 28-29.

-أغلب المؤسسات المنشأة حديثا تكون من طرف الذكور في حين نسبة الإناث منخفضة، فهي على العموم منخفضة في دول الاتحاد الأوروبي، وتمارس النساء أنشطة الخدمات بحيث يتركزن في مجالي التعليم والصحة كما تقمن بأنشطة تجارية .

-تدل بعض الإحصائيات أن النسبة الأكبر من المؤسسين لهم خبرة مهنية في قطاع المؤسسة التي أنشئوها، أو تلقوا تعليما أو تكوينا مهنيا ليس بالضرورة أن يكون عاليا، رغم أن المستوى يختلف من فئة عمرية إلى أخرى، فالمستوى التكويني عند الكهول أقل منه عند الشباب .

-رأس المال صغير، ويختلف حجم الأموال المطلوبة من قطاع إلى آخر، فقطاع الخدمات لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالقطاع الصناعي مثلا، كما تعاني من قلة البدائل المتاحة للتمويل وصعوبة توفير الضمانات الكافية للحصول على قروض من البنوك.

-وهناك خاصية أخرى تتعلق بالنشاط الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تتجه إلى المناولة كأخذة للأمر، باعتبار أن المناولة هي واحدة من أشكال الشراكة بينها وبين المؤسسات الكبيرة (المقدمة للأمر) التي تمكنها من الاستمرار، لأنها بذلك تتمكن من تحقيق رقم أعمال تغطي به التكاليف التي تتحملها وتحقق الأرباح، وتلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المناولة لعدة أسباب:<sup>1</sup>

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون في بعض الأنشطة أكثر تخصصا من المؤسسات الكبيرة.
- الأنشطة تكون مكلفة للمؤسسات الأمرة فنتترك ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيام ببعض المهام.
- المؤسسة المقدمة للأمر لا تستطيع بمفردها القيام بالمهمة الموكلة لها، كون طاقتها الإنتاجية لا تسمح لها باستيعاب حجم المشروع.

➤ إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المادية، المالية والبشرية تكون محدودة لا تمكنها من الحصول على بعض الصفقات الكبيرة التي تكون حكرا على المؤسسات الكبيرة.

-تمول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مؤسسيها، كما تحصل على إعانات ومساعدات من طرف الدولة وفقا لبرامج خاصة، وتحصل أيضا على قروض بنكية في إطار نفس البرامج، حيث يتم ضمان القروض من طرف الدولة، أو عندما تثبت المؤسسة قدر ا على التسديد بعد بدأ نشاطها وتحقيقها لمؤشرات مالية مشجعة، حيث تتحول إلى عميل جيد للبنك الممول، إذ يقوم بتمويل النشاط الاستغلالي أو النشاط الاستثماري سواء دف التوسع أو تغيير التجهيزات وتطويرها.

ووعيا من المشرع الجزائري بأهمية المناولة في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد وضع لها مجلسا وطنيا يعمل تحت الوزارة الوصية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كما أنشأت من قبل بورصات المقاوله أو المناولة، وتبين لنا الإعانات بالإضافة إلى ما ذكرناه حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدى اهتمام

<sup>1</sup>لزهر العابد، المرجع السابق، ص 30.



الدولة بها نظرا لأهمية هذه المؤسسات في تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي سواء بالنسبة للفرد أو للمجتمع ككل.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاكل التي يمكن أن تواجهها الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي: أهمية اقتصادية و أهمية اجتماعية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### الأهمية الاقتصادية

- تساهم بشكل فاعل بإيجاد الوظائف و بذلك فإنها مصدر مهم للوظائف الجديدة في الاقتصاد و تساعد الدول و الحكومات في حل مشكلة البطالة.
- تعتبر مصدرا مهما للتجديد و الابتكار و الإبداع، إن المنظمات المتوسطة و الصغيرة تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.
- تمثل المنظمات المتوسطة و الصغيرة مصدر مهما لتوليد الناتج القومي و الثروة الاقتصادية، و يتأتى هذا من دورها و مساهمتها في تعظيم العوائد الاقتصادية و تطوير الاقتصاد.
- ضرورة للمنظمات و الصناعات الكبيرة، إن الأعمال الصغيرة تستفيد منها الشركات الكبرى حيث توفير مستلزمات الإنتاج و قطع الغيار و التجهيز بما تحتاج إليه من مواد.
- تعمل المشروعات الصغيرة على تحسين الاستهلاك و ترشيده، و تقضي على الإسراف و الضياع الاقتصادي، كما وتقضي على التضخم عن طريق الاستثمارات و التشغيل الاقتصادي للأموال غير المنتجة، و تعمل على توفير السلع و الخدمات فيزيد الدخل القومي، و عليه فالمشروعات الصغيرة تساعد في زيادة فرص العمل و تحسين طرق استغلال المواد الطبيعية المتاحة و كذلك تساهم في الحد من انتشار الفقر لأنها تتوزع على شريحة عريضة من المجتمع.

#### الأهمية الاجتماعية

تكمن الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الأدوار التي تقوم بها على الصعيد الاجتماعي، و نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**تكوين علاقات مع المستهلكين في المجتمع:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة للعمل على اكتشاف احتياجاتهم مبكرا والتعرف على طلباتهم بشكل تام و بالتالي تقديم السلع و

<sup>1</sup>بخته هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر في علوم التسيير،

تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2012، ص 41.

<sup>2</sup>رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ابتراك للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 54-55.

الخدمات، إن ربط العلاقات مع المستهلكين يوجد علاقة ربط بين المنتج و المستهلك و يعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك و هذا ما لا نلاحظه بنفس الدرجة لدى المؤسسات الكبيرة.

**المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** في ظل وجود عدد هائل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتقاربة في الحجم و التي تعمل في ظروف تنافسية واحدة و يعمل بها أعداد هائلة من العمال يؤدي ذلك إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة و هذا النمط من التوزيع لا يوجد في ظل عدد قليل من المؤسسات الكبيرة والتي لا تعمل في ظروف تنافسية.

**التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** و يتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مناصب الشغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره وبذلك تساهم في حل مشكلة البطالة، و ما تنتجه من سلع و خدمات موجها إلى الفئات الاجتماعية الأكثر حرمان و فقرا و بذلك توجد علاقات للتعامل مما يزيد الإحساس بأهمية التآزر و التأخي بصرف النظر عن الدين و اللون و الجنس.

**إشباع رغبات و احتياجات الأفراد:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال التعبير عن أدواقهم و آرائهم و ترجمة أفكارهم و خبراتهم و تطبيقها من خلال هذه المؤسسات فهي أداة لتحقيق الذات لدى الأفراد و تحقيق الإشباع النفسي وتحقيق القوة و السلطة.

**زيادة إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية:** إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعظم إحساس الأفراد بالحرية و الاستقلالية و ذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية و الشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود و شروط و الإحساس بالتملك و السلطة و تحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة و السهر على استمرارية نجاحها.

### الفرع الثاني: المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ولقد صنفنا إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>

**معوقات البيئة الخارجية:** و التي تتمثل في الجوانب التالية :

- 1- عدم وجود قانون موحد للمشروعات يضع تعريفا محدد لها و عدم استقرار التشريعات التي تنظم النشاطات الاستثمارية.
- 2- غياب الاتحادات النوعية الخاصة التي تربط المشروعات الصغيرة و المتوسطة، و تقوم برعاية مصالحها و تعزيز مرافقها التنافسية عبر العمل على توفير المستلزمات المادية بأقل التكاليف الممكنة .
- 3- عدم مراعاة التوزيع الجغرافي بالنسبة لانتشار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستثمارات.
- 4- تركيز تقديم الخدمات المصرفية على المؤسسات الكبيرة دون المشروعات الصغيرة و المتوسطة إلا في حدود ضيقة .

<sup>1</sup>حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012، ص ص 33-34.

5- عدم توفير الشركات الخدمية المتخصصة التي يمكن أن تعنى بدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجالات: التمويل، التسويق، التخزين، التأمين و غيرها.

#### معوقات البيئة الداخلية: والتي تتمثل في:

- 1- ضعف الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية لدى إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وعدم اهتمامها بالجوانب الخاصة بالتدريب و التأهيل البشري المناسب.
- 2- تدني مستوى إنتاج العمل في المشاريع الصغيرة نتيجة لغياب التخطيط العلمي والاستخدام غير الكافي للإمكانيات والطاقات المتوفرة، و عدم القدرة على متابعة و مراقبة جودة الإنتاج.
- 3- عدم الالتزام الكافي في إدارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأصول و القواعد المحاسبية و إعداد الموازنات التقديرية و النهائية.
- 4- القيام بالدراسات اللازمة سواء دراسات جدوى أو دراسات أولية قبل إنشاء المشروع .
- 5- نقص المعلومات الحيوية أو عدم توفرها بدقة، خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالجانب التسويقي مثل معلومات عن المستهلك أو المنافس حيث أن إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجهل أهمية هذه المعلومات.

### المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء

#### المطلب الأول: الحوكمة والأداء المالي للشركات

يعد توافر التمويل عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء الشركات في اقتصاديات السوق، إلا أن توافره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه الشركات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة. إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة الشركات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها:<sup>1</sup>

- يطمئن الممولون على الحصول على عائد استثماراتهم.

- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح.

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

- التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب:

<sup>1</sup> نعيمة بجايوي و حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

1- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة، وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

2- تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.

3- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

4- تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق الحوكمة لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال. أما فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتتمثل هذه القنوات في الآتي:<sup>1</sup>

**1- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:** إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.

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

**2- زيادة قيمة الشركة:** لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطراً أكثر جذباً للاستثمار.

**3- تخفيض مخاطر الأزمات المالية:** في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذباً عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلاً وممارسة للحوكمة.

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي و حكيمة بوسلمة، المرجع السابق.

**4- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:** إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة الشركة، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة. حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصراحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب. إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء المالي للشركات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين)، وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل الشركات.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين الممولين.

- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة.

وأخيراً فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرًا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

## المطلب الثاني: آليات الحوكمة وتحسين الأداء

### الفرع الأول: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات، فانه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه. كما أن تغيير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بيّنت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة.

يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دوراً هاماً في زيادة أداء الشركة. إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية أعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحلمة الأسهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة S.P.A - الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2014، ص124.

## أولاً: أسباب الحاجة إلى مجلس الإدارة

نظراً للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي الشركة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، ولقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي الشركة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم، وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب الشركة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة ينتج ذلك عادة من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى، مما سبق نلاحظ أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك.<sup>1</sup>

## إدارة المخاطر

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الرقابة الداخلية للشركة والتي تهدف في مجملها إلى حماية أصول الشركة واستثمارات المساهمين ويقوم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التابعة له بالإشراف على تصرفات الإدارة ومراقبة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية التي يتم تطبيقها، وعملية إدارة المخاطر تتطلب من مجلس الإدارة الإشراف على ما يلي:<sup>2</sup>

- مدى تقيّد الشركة بكل ما هو وارد في النظام والقوانين واللوائح ذات الصلة والنظام الأساسي للشركة.
- قيام اللجنة التنفيذية باستمرار بمراجعة وتطوير قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم الشركة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي يجب الالتزام بها.
- درجة اعتماد الشركة لأنظمة رقابة داخلية لتقييم الأساليب والإجراءات المتعمقة بإدارة المخاطر وتقوم فلسفة الرقابة الداخلية لشركة على خمس ركائز، وهي البيئة الرقابية وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والمعلومات والاتصالات.
- تقييم المعلومات المقدمة من قبل الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق، كما يولي مجلس الإدارة أهمية خاصة للدور الذي تقوم به لجنة التدقيق في مراقبة فاعلية تطبيق نظام المراقبة الداخلية من قبل فريق الإدارة، ويشمل هذا الدور التأكد من الخطوات المتخذة بشأن أية مساهمة جوهرية ومقترحات يتم تقديمها من قبل المدققين لمعالجتها.
- ضمان وجود أنظمة لمعالجة كافة المعاملات التي تتضمن أطراف ذوي صلة محتملين أو تضارب مصالح يتم إقرارها على أساس عادل ومعقول ومتوافق.
- يقوم بالتقييم المستمر لكفاءة أنظمتها وإجراءاتها وآليات الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر والقصور في الأداء

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 126.

كما يقوم بمراقبة وإدارة المخاطر المتصلة بالعمليات عبر تقارير إدارة المخاطر، التي تعدها الإدارة، ومناقشتها خلال اجتماعات مراجعة سير الأعمال، والإفصاح عن أوجه إدارة المخاطر في التقرير السنوي للشركة.

- ضمان تنفيذ سياسة المخاطر العامة، والمبادئ الأساسية الداعمة لها من خلال نظام شامل لإدارة و مراقبة المخاطر على أساس تعريف صحيح، وتحديد المهام والمسؤوليات على المستويات والأنشطة المختلفة في نظام الشركة وفيما يلي عناصر المخاطر التي تخضع لها الشركة بشكل عام:<sup>1</sup>

**مخاطر الحوكمة:** فيما يتعلق بالتأكد بأن الالتزام بقواعد الحوكمة السليمة التي وضعتها الشركة من خلال مراقبة عملية الحوكمة الخاصة بها تلعب دورا مهما في المحافظة بشكل مناسب على مصالح الشركة وجميع المساهمين.

**مخاطر السوق:** تعرّض نتائج عمليات الشركة لمتذبذبات في الأسعار ومتغيرات السوق وأسعار الأصول المالية وغيرها.

**مخاطر انتمائية:** إمكانية أن طرف مقابل يخل بالتزاماته العقدية مما يسبب خسارة اقتصادية أو مالية للشركة.

**مخاطر تجارية:** تنتج عن عدم وجود الضمان في شأن تصرفات العناصر الجوهرية المتضمنة في التجارة

**مخاطر تنظيمية:** ناتجة عن التغييرات التنظيمية المقررة من قبل جهات التنظيم المختلفة.

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

**مخاطر للسمعة:** تأثيرات سلبية محتملة على قيمة الشركة بسبب أن الأداء العام للشركة لم يكن حسب توقعات أصحاب المصالح.

### ثانيا: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات ، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف ، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها و أن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن توفر عناصر النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات و بصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مناد علي، المرجع السابق، ص 127.

<sup>2</sup> فكري عبد الغني محمد جوده "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية (دراسة حالة فلسطين) ( مرجع سبق ذكره، ص 42.



- 1- الإشراف المستقل:** ويعنى به الاستقلالية واليقظة من قبل مجلس الإدارة التي ستكون نتيجة تهيئة مجلس الإدارة لنفسه للالتزام بدرجة أدق بمصالح المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة الشركة إلى زيادة صافي الأرباح ، ويجب التنويه أن المنطق والحكمة يؤكدان أن مجلس الإدارة ذا التفكير المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة، ومن هنا فلا يمكن توقع أن يقوم المديرين التنفيذيين بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.
- 2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس:** ويعنى به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ويجب أن يكون التهديد بالاستحواذ قائماً باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء، حيث لا تجمد الإدارة لفترة طويلة من خلال أن عمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث.
- 3- دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت تنظر إلى ما بعد التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.
- الفرع الثاني: دور لجنة التدقيق في تحسين الأداء**

تساهم لجنة التدقيق في تحسين الأداء من خلال القيام بالنشاطات التالية:<sup>1</sup>

- 1- تدعيم استقلال المراجع الخارجي:** ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية:
- التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم، وإعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة.
- الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية.
- فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.
- 2- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين**
- فحص نظم الرقابة الداخلية: يعتبر من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل.

<sup>1</sup> بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012، ص ص 54-55.



العلاقة مع المراجعين الداخليين: يجب أن تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي:

- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- التنسيق مع المراجعين.
- التأكد من جودة المراجعة الداخلية وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

### 3- فحص التقارير المالية

يرى بعض الباحثين انه يجب على لجنة المراجعة أن تفحص القوائم المالية السنوية والمعلومات الفترية، مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود غير العادية، تأثير وأسباب التسويات الهامة، تقديرات الإدارة، جوانب عدم الاتفاق بين المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر أن المسؤوليات الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح، ما إذا كان هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

### الفرع الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات، ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذي يراجع أعمالهم، فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفصح، بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.<sup>1</sup>

تطور التدقيق الداخلي فأصبح يعرف على أنه "نشاط تأكدي واستشاري وموضوعي لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 29.

من خلال هذا التعريف نجد أن التدقيق الداخلي هو نشاط تأكيدى لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة واضحة ومفهومة، ويتم التعامل معها بشكل مناسب، واستشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات، مستقل بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم، وموضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه، وجميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف واكتشاف موضع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل المؤسسة، وأن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مراجعة وتقويم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
  - 2- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
  - 3- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
  - 4- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.
  - 5- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
  - 6- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
  - 7- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
  - 8- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناءً على طلب من الإدارة.
- الفرع الرابع: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء**

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

يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة المؤسسة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية، فهذه

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، المرجع السابق، ص 65.

الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقويم أداء مؤسسة معينة، واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقويم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي:<sup>1</sup>

مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المتماثلة.

مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة.

مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.

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

وقد استدعى ظهور وتطور النهج الحديث للتدقيق ضرورة إعادة التعريف بالتدقيق ووظيفته الأساسية وأدوار ومسؤوليات المدققين والتزاماتهم أمام مختلف الأطراف المستفيدة من خدماتهم، حيث يحاول التدقيق الحديث تفادي الوقوع في الخطأ أو العيب الموجود في النهج التقليدي للتدقيق والذي يتمثل في عدم مقدرته على توفير مشورة بناءة تحسن من عمليات وأداء المؤسسة محل التدقيق.

ظهر مفهوم تدقيق الحسابات في جيله الرابع يمكن تبريره من منظور "طالب الخدمة من خلال إبراز أهمية القيمة المضافة التي يمكن لمدقق الحسابات تقديمها بجانب القوائم المالية"، وبالتالي نلاحظ أن طالب الخدمة أصبحوا ينتظرون من المدقق الخارجي أكثر من ذلك. وللتأكيد، فإن تحقيق متطلبات طالب الخدمة استدعى قيام مكاتب التدقيق الكبرى بتطوير منهجيات حديثة تم خلالها توسيع نطاق هدف عملية تدقيق الحسابات ومخرجاتها ودور المدقق وطبيعة وإجراءات عمله. وبشكل عام تشمل أهداف النهج الحديث لتدقيق الحسابات على الإجراءات التالية:<sup>2</sup>

- 1- تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 2- تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاولها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة بالاستراتيجيات والأهداف المحددة.
- 3- تقييم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها.

<sup>1</sup> بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2011، ص ص 122-123.

<sup>2</sup> بوقابة زينب، نفس المرجع السابق، ص ص 123-124.

4- قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.

5- إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يضع احتياجات إدارة المؤسسة محل التدقيق في المقام الأول ويقدم طريقة تركز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة، وبالتالي تستطيع نتائج التدقيق أن تعكس احتياجات الإدارة خاصة وأنها موجهة لخدمتها، بمعنى أن المدقق أصبح يشارك الإدارة في إحداث تطور بأداء المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها، من هنا أصبح المدققين غير مقيدين بأدوارهم التقليدية في تدقيق الحسابات وفحص السجلات فقط، وإنما امتد عملهم ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل المؤسسة محل التدقيق، وإمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية.

ولتكوين القيمة المضافة لتدقيق الحسابات يتبع المدقق أسلوبين فنيين لجمع أدلة من شأنها تسهيل عملية إضافة القيمة وضمان التوافق مع المعايير المهنية، وهذين الأسلوبين هما:<sup>1</sup>

-الحصول على فهم أفضل لأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة محل التدقيق، حيث يجب على المدقق أن ينفق وقتاً أطول لفهم عمل هذه الأخيرة، ووسائل الرقابة الداخلية المطبقة وطبيعة السوق وعلاقتها مع المنافسين وغير ذلك من القضايا التي تواجهها الإدارة، لأن هذه المعرفة تعطي فريق عمل التدقيق فرصة إضافة القيمة بشكل حقيقي، ويصبح المدقق عندها في وضع أفضل ليس فقط لإبداء رأيه عن القوائم المالية وإنما أيضاً لتقديم نصائح من شأنها تطوير أداء المؤسسة مستقبلاً.

-التركيز على استغلال التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة، وبالأخص فيما يتعلق بتحليل اتجاهات السوق وتحديد موقف مؤسسة العميل قياساً بالمنافسين.

وبالرغم من صعوبة التعرف على تفاصيل إجراءات عملية تدقيق الحسابات في ثوبه الجديد باعتبارها من المعلومات السرية الخاصة بكل مكتب مهني، إلا أن الدراسات والإصدارات المحدودة بهذا الخصوص تشير إلى أن تدقيق الحسابات لم يعد عملية تقتصر على تقييم النظم والمخاطر وتنفيذ برنامج التدقيق الأساسي، ولم يعد التركيز الأساسي للمدقق ينصب على جمع أدلة الإثبات من مصادرها التقليدية بهدف تدعيم رأيه النهائي عن العملية، ولم تعد الأساسيات التقليدية لعملية التخطيط واستخدام العينات في تنفيذ إجراءات الفحص والاختبارات التفصيلية تشكل نفس درجة الأهمية التي كانت عليه في السابق، فالتدقيق الآن أصبح يعتمد بشكل كبير على تقييم فاعلية استراتيجيات وفكر الإدارة وملائمة الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى تقييم النظم والمخاطر وفحص السجلات والقوائم المحاسبية.

<sup>1</sup>بوقابة زينب، المرجع السابق، ص 124.

**خلاصة الفصل:**

إن مصطلح الأداء يعتبر من المصطلحات المتعددة المعاني، فهناك من الباحثين و المفكرين من يقوم بربطه بالكفاءة، وهناك من يربطه بالفعالية، إلا انه وحسب ما توصلنا إليه فان الأداء يشمل الكفاءة والفعالية وتتعدد تصانيف الأداء باختلاف المعايير، ومهما تنوعت أنواع الأداء إلا أنها تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

كما توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة والأداء وهذا من خلال الجانب النظري، وسنحاول التوضيح أكثر في الجانب التطبيقي من دراستنا، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة

مطاحن الأوراس باتنة - وحدة أريس.

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري للدراسة والذي استعرضنا فيه أهم المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة- وحدة أريس وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة- وحدة أريس

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية

**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس-****المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة**

أنشأت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال الشركة الوطنية لمطاحن السميد والعجائن الغذائية بموجب مرسوم مؤرخ في 1965/03/25 تحت رقم 65/88 والمعدل بالأمر رقم 68/99 المؤرخ في 1968/04/26 والتي أرادت أن تجعل منها الطابع الشمولي.

هذه الشركة موجودة في كافة نواحي الوطن مقسمة إلى وحدات إنتاجية واقتصادية الهدف الرئيسي منها: تسويق المنتج والسيطرة على السوق الداخلية والاستحواذ عليه عبر فروعها الكثيرة.

وفي بداية الثمانينات وبالضبط في سنة 1982 حينما شرعت الدولة في سياسة اقتصادية اعتمدت سياسة إعادة الهيكلة لكافة المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية وقد شملت هذه الهيكلة الشركة الوطنية "سميد أريس" حيث تم تشكيل 5 شركات جهوية مختصة في الصناعات الغذائية تحت اسم "الرياض" وتتمركز هذه الشركات في 5 مدن من كبريات المدن الجزائرية وهي: الجزائر، سطيف، قسنطينة، تيارت، سيدي بلعباس، مما يجعل طابعها طابعا جهويا، لكن لم تعمر طويلا حتى تم تحويلها إلى مؤسسات عمومية اقتصادية ذات أسهم على شكل مجتمعات، والتي تم تقسيمها أيضا إلى شركات فرعية تابعة.

**الفرع الأول: التعريف بالوحدة**

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد "سميد أريس"

1- **التبعية:** هي وحدة تابعة للشركة الفرعية "مطاحن الأوراس باتنة"

2- **الموقع:** تقع غرب مدينة أريس على مسافة 03 كلم من مركز المدينة و التي تبعد بدورها عن مركز الولاية باتنة ب60 كلم.

3- **المساحة:** تقدر مساحة المؤسسة الإجمالية ب09 هكتارات و تقدر المساحات المغطاة ب1,5 هكتار .  
منتجات الوحدة: (سميد- دقيق- مستخلصات أخرى).

**4- سنة الإنشاء:**

بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة 1977م ودامت مدة انجازه 11 سنة أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سنينري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة وبدأت نشاطها الإنتاجي في 1986 براسمال قدره 5000.000.00 دج وبعده عمال قدره 154 عامل و طاقة إنتاجية مقدرة ب2000 قنطار/24 ساعة 100ق/سميد-100ق/دقيق وفي سنة 1999م تم رفع رأسمالها من 115.000.000,00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج سنة 2005 ليصبح 367.000.000,00 دج.



**5- طاقة الاستيعاب واستهلاك الطاقة**

عدد عمال الوحدة سنة 2014 بلغ 154 عامل حسب الاختصاصات 17 إدارات و 46 عون تحكم و91 عامل منفذين، و تحتوي الوحدة على آلة وحيدة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين اثنين بالتناوب. تستهلك الوحدة يوميا من الطاقة ما مقداره 3702 كيلو فولط أمبير K.V.A ومن الماء ما مقداره 10 متر مكعب، وهي كميات لا يستهان بها.

**الفرع الثاني: مصالح الوحدة ومهامها****المدير العام :**

يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير الوحدة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه :

يمثل الوحدة خارجيا ( الناطق الرسمي للوحدة ).

يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإدارات ( مجلس المديرية العامة ).

يترأس مجلس الإدارة.

رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

وتوجد لدى الرئيس:

**أمانة الرئيس المدير العام:**

تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح الوحدة، ومن مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام) :

استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.

كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.

تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

استقبال الضيوف ( زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).

ويحتوي الهيكل التنظيمي للوحدة على تسع مصالح مكملة لبعضها البعض تسيير الوحدة، ولا يوجد تداخل في الصلاحيات وهي كما يلي:

**1- مصلحة المستخدمين:**

تحتوي مصلحة المستخدمين على رئيس المصلحة يشرف على 14 موظف يسهرون على تسيير المستخدمين وذلك من ناحية التكفل بجميع ملفاتهم وتحرير القرارات المختلفة لهم مثل التشغيل الترسيم مختلف العلاوات

الأجور الشهرية النقل العطل ويشرف على النظام العام للعمال من ناحية الانضباط في العمل والغيابات ولها علاقة بمصلحة المحاسبة من ناحية الأجور وتسجيلها بالمصالح الأخرى لتوفير عدد العمال الضروري.

## 2- مصلحة المخبر:

تعتبر مصلحة المخبر مصلحة مهمة داخل المؤسسة إذ تؤدي دورا رئيسيا في سمعة الوحدة في مجالها الإنتاجي في السوق ويديره رئيس المصلحة ومؤطر.

### مهامها:

إجراء تحاليل للمادة الأولية لمعرفة مدى تطابقها لجميع المواصفات المطلوبة.

إجراء تحاليل على المنتج النهائي.

تحديد كمية الرطوبة الواجب توافرها في المادة الأولية وهذا لتسهيل طحنها.

## 3- مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجه لنشاط الوحدة، مهما كانت طبيعتها ، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليتها.

تعتمد الوحدة على النظام المحاسبي المركزي، فبهذا لها يوميات مساعدة مرقمة، وبما أن الوحدة تعتمد على برنامج خاص لتسجيل العمليات المحاسبية فهو يقوم بتركيز في اليومية المركزية، كما يقوم بإنشاء دفتر الأستاذ الخاص بكل حساب، كما يقوم بإعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.

## 4- مصلحة الإنتاج:

تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة.

### مهامها:

- استقبال المادة الأولية.

- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.

- استقبال الأكياس.

- تخزين وتصريف المنتج.

- الصيانة الوقائية والفنية.

- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

- يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

## 5- مصلحة التجارة:

تعتبر مصلحة التجارة الجسر الحقيقي الذي يمر عليه إنتاج الوحدة، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحصيل المادة الأساسية وتسويقها، يديرها رئيس المصلحة بمساعدة متعاونين يعملون من اجل رفع مستوى الوحدة.

### مهامها:

- تقوم بتزويد الوحدة بالمادة الأولية ونقلها من نقاط بعيدة وذلك بواسطة الشاحنات.
- تقوم ببيع المنتج الذي تنتجه الوحدة (سميد، دقيق، نخالة).
- الإشراف على نقاط البيع التي تم فتحها في عدة أماكن حتى تكون قريبة من المستهلك.
- التعامل مع تجار الجملة بمختلف أصنافهم (خواص، شركات، تعاونيات...).

### 6- مصلحة التموين:

يوطر هذه المصلحة رئيسا ويشرف على 05 عمال تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار ، الأغلفة و الحاجيات الأخرى عدا المادة الأساسية وتقوم بشرائها مصلحة الإنتاج و تربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى كمصلحة المحاسبة و المالية من ناحية تسديد و تسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين بالإضافة إلى مصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار و مصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة.

### 7- مصلحة الصيانة:

يشرف عليها رئيس المصلحة و 11 عامل ذوي خبرة في الميكانيك و يسهرون على القيام بجميع الإصلاحات و الصيانة التي تحتاجها الوحدة ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين.

### 8- مصلحة الوقاية والأمن:

يشرف عليها رئيس المصلحة و يساعده في القيام بالعمل 11 عامل بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأخطار المتعلقة بالعمل مثل : الحرائق، النظافة و مختلف القواعد الصحية و العمل على تطبيق جميع التعليمات المتعلقة بحفظ الأمن و الصحة ولها علاقة بجميع المصالح و كذا العمال و متابعة حركة وسائل النقل الداخلية و الخارجية من و إلى الوحدة سواء كانت تابعة لها أو غير تابعة.

### 9- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعد في ذلك 05 عمال ، ولها علاقة بجميع المصالح الأخرى والعمال ، تقوم بتقديم جميع المساعدات و الخدمات التي يحتاجها العمال.

### المطلب الثاني: أهداف الوحدة والمشاكل التي تعترضها

#### الفرع الأول: أسباب إنشاء الوحدة

تعتبر الوحدة "سميد أريس" الوحيدة في المنطقة وسبب إنشائها سياسي قبل أن يكون اجتماعي، وهذا في إطار تنمية المنطقة سياسيا واقتصاديا، لفك العزلة عنها نظرا لماضيها التاريخي المجيد تحت اسم سياسة التوازن الجهوي على المستوى الوطني.

**الفرع الثاني: أهداف الوحدة**

- تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط و الطويل:
- زيادة الإنتاج من الدقيق و السميد في المنطقة خاصة و في الوطن عامة.
  - تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
  - إشباع عريضة من الشعب المستهلك.
  - توفير اكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

**الفرع الثالث: المشاكل التي تعترض الوحدة**

رغم أن الوحدة "سميد أريس" حققت جزءا من الأهداف المسطرة إلا أنها تعاني من عدة مشاكل يمكن حصرها في النقاط التالية:

**1- الموقع الجغرافي:**

حيث أن الوحدة تقع في منطقة جبلية شبه معزولة و بعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات و خاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات كما أن الطرق المؤدية إلى الموقع كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين و التوزيع.

**2- وسائل النقل:**

تعتبر وسائل النقل عاملا هاما و مؤثرا بشكل كبير على عملية التموين حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها.

**3- الأحوال الجوية:**

نلاحظ أن نشاط التموين و التوزيع و نشاط الوحدة عموما مرتبط بشكل كبير بالأحوال الجوية، ففي فصل الشتاء تتساقط الثلوج وتت عزل المنطقة انعزالا شبه كلي لمدة معينة و هذا يؤدي إلى توقف نشاط التموين و التوزيع في فصل الشتاء من شهرين إلى ثلاثة أشهر.

**4- المنافسة:**

للمنافسة دور سلبي على نشاط الوحدة ككل و على نشاط الشراء و التوزيع خاصة و تعتبر من ناحية السعر و الخدمات المقدمة كالنقل المجاني و البيع على الحساب لأجل و لهذا تلجأ الوحدة إلى تخزين منتجاتها لفترة قد تكون طويلة وبالتالي تكاليف التخزين وربما تتعرض المنتجات للتلف وهذا ما يتعارض وأهداف الوحدة.

**الفرع الرابع: العلاقات الخارجية للوحدة**

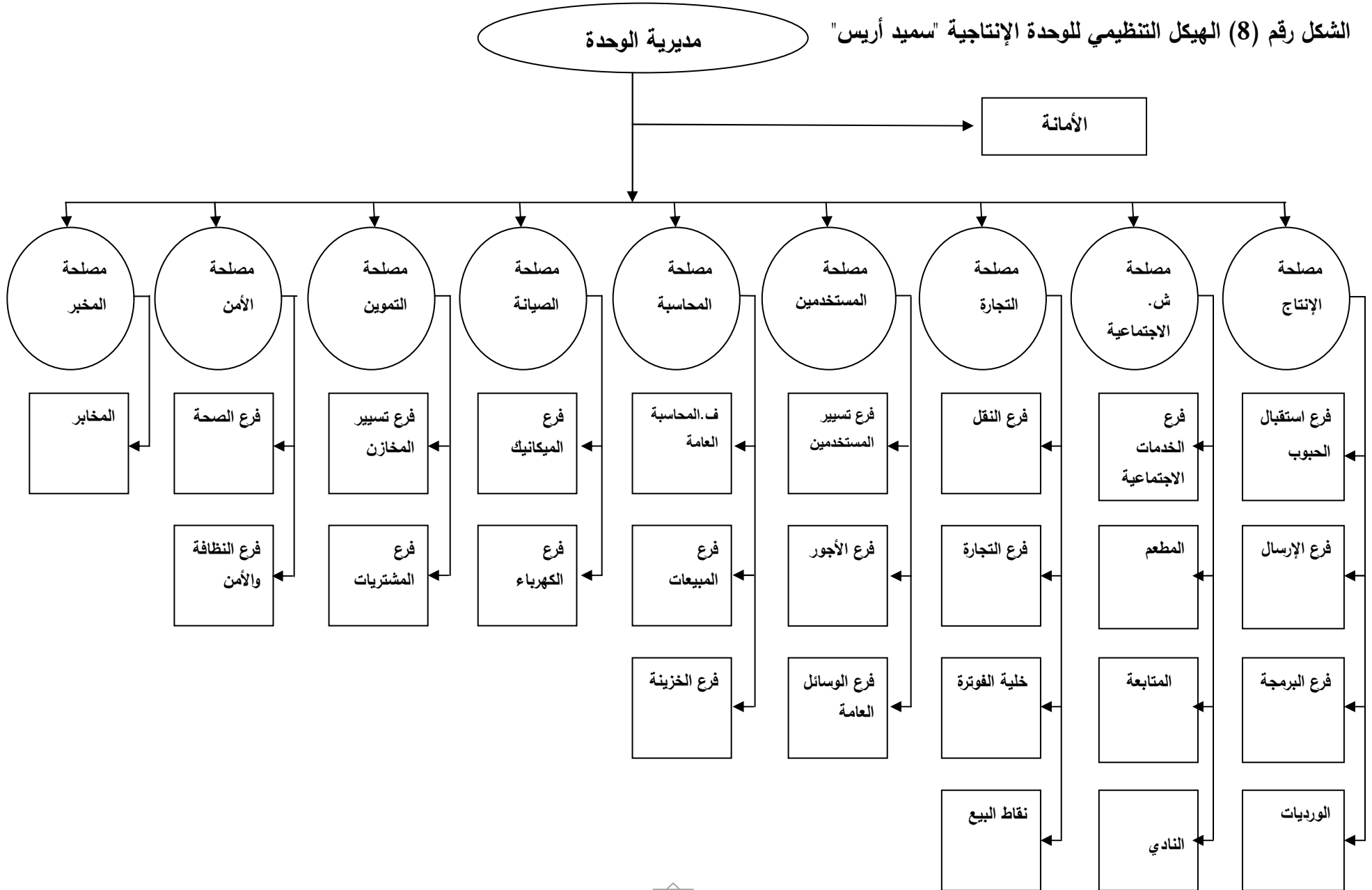
للوحدة علاقات خارجية مع مؤسسات أخرى، وهذا من اجل تبادل المنفعة ومن هذه العلاقات مايلي:

1- علاقة الوحدة بالمديرية العامة: رغم بعد المديرية العامة عن الوحدة إلا أن العلاقة بينهما علاقة منفعة حيث تنقسم إلى قسمين:

1- علاقات إدارية تتمثل في، تلقي الأوامر وتنفيذها وإرسال التقارير عن النشاط.

- ب- علاقات مالية تتمثل في إيداع الإيرادات في حساب الشركة وتلقي الاعتمادات عند كل شهر .
- 2- علاقة الوحدة بالزبائن: بما أن زبائن الوحدة كثيرون فان جعل العلاقة معهم يجب أن تكون جيدة من حيث: الاستقبال والتوجيه - البيع والتحصيل المالي.
- 3- علاقة الوحدة بالهيئات الأخرى:
- ا- الضمان الاجتماعي: تتمثل في:
- تسديد الاشتراكات.
- تحصيل حقوق العمال كالتعويضات عن الأدوية، حوادث العمل، العطل المرضية، المنح العائلية.
- ب- الضرائب: تتمثل في:
- تسديد الرسم على النشاط المهني.
- تسديد مختلف الضرائب والرسوم المستحقة على الوحدة بخصوص الأجور.
- ج- التامين: تتصل الوحدة مع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التامين حول تامين المصنع ووسائل النقل ضد مختلف الأضرار الناجمة عن الحريق، الخلل الكهربائي، ...
- د- المؤسسات التربوية: التربية والتعليم، التكوين المهني، الجامعات
- تستقبل الوحدة الطلبة المترشحين والمتمهين الوافدين إليها من مختلف المؤسسات.
- زيادة على هذا فللوحدة علاقات متميزة مع جميع السلطات المحلية أو العسكرية، حتى أن الوحدة استقبلت كتبية عسكرية ومنحت لها مقرا لها بداخلها وهذا لتبادل المصلحة.

الشكل رقم (8) الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية "سميد أريس"



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات ثم نتناول التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS وفي الأخير نقوم بمعالجة وتقييم الفرضيات للوصول إلى أبرز النتائج المستخلصة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات

أولاً- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة مطاحن الأوراس وقد تم توزيع 25 استبيان على مختلف أفراد المجتمع وتم استرجاع جميع الاستبيانات أي بنسبة 100%.

تتمثل في تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات ولقد تم الاعتماد على الاستبيان.

ثانياً- الاستبيان: وتعرف أداة الاستبيان على أنها نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين) من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة ما، وهي تعد أداة رئيسية في جمع البيانات إذا رعى في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

## 1- وصف الاستبيان:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

## 2- هيكل الاستبيان: تضمن الاستبيان 25 عبارة موزعة على ثلاثة محاور أساسية:

أ- المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت 4 عبارات تتضمن في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة.

ب- المحور الثاني: يشمل 17 عبارة مقسمة على 04 تقسيمات وتتمثل هذه التقسيمات فيما يلي:

الآلية الأولى: مجلس الإدارة ويتكون من 4 عبارات.

الآلية الثانية: لجنة التدقيق ويتكون من 5 عبارات.

الآلية الثالثة: التدقيق الداخلي ويتكون من 4 عبارات.

الآلية الرابعة: التدقيق الخارجي ويتكون من 4 عبارات.

ج- المحور الثالث: الأداء ويتكون من 8 عبارات.

## خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v 20

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

- معامل الارتباط سبيرمان

- معامل khi-deux

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان)

أولاً- صدق الأداة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 3 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

ثانياً- ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الثبات بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات أكبر من (0,60). وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على مايلي:



## الجدول رقم (1) معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach
محور آليات الحوكمة	4	0,749
	5	0,917
	4	0,883
	4	0,877
محور الأداء	8	0,892
الاستبيان ككل	25	0,963

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن نتائج معامل ألفا كرونباخ كانت اكبر من 0,6 مما يدل على ثبات الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعية حيث تراوحت قيمته بين 0,749 و 0,917 مما يبين مصداقية كل مجالات الاستبيان معاً، وبالتالي صدق الاستبيان، ومصداقية النتائج التي وضع لقياسها كما يدل على ثبات عال جداً على وجود صدق في أداة الدراسة.

## المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة

## 1- الجنس:

الجدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	72%
أنثى	7	28%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد ذكور إذ تقدر نسبتهم بـ 72% في مقابل 28% من أفراد المجتمع إناث ومن ذلك يغلب على العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظرا لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة.

### 2- العمر:

الجدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 28 سنة	10	32%
من 29 إلى 39 سنة	8	40%
من 40 إلى 50 سنة	5	24%
أكثر من 50 سنة	2	4%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب العاملين في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 29 و 39 سنة إذ تقدر نسبتهم بـ 40%، بينما تقدر نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 إلى 28 سنة بـ 32%، وتمثل نسبة 24% العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة وتبقى نسبة 4% فهي تمثل العمال الذين يتجاوزون 50 سنة، كل هذه المؤشرات تدل على أن اغلب العاملين في المؤسسة من فئة الشباب وهي الفئة القادرة على العمل.

### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	8%
ثانوي	3	12%
تقني سامي	7	28%
ليسانس	5	20%

مهندس	3	12%
ماستر	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28% من العاملين متحصلين على شهادة تقني سامي، تليها نسبة 20% تمثل الحاصلين على شهادة ليسانس والماستر ( لكل منهما 20%)، وتمثل نسبة 12% كل من الحاصلين على شهادة مهندس ومستوى ثانوي، أما نسبة 4% فهي تمثل العاملين المتحصلين على مستوى متوسط.

#### 4- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5) توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	52%
من 5 إلى 10 سنوات	5	20%
من 11 إلى 16 سنة	1	4%
أكثر من 16 سنة	6	24%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العاملين في المؤسسة نقل خبرتهم عن 5 سنوات إذ تقدر نسبتهم بـ 52%، تليها نسبة 24% تمثل العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة، وتليها نسبة 20% تمثل العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة 4% فهي تمثل العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 16 سنة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين الحوكمة والأداء، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي: من ( 1 إلى 2,33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2,34 إلى 3,66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3,67 إلى 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر ذلك في الجداول التالية:

#### أولاً: تحليل عبارات آليات الحوكمة

الجدول رقم (6) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات آليات الحوكمة.

الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	متوسط	0,732	3,48	مجلس الإدارة	
1	متوسط	0,907	3,64	يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة.	01
2	متوسط	1,003	3,56	يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وإدارة وتغيير رؤساء المصالح .	02
4	متوسط	0,957	3,20	يقوم مجلس الإدارة بالتحقيق من استقلالية المدققين وتقديم أي اقتراحات لهم.	03
3	متوسط	1,005	3,52	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو أهلية وكفاءة.	04
1	متوسط	0,804	3,56	لجنة التدقيق	
1	مرتفع	0,980	3,72	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.	05
	مرتفع	0,945	3,68	تشرف لجنة التدقيق على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير المالية.	06

07	تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.	3,32	1,108	متوسط	5
08	القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة.	3,68	0,748	مرتفع	
09	مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق .	3,40	0,816	متوسط	4
<b>02</b>	<b>التدقيق الداخلي</b>	<b>3,53</b>	<b>0,861</b>	<b>متوسط</b>	
10	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.	3,52	1,005	متوسط	3
11	يقوم التدقيق الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات.	3,64	0,995	متوسط	1
12	يقوم بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.	3,40	0,913	متوسط	4
13	يقوم بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.	3,56	1,083	متوسط	2
<b>04</b>	<b>التدقيق الخارجي</b>	<b>3,29</b>	<b>0,915</b>	<b>متوسط</b>	
14	يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الضعف والخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب ويقوم بمعالجتها.	3,24	1,128	متوسط	2
15	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.	3,12	1,054	متوسط	3
16	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم الإستراتيجية التي تطبقها الإدارة.	3,08	1,222	متوسط	4
17	يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.	3,72	0,843	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

**1- لجنة التدقيق:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية لجنة التدقيق جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الآلية 3,56 بانحراف معياري 0,804 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية لجنة التدقيق تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين

(3,32 و 3,72) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (0,748 و 1,108) وهذا ما يدل على أن لجنة التدقيق في مؤسسة مطاحن الأوراس تحظى بقبول متوسط.

**2- التدقيق الداخلي:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية التدقيق الداخلي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الآلية 3,53 بانحراف معياري 0,861 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية التدقيق الداخلي تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,40 و 3,64) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (0,913 و 1,083) وهذا ما يدل على أن التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الأوراس تحظى بقبول متوسط.

**3- مجلس الإدارة:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية مجلس الإدارة جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الآلية 3,48 بانحراف معياري 0,732 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية مجلس الإدارة تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,20 و 3,64) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (0,907 و 1,005) وهذا ما يدل على أن مجلس الإدارة في مؤسسة مطاحن الأوراس يحظى بقبول متوسط.

**4- التدقيق الخارجي:** من خلال الجدول نلاحظ أن آلية التدقيق الخارجي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الآلية 3,29 بانحراف معياري 0,915 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الآلية تشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على آلية التدقيق الخارجي تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوحت المتوسطات ما بين (3,08 و 3,72) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (0,843 و 1,222) وهذا ما يدل على أن التدقيق الخارجي في مؤسسة مطاحن الأوراس تحظى بقبول متوسط.

ثانيا: تحليل عبارات الأداء

الجدول رقم (7) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية لإجابات الأفراد عن عبارات الأداء.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
1	تسعى المؤسسة إلى التعرف على درجة ولاء الزبائن.	3,32	1,314	متوسط	3
2	تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.	4,28	0,614	متوسط	1
3	تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.	2,68	1,249	متوسط	8
4	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.	3,20	1,080	متوسط	4
5	توجد معايير للترقية بالمؤسسة.	3,04	1,098	متوسط	6
6	تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	3,12	1,269	متوسط	5
7	تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.	3,36	1,221	متوسط	2
8	تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.	3,00	1,080	متوسط	7
الإجمالي		<b>3,25</b>	<b>0,857</b>	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات أداء المؤسسة بلغ 3,25 بانحراف

معيارى 0,857 ووفقا لمقياس الدراسة فان متغير أداء المؤسسة يحظى بقبول متوسط.

المطلب الثاني: الاختبارات

الفرع الأول: علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء

الجدول رقم (8) اختبار علاقة الارتباط بين آليات الحوكمة والأداء

Corrélations

	آليات الحوكمة	الأداء
Coefficient de corrélation	1,000	,613**
آليات الحوكمة Sig. (bilatérale)	.	,001
N	25	25
Rho de Spearman		
Coefficient de corrélation	,613**	1,000
الأداء Sig. (bilatérale)	,001	.
N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء هي علاقة طردية متوسطة وهذا من خلال ما استنتجناه من معامل الارتباط سبيرمان الذي كان بمقدار 0,613، أي كلما كان هناك تطبيق لآليات الحوكمة على أحسن وجه كلما تحسن أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

1- علاقة مجلس الإدارة بالأداء:

الجدول رقم (9) اختبار كا<sup>2</sup> (khi-deux)

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	100,226 <sup>a</sup>	96	,364
Rapport de vraisemblance	69,623	96	,980
Association linéaire par linéaire	7,988	1	,005
Nombre d'observations valides	25		

a. 117 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة signification asymptotique تساوي 0,364 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,005، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول: يلعب مجلس الإدارة دور أساسي في تحسين الأداء.



## 2- علاقة لجنة التدقيق بالأداء:

الجدول رقم (10) اختبار كا<sup>2</sup> (khi-deux)

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	118,201 <sup>a</sup>	108	,236
Rapport de vraisemblance	68,869	108	,999
Association linéaire par linéaire	12,687	1	,000
Nombre d'observations valides	25		

a. 130 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة signification asymptotique تساوي 0,236 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,005، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول: تلعب لجنة التدقيق دور أساسي في تحسين الأداء.

## 3- علاقة التدقيق الداخلي بالأداء:

الجدول رقم (11) اختبار كا<sup>2</sup> (khi-deux)

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	134,287 <sup>a</sup>	108	,044
Rapport de vraisemblance	66,776	108	,999
Association linéaire par linéaire	15,407	1	,000
Nombre d'observations valides	25		

a. 130 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة signification asymptotique تساوي 0,004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,005، وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول: يلعب التدقيق الداخلي دور أساسي في تحسين الأداء.

## 4- علاقة التدقيق الخارجي بالأداء:

الجدول رقم (12) اختبار كاي<sup>2</sup> (khi-deux)

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	116,007 <sup>a</sup>	96	,081
Rapport de vraisemblance	70,164	96	,978
Association linéaire par linéaire	14,875	1	,000
Nombre d'observations valides	25		

a. 117 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة signification asymptotique تساوي 0,081 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,005، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول: يلعب التدقيق الخارجي دور أساسي في تحسين الأداء.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس من خلال التطرق إلى تأسيسها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما آليات الحوكمة والأداء وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v20) وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايرونيباخ، معامل سبيرمان، ومعامل كاي<sup>2</sup>(khi-deux) من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة، وقد توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

حاولنا من خلال تناولنا موضوع دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الأوراس إلى الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاثة فصول فصلين نظريين عن الحوكمة بصفة عامة ودور الحوكمة في تحسين الأداء وفي الفصل الثالث تمت دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة- وحدة أريس.

## النتائج:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه آليات الحوكمة في تحسين الأداء، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

### النتائج النظرية للدراسة:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب.
- أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام.

### النتائج التطبيقية للدراسة:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة والأداء في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة - وحدة أريس. يوجد ارتباط بين آلية التدقيق الداخلي والأداء في المؤسسة المذكورة.

## التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات التابعة للدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء وهو مضمون الحوكمة.
- يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، وكذلك الإفصاح ويجب أن يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين أو المستقلين، وتفعيل دور لجنة التدقيق.
- زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات والآليات الداعمة لها لما لذلك من آثار ايجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي.
- تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وإدخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتأسيس وتأسيس مفهوم الحوكمة.

أما فيما يخص التوصيات للمؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الراشد لسنة 2009.
- الدعوة لزيادة الوعي لدى المسيرين والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات لزيادة فعالية حوكمة الشركات.

#### آفاق الدراسة:

- البحث في موضوع الحوكمة لا يزال واسعاً، إذ تبقى الكثير من الإشكاليات التي تكون بمثابة بحوث جديدة منها:
- تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على خصوصية المؤسسات.
  - أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## الكتب:

- 1- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 2- رابح خوني ، رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، ايتراك للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 3- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر ، 2001.
- 4- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب :تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5- عبد الوهاب نص علي ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2007 .
- 6- عبد الوهاب نصر علي، " موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفق للمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
- 7- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- 8- علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع-الأردن، 2011.
- 9- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 10- محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 11- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 12- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 13- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009.

## الرسائل:

- 1- بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2012.
- 2- بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2012.



- 3- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2011.
- 4- جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 5- حسيني عبد الحميد، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS/IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.
- 6- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في المحاسبة تخصص تحليل مالي، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010.
- 7- حمودي أم العز، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012.
- 8- زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012.
- 9- زهواني رضا، تحسين تخطيط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2008.
- 10- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 11- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2002.
- 12- غدير احمد سليمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2007.
- 13- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

14- فكري عبد الغني محمد جوده مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

15- قروش عيسى، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2008.

16- لخف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004.

17- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2.

18- ماجد إسماعيل أبو حمام اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009.

19- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011، ص 3.

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

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

22- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، جامعة فرحات عباس-سطيف.

### الملتقيات والمجلات:

1- أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

2- بروش زين الدين و دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012.

- 3- حساني رقية و مروة كرامة و حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-
- 4- خليل أبو سليم، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)، مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية، المجلد 3 العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.
- 5- دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان : التقيت الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17 - 18 أبريل 2006.
- 6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، جامعة الجزائر.
- 7- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد الأول، 2001.
- 8- عبد الوهاب دادن و رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014.
- 9- فاطمة الزهراء طاهري، سهام عيساوي، دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06 و 07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر-بسكرة
- 10- فريد عبة و مريم طبني، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 11- مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- 12- مصطفى عبد الحسين علي، علي كاظم حسين، فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد.
- 13- نعيمة يحيوي و حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

14- هوام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و آفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

### المؤتمرات:

1- سليمان ناصر و ربيعة بن زيد، دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف - الجزائر.

### مواقع الإنترنت:

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

مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، طريق صلاح سالم، القاهرة، مصر، 2003.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، صلاح سالم، القاهرة.

### مراجع باللغة الأجنبية:

1- ALAMGIR, M, "corporate governance - a risk perspective, paper presented to ; corporate governance and reform : paving the way to financial stability and development "a conference organized by the egyptian banking institute, cairo, 7/8 may 2007.

# قائمة الملاحق

## الملحق الأول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة

التخصص: حاكمية المؤسسات

قسم: علوم التسيير

### استبيان

السيد المحترم ... السيدة المحترمة ... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يشكل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي سنجرىها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير من

خلال مذكرة بعنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من دور كبير في إنجاح هذه الدراسة، فان الباحث

يأمل منكم التفضل بالإجابة على كل فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وان تكون الإجابات

تعبر عن آرائكم.

علما أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

الأستاذ المشرف: بوريش نصر الدين

الطالب: صلاح الدين عزوي

السنة الجامعية: 2014-2015

البيانات العامة:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
العمر	<input type="checkbox"/> من 18 إلى 28	<input type="checkbox"/> من 29 إلى 39	
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 50	<input type="checkbox"/> أكثر من 50	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تقني سامي
	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> مهندس	<input type="checkbox"/> ماجستير
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	
	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 16 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 16 سنة	

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

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>مجلس الإدارة</b>						
01	يعتبر مجلس الإدارة هيئة إشراف ورقابة داخل المؤسسة.					
02	يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وإدارة وتغيير رؤساء المصالح .					
03	يقوم مجلس الإدارة بالتحقيق من استقلالية المدققين وتقديم أي اقتراحات لهم.					
04	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذو أهلية وكفاءة.					
<b>لجنة التدقيق</b>						
05	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة.					
06	تشرف لجنة التدقيق على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير المالية.					
07	تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.					
08	القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة.					
09	مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق .					
<b>التدقيق الداخلي</b>						
10	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وفحص كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.					
11	يقوم التدقيق الداخلي بتقديم اقتراحات عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات.					
12	يقوم بتحديد أسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.					
13	يقوم بتقييم الأداء وتقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة					



					وتطويرها.
					<b>التدقيق الخارجي</b>
					14 يقوم التدقيق الخارجي بكشف أماكن الضعف والخلل داخل المؤسسة في الوقت المناسب ويقوم بمعالجتها.
					15 يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
					16 يقوم التدقيق الخارجي بتقييم الإستراتيجية التي تطبقها الإدارة.
					17 يقوم التدقيق الخارجي بفحص السجلات والقوائم المحاسبية للمؤسسة.

**الأداء:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تسعى المؤسسة إلى التعرف على درجة ولاء الزبائن.					
02	تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.					
03	تخصص المؤسسة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.					
04	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.					
05	توجد معايير للترقية بالمؤسسة.					
06	تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.					
07	تتوافق قدراتك الشخصية مع حجم العمل المطلوب منك.					
08	تدعم المؤسسة العاملين ذوي المبادرات.					

الملحق الثاني

قائمة المحكمين: