



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير
تخصص مالية المؤسسة

بـعـنـوان:

دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008 - 2013) -

من إعداد الطالب:

محمد البشير بن عمر

نوقشت بتاريخ: 2017/01/31

أعضاء لجنة المناقشة السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	محمد زرقون
مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ	عبد الغني دادن
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	رابح خوي
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ-	محمد الهادي ضيف الله
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر - أ-	أحمد سلامي
مناقشا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر - أ-	بوبكر بداش

الموسم الجامعية: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((..... وَمَا أُوقِنُ مِنْ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا))

صدره الله العظيم.

(سورة الإسراء الآية 85م).

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي القدير على كريم نعمه وعظيم سلطانه، الظاهرة والباطنة وتوفيقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

- الأستاذ الدكتور عبد الغني دادن، لقبوله الإشراف على هذا العمل، وتوجيهاته القيمة وتساؤله عن هذا البحث.

- أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

- الدكتور محمد الهادي ضيف الله على المساعدة والتوجيه، طوال مشوار إعداد هذا البحث.

- الدكتور بشير زيبيدي على مساعدته وتوجيهاته القيمة، ولم يدخر أي جهد من أجل أن يتم في أحسن الظروف.

- الدكتور عقبة ريمي والأستاذ ربيع بوصبيع العائش على تعاونهما في توضيح جانب التطبيق.

- الدكتور كمال بن عمر والأستاذ عبد القادر شويفات، والأستاذ عبد الرزاق شويفات اللذين تحملا عناء ومشقة إعادة قراءة هذا العمل.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

محمد البشير بن عمر

الإهداء

إلى الوالد الكريم الذي بذل الغالي والنفيس، وتكبد مشقة العمل لأجل أن أتم مشواري التعليمي، وانتظر بشوق ولهفة كبيرين حتى يرى هذا العمل يشرف على ختامه.

إلى الوالدة الكريمة التي عبت دعواتها لي طريق الخير والنجاح والتوفيق.

راجيا من المولى يطيل عمرهما، وأن يحفظهما كما ربياني صغيرا.

إلى الزوجة الكريمة وأبنائي " محمد نذير و فرات " أطال الله عمرهم.

إلى جميع إخواني وعائلاتهم وأخواني.

إلى كل معلمي وأساتذتي ومن كان لهم الفضل في تلقيني العلم النافع.

إلى زملائي الأساتذة.

إلى جميع الأصدقاء.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

محمد البشير بن عمر

تعالج هذه الأطروحة موضوع "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة"، بهدف بحث وإثراء الحوار العلمي حول الموضوع، حيث قام الباحث بالتعرض إلى النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات، كما تم التعرف على المفاهيم المختلفة والتعاريف المتداولة من قبل الباحثين حول مفهوم حوكمة المؤسسات، وتحديد تعريف موحد لها، من خلال الاهتمام والانتشار الواسع لهذا المصطلح الحديث عبر أنحاء العالم، كما اهتم الباحثون بالتعرف على القواعد والمبادئ الدولية التي تضبط المؤسسات والشركات المدرجة في البورصة على وجه الخصوص.

ولعل من أبرز المؤسسات في العالم تلك التي تسعى إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من أجل تفادي كل أنواع التضارب والتعارض في جميع القرارات سواء كانت "مالية، استثمارية، توزيعية،.... إلخ"، حيث يؤدي تطبيق مثل هذه القرارات إلى تحسين وتفعيل مردودية المؤسسات وترشيد قراراتها، بالإضافة إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تحديد انعكاسات تطبيق هذه المبادئ على ترشيد القرارات المالية وتفعيلها، التي تم اتخاذها من قبل متخذي القرارات فيها، والإسهامات التي يخلفها تطبيق المبادئ من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة، من خلال قياس وتحديد مستوى هذا الأداء، يتم تطبيق بعض المؤشرات المالية التي تساهم في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة.

كما تعامل الباحث مع الموضوع بشكل من الجدية والموضوعية، ونظرا لاتساع الموضوع خاصة من جانب أداء المؤسسة، تم اقتصار هذه الدراسة على جانب الأداء المالي في جميع جوانب هذا البحث.

بعد التعرض للمفاهيم النظرية لحوكمة المؤسسات، وكيفية تطبيق مبادئها في المؤسسة من جميع الجوانب: من طرف متخذي القرارات فيها، وتحديد النظرة العميقة في ترشيدها، وتفعيل وتحسين أدائها، جاءت الدراسة العملية كمحاولة لتقييم واقع تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الجزائرية (المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008 إلى 2013)، من خلال سلسلة من اللقاءات والحوارات مع متخذي القرارات داخل المجمع، حيث تعامل الباحث مع هذه الدراسة من خلال المقارنة الداخلية في شقين أساسيين: أولا دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنتين 2008 إلى 2009 وهي تعتبر سنوات الأساس، والشق الثاني مقسم إلى عنصرين: استخدم الباحث في العنصر الأول الإسقاط عن طريق استمارة الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال سنة 2010، أما العنصر الثاني فقد تم فيه دراسة وتحليل مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات 2010 إلى 2013، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبادئ حوكمة المؤسسات ويرشد القرارات المالية، ويعمل على تحسين مردودية وأداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال تحديد العلاقة الإرتباطية (سواء كانت طردية موجبة أو عكسية) بين مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، كذلك مقارنة الأداء المالي في المجمع قبل وبعد تطبيق المبادئ.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، مبادئ حوكمة المؤسسات، متخذو القرارات، ترشيد القرارات المالية، الأداء المالي في المؤسسة، المجمع الصناعي صيدال.

Abstract:

this thesis dealt with the theme "the role of corporate governance in the rational financial decisions to improve enterprise performance, with the aim of enriching scientific dialogue and sent on the subject, researcher with the exposure to the emergence and development of governance institutions, and identified different concepts and definitions in circulation by researchers on the concept of corporate governance, a common definition, through attention and widespread this term talk across the globe, as researchers cared to recognize international norms and principles governing institutions and listed companies on the In particular.

Perhaps one of the most prominent organizations in the world are those that seek to apply the principles of corporate governance in order to avoid all kinds of conflicts and inconsistencies in all decisions, whether financial, investment, "distributive, ... Etc, so applying such decisions to improve and activate the profitability of enterprises and rationalize their decisions, in addition to improving the overall performance of the enterprise, through the identification of the implications of the application of these principles to streamline financial decisions and activated, taken by decision-makers, and contributions to the application of the principles for improving the financial performance of the Corporation, by measuring and determining the level of this performance is to apply some financial indicators that contribute to the financial situation of the institution.

As a researcher with a seriousness and objectivity, given the breadth of the subject, particularly on the part of the Organization's performance, this study has been limited to financial performance in all aspects of this research.

After exposure to theoretical concepts of corporate governance, and how to apply the principles in the Organization of all aspects, whether by decision-makers, and select the view in the rationalization and operationalization and improvement of the functioning, the study process to assess the reality of applying these principles in the Algerian institutions (saidal industrial complex in the period 2008 to 2013) through a series of meetings and dialogues with decision-makers inside the compound, where the researcher with the study treated through inter-comparison is twofold, firstly examine and analyze financial performance indicators By applying the principles of corporate governance during the biennium 2008-2009 is the base year, and the second part is divided into two components: use the first element researcher projection through the questionnaire to find out the reality of applying the principles of corporate governance by the year 2010, the second element is the study and analysis of financial performance indicators after the application of the principles of corporate governance in the years 2010 to 2013, the results of this study showed that the industrial complex Saidal applies the principles of corporate governance and instructs the financial decisions and improve profitability and performance As a whole, by selecting the link relationship (whether direct or reverse) between the principles of corporate governance and streamline financial decisions

and improve financial performance, as well as comparing the financial performance of the compound before and after the application of the principles.

Keywords: governance, principles of corporate governance, decision-making, streamline financial decisions, improves the financial performance of the Corporation, the industrial complex Saidal.

Résumé :

cette thèse portait sur le thème "le rôle de la gouvernance dans les décisions financières rationnelles pour améliorer les performances de l'entreprise, dans le but d'enrichir le dialogue scientifique et envoyé sur le sujet, chercheur à l'exposition à l'émergence et le développement des institutions de gouvernance et identifiés différents concepts et définitions en circulation par des chercheurs sur le concept de gouvernance d'entreprise, une définition commune, par le biais de l'attention et généralisé ce terme parler à travers le monde, comme chercheurs pris soin de reconnaître les normes internationales et principes régissant les institutions et les sociétés cotées sur le En particulier.

Peut-être une des organisations plus en vue dans le monde sont ceux qui cherchent à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise afin d'éviter toutes sortes de conflits et de contradictions dans toutes les décisions, si financier, investissement, "distributif... Etc, donc appliquer ces décisions d'améliorer et d'activer la rentabilité des entreprises et de rationaliser leurs décisions, en plus d'améliorer la performance globale de l'entreprise, grâce à l'identification des implications de l'application de ces principes afin de rationaliser les décisions financières et activé, prises par les décideurs et les contributions à l'application des principes visant à améliorer le rendement financier de la société, en mesurant et en déterminer que le niveau de cette performance est d'appliquer certains indicateurs financiers qui contribuent à la situation financière de l'institution.

En tant que chercheur avec un sérieux et d'objectivité, compte tenu de l'ampleur du sujet, en particulier la part de la performance de l'organisation, cette étude a été limitée aux résultats financiers de tous les aspects de cette recherche.

Après une exposition à des concepts théoriques de la gouvernance d'entreprise et comment appliquer les principes dans l'organisation de tous les aspects, que ce soit par les décideurs et sélectionnez la vue dans la rationalisation et la mise en œuvre et l'amélioration du fonctionnement du processus d'étude afin d'évaluer la réalité de l'application de ces principes dans les institutions algériennes (Saidal complexe industriel pour la période 2008–2013) à travers une série de rencontres et de dialogues avec les décideurs à l'intérieur de l'enceinte, où le chercheur de l'étude traités par inter-comparaison sont double, tout d'abord examiner et analyser les indicateurs de performance financière En appliquant les principes de gouvernance d'entreprise au cours de l'exercice biennal 2008–2009 est l'année de référence, et la deuxième partie est divisée en deux composantes : utiliser la première projection de chercheur d'élément au moyen du questionnaire pour découvrir la réalité de l'application des principes de gouvernance d'entreprise de l'année 2010, le deuxième élément est l'étude et l'analyse des indicateurs de rendement financier après l'application des principes de gouvernance d'entreprise dans les années 2010 à 2013, les résultats de cette étude ont montré que le complexe industriel de Saidal applique les principes de gouvernance

d'entreprise et indique les décisions financières et améliorer les performances et la rentabilité Dans l'ensemble, en sélectionnant le lien (si direct ou inverse) entre les principes de gouvernance d'entreprise et rationaliser les décisions financières et améliorer les performances financières, ainsi que comparer les performances financières du composé avant et après l'application des principes.

Mots clés: gouvernance d'entreprise, les principes de gouvernance d'entreprise, de prise de décisions, de rationaliser les décisions financières, améliorer le rendement financier de la société, le complexe industriel de Sidal.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
x	قائمة الإشكال البيانية
xii	قائمة الجداول
xiv	قائمة المعادلات
i	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة المؤسسات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات
03	المطلب الأول: نشأة والتطور حوكمة المؤسسات عبر التاريخ
04	المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات
04	الفرع الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات
05	الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات
06	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات
06	الفرع الأول: المساهمون
06	الفرع الثاني: مجلس الإدارة
07	الفرع الثالث: الإدارة
07	الفرع الرابع: أصحاب المصالح
08	المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات
08	المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
08	الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
12	الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات
13	الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات
15	المطلب الثاني: محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات
15	الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات
17	الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات
18	الفرع الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات
20	المطلب الثالث: نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات
20	الفرع الأول: نظم حوكمة المؤسسات
22	الفرع الثاني: مجالات حوكمة المؤسسات
24	الفرع الثالث: ركائز حوكمة المؤسسات
25	المطلب الرابع: مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات
25	الفرع الأول: مناطق حوكمة المؤسسات
25	الفرع الثاني: مكونات حوكمة المؤسسات
27	الفرع الثالث: أسس حوكمة المؤسسات

29	المبحث الثالث: المبادئ والمقومات الأساسية وآليات حوكمة المؤسسات
29	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات
29	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
31	الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة العالمية
31	الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية
32	المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات
32	الفرع الأول: الإطار القانوني
32	الفرع الثاني: الإطار المؤسسي
33	الفرع الثالث: الإطار التنظيمي
33	الفرع الرابع: روح الانضباط والجد والاجتهاد
33	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
33	الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات
36	الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
38	المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات
38	المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات
38	الفرع الأول: نظرية تكاليف التبادل
39	الفرع الثاني: نظرية الوكالة
41	الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية
42	الفرع الرابع: نظرية تكلفة الصفقات
49	الفرع الخامس: نظرية التجذر
44	المطلب الثاني: النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات
44	الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات
45	الفرع الثاني: النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات
48	المطلب الثالث: مخرجات حوكمة المؤسسات
48	الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
52	الفرع الثاني: التنمية المستدامة
54	الفرع الثالث: مكافحة الفساد
57	المبحث الخامس: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية
57	المطلب الأول: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات
57	الفرع الأول: المواثيق الوطنية
64	الفرع الثاني: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة المؤسسات
66	المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات
66	الفرع الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا
70	الفرع الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في الدول العربية
76	خلاصة الفصل الأول
77	الفصل الثاني: إسهامات حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة
78	تمهيد
79	المبحث الأول: مدخل للقرارات في المؤسسة

79	المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرار في المؤسسة
79	الفرع الأول: المفاهيم النظرية للقرار
81	الفرع الثاني: أنواع القرارات
85	المطلب الثاني: مراحل ونماذج صنع القرار في المؤسسة
85	الفرع الأول: مراحل صنع القرار
87	الفرع الثاني: نماذج صنع القرار
93	المطلب الثالث: مناهج و صفات نظرية القرار في المؤسسة
93	الفرع الأول: مناهج نظرية القرار في المؤسسة
94	الفرع الثاني: صفات نظرية القرار في المؤسسة
96	المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة
96	المطلب الأول: مفهوم وطبيعة القرارات المالية في المؤسسة
96	الفرع الأول: مفهوم القرارات المالية
98	الفرع الثاني: طبيعة القرار المالي
99	المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية في المؤسسة
99	الفرع الأول: هدف تعظيم ربح المؤسسة
99	الفرع الثاني: هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة ملاك المؤسسة
100	الفرع الثالث: هدف تعظيم العائد الاجتماعي
101	المطلب الثالث: مراحل صنع القرار المالي ومسؤوليات المدير المالي في المؤسسة
101	الفرع الأول: مراحل صنع القرار المالي
102	الفرع الثاني: مسؤوليات المدير المالي لاتخاذ القرارات المالية
103	المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية في المؤسسة
103	الفرع الأول: القرارات الاستثمارية
108	الفرع الثاني: القرارات التمويلية
113	الفرع الثالث: قرارات توزيع الأرباح
116	المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرارات في المؤسسة
116	المطلب الأول: التطور التاريخي والمفاهيم المختلفة لاتخاذ القرارات في المؤسسة
116	الفرع الأول: التطور التاريخي لاتخاذ القرارات عبر المدارس الفكرية
118	الفرع الأول: المفاهيم المختلفة لاتخاذ القرارات
119	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة (عناصره، أنواعه، مرحله)
119	الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرارات
121	الفرع الثاني: عناصر اتخاذ القرارات
122	الفرع الثالث: أنواعه ومراحل اتخاذ القرارات
125	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة (نظرياته، وحالاته)
125	الفرع الأول: خطوات اتخاذ القرارات
126	الفرع الثاني: نظريات وحالات اتخاذ القرارات
130	المطلب الرابع: أنماط ومسؤوليات و صفات اتخاذ القرارات في المؤسسة
130	الفرع الأول: الأنماط العامة اتخاذ القرارات
131	الفرع الثاني: مسؤوليات و صفات اتخاذ القرارات

132	المبحث الرابع: الأساليب المساعدة و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة
132	المطلب الأول: الأساليب التقليدية المساعدة في اتخاذ القرارات
135	المطلب الثاني: الأساليب العلمية والكمية المساعدة في اتخاذ القرارات
138	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
142	المبحث الخامس: فعالية مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة
142	المطلب الأول: فعالية مسؤولية مجلس الإدارة في ترشيد القرار المالي
143	المطلب الثاني: فعالية حقوق المساهمين في ترشيد القرار المالي
145	المطلب الثالث: فعالية أصحاب المصالح في ترشيد القرار المالي
146	المطلب الرابع: فعالية الإفصاح والشفافية في ترشيد القرار المالي
148	خلاصة الفصل الثاني
149	الفصل الثالث: انعكاسات حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي في المؤسسة
150	تمهيد
151	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
151	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه في المؤسسة
151	الفرع الأول: مفهوم الأداء
155	الفرع الثاني: أنواع الأداء
160	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء في المؤسسة
160	الفرع الأول: أبعاد الأداء
161	الفرع الثاني: مكونات الأداء
162	المطلب الثالث: مستويات ومقومات ومجالات الأداء في المؤسسة
162	الفرع الأول: مستويات الأداء
163	الفرع الثاني: مقومات الأداء الجيد
164	الفرع الثالث: مجالات الأداء
165	المطلب الرابع: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة
165	الفرع الأول: محددات الأداء
167	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
169	المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء في المؤسسة
169	المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم أداء المؤسسة (مفهوم وأهمية وأهداف ووظائف وأقسام)
169	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
171	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجميع مستويات المؤسسة
173	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
174	الفرع الرابع: وظائف تقييم الأداء
175	الفرع الخامس: أقسام تقييم الأداء
177	المطلب الثاني: مجالات وخطوات ومقومات ومستويات تقييم أداء المؤسسة
177	الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء
178	الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء
180	الفرع الثالث: مقومات تقييم الأداء
181	الفرع الرابع: مستويات تقييم الأداء

182	المطلب الثالث: عناصر ومراحل ومعايير تقييم أداء المؤسسة
182	الفرع الأول: عناصر تقييم الأداء
183	الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء
185	الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء
187	المبحث الثالث: المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في المؤسسة
187	المطلب الأول: أسس وأدوات تقييم الأداء في المؤسسة
187	الفرع الأول: أسس تقييم الأداء
189	الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء
194	المطلب الثاني: نماذج ومؤشرات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة
194	الفرع الأول: نماذج قياس وتقييم الأداء
197	الفرع الثاني: مؤشرات قياس تقييم الأداء
200	المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم أداء المؤسسة
200	الفرع الأول: الأساليب التقليدية
201	الفرع الثاني: الأساليب الحديثة
203	المطلب الرابع: عمليات تحسين أداء المؤسسة
203	الفرع الأول: مفهوم ودوافع تحسين الأداء
208	الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء
212	المبحث الرابع: ماهية الأداء المالي في المؤسسة
212	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المالي في المؤسسة
212	الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي
216	المطلب الثاني: مراحل وأدوات الأداء المالي في المؤسسة
216	الفرع الأول: مراحل الأداء المالي
216	الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء المالي في الشركات المساهمة
219	المطلب الثالث: معايير ومؤشرات الأداء المالي في المؤسسة
219	الفرع الأول: معايير الأداء المالي
220	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي
227	المبحث الخامس: فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
227	المطلب الأول: علاقة حوكمة المؤسسات بتحسين الأداء المالي
227	الفرع الأول: مقاييس إدارة الأداء
228	الفرع الثاني: دور المسير في حوكمة المؤسسات وانعكاساتها على الأداء المالي
230	المطلب الثاني: قنوات وأسباب تفسير الروابط بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي
230	الفرع الأول: قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي
232	الفرع الثاني: أسباب تفسير وجود الروابط بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي
233	المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وإسهامها في تحسين الأداء المالي
233	الفرع الأول: الآليات الداخلية
234	الفرع الثاني: الآليات الخارجية
236	خلاصة الفصل الثالث
237	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية للمجمع الصناعي صيدال خلال السنوات (2008-2013)

238	تمهيد
239	المبحث الأول: الإطار النظري حول المجمع الصناعي صيدال
239	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع الصناعي صيدال
239	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع صيدال (مفهومه، وأبعاده، ومهامه)
239	الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع صيدال
241	الفرع الثاني: مفهوم مجمع صيدال (أبعاده، ومهامه)
243	المطلب الثاني: أهداف وأهمية وآفاق مجمع صيدال
243	الفرع الأول: أهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال
244	الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية لمجمع صيدال
244	الفرع الثالث: آفاق مجمع صيدال
246	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال (مصانعه ومراكزه)
246	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
248	الفرع الثاني: مصانع الإنتاج لمجمع صيدال
249	الفرع الثالث: مراكز توزيع مجمع صيدال وفروعه
250	المطلب الرابع: عقود الشراكة وتحليل تطور نشاط المجمع الصناعي صيدال
250	الفرع الأول: عقود الشراكة المبرمة مع مجمع صيدال
252	الفرع الثاني: تحليل تطور نشاط مجمع صيدال
260	المبحث الثاني: تحليل مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنتين (2008-2009)
260	المطلب الأول: دراسة التوازن المالي في مجمع صيدال خلال السنتين (2008-2009)
260	الفرع الأول: الدراسة التحليلية الساكنة
264	الفرع الثاني: الدراسة الديناميكية للتوازن المالي
265	المطلب الثاني: تحليل المردوديات في مجمع صيدال خلال السنتين (2008-2009)
265	الفرع الأول: تحليل باستخدام معدل المردودية الاقتصادية
266	الفرع الثاني: تحليل باستخدام معدل المردودية المالية
267	المطلب الثالث: تحليل النسب المالية في مجمع صيدال خلال السنتين (2008-2009)
267	الفرع الأول: تحليل باستخدام نسبة السيولة والربحية في المجمع
268	الفرع الثاني: تحليل باستخدام مؤشر المديونية ومؤشرات التشغيلية في المجمع
270	المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع باستخدام طريقة الاستبيان لسنة 2010
270	المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان
270	الفرع الأول: الطريقة المتبعة في دراسة الاستبيان
274	الفرع الثاني: النموذج المقترح للدراسة
275	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان
275	الفرع الأول: الأساليب المستعملة في الدراسة
276	الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (α)
276	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لأفراد العينة (التحليل الديمغرافي)
276	الفرع الأول: التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب (الجنس، والعمر، والفئة الوظيفية)
279	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب (المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)

282	المطلب الرابع: تحليل نتائج الاستبيان
282	الفرع الأول: تحليل الفرضيات
286	الفرع الثاني: تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
288	المبحث الرابع: تحليل مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات (2010-2013)
288	المطلب الأول: دراسة التوازن المالي في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)
288	الفرع الأول: الدراسة التحليلية الساكنة
292	الفرع الثاني: الدراسة الديناميكية للتوازن المالي
294	المطلب الثاني: تحليل المردودية في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)
294	الفرع الأول: تحليل المردودية الاقتصادية
295	الفرع الثاني: تحليل المردودية المالية
296	المطلب الثالث: تحليل النسب المالية في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)
296	الفرع الأول: تحليل نسبة السيولة والربحية في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)
297	الفرع الثاني: تحليل مؤشر المديونية ومؤشر التشغيلية في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)
300	الفرع الثالث: مقارنة مستوى تحسن مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات (2008 - 2013)
302	خلاصة الفصل الرابع
303	الخاتمة العامة
310	قائمة المراجع
323	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
07	الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات	1 - 1
11	مفهوم حوكمة المؤسسات	2 - 1
13	أهمية حوكمة المؤسسات	3 - 1
14	أهداف حوكمة المؤسسات	4 - 1
16	محددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	5 - 1
17	خصائص حوكمة المؤسسات	6 - 1
20	أبعاد حوكمة المؤسسات	7 - 1
21	نظام حوكمة المؤسسات	8 - 1
24	ركائز حوكمة المؤسسات	9 - 1
27	مكونات حوكمة المؤسسات	10 - 1
32	مبادئ حوكمة المؤسسات	11 - 1
34	مكونات مجلس الإدارة	12 - 1
40	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة	13 - 1
52	من حوكمة المؤسسات إلى التنمية المستدامة	14 - 1
74	المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	15 - 1
87	مراحل عملية صنع القرار في المؤسسة	1 - 2
88	النموذج الكلاسيكي لصنع القرار في المؤسسة	2 - 2
89	النموذج الراشد اتخاذ القرار	3 - 2
90	النموذج المرضي في اتخاذ القرار	4 - 2
97	القرار المالي في المؤسسة	5 - 2
101	مراحل صنع القرار	6 - 2
102	مهام المدير المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة	7 - 2
107	العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية	8 - 2
113	أنواع التمويل في المؤسسة	9 - 2
126	خطوات عملية اتخاذ القرار لسيمون	10 - 2
141	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة	11 - 2
154	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1 - 3
156	الأداء الداخلي (الناقي) والأداء الخارجي	2 - 3
163	مستويات الأداء في المؤسسة	3 - 3
177	مجالات تقييم الأداء في المؤسسة	4 - 3
179	خطوات تقييم الأداء	5 - 3
191	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	6 - 3
193	نموذج المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	7 - 3
194	نموذج التدرج الرأسي	8 - 3
195	نموذج سلسلة القيمة	9 - 3
207	نموذج تحسين الأداء	10 - 3
220	الميزانية المالية المختصرة	11 - 3

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
246	الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعي صيدال	1 - 4
253	يمثل تطور رقم الأعمال في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	2 - 4
254	يمثل تطور الإنتاج في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	3 - 4
256	يمثل تطور القيمة المضافة في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	4 - 4
257	يمثل تطور نتيجة الاستغلال في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	5 - 4
258	يمثل تطور النتيجة الصافية في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	6 - 4
260	يمثل تشكيل الميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	7 - 4
262	يمثل تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	8 - 4
264	يمثل جدول التمويل للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	9 - 4
265	يمثل تشكيل الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	10 - 4
275	النموذج المقترح للدراسة	11 - 4
277	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12 - 4
278	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	13 - 4
279	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	14 - 4
280	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15 - 4
281	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16 - 4
288	تشكيل الميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)	17 - 4
290	يبين تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)	18 - 4
293	يمثل جدول التمويل للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)	19 - 4
294	يمثل تشكيل الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)	20 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
92	خصائص المداخل الثلاثة لصناعة القرار	1 - 2
201	أسلوب التوزيع المزدوج	1 - 3
241	بطاقة فنية مختصرة عن مجمع الصناعي صيدال	1 - 4
252	يوضح معدل النمو السنوي لرقم أعمال المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	2 - 4
254	يوضح معدل النمو السنوي للإنتاج في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	3 - 4
255	يوضح معدل النمو السنوي للقيمة المضافة في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	4 - 4
256	يوضح معدل النمو السنوي نتيجة الاستغلال في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	5 - 4
258	يوضح معدل النمو السنوي لنتيجة الصافية في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	6 - 4
261	يوضح حساب FR_L من أعلى وأدنى الميزانية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	7 - 4
262	يوضح حساب FR_{ng} للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	8 - 4
263	يوضح حساب BFR_g للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	9 - 4
263	يوضح حساب T_{ng} للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	10 - 4
266	حساب معدل المردودية الاقتصادية R_e للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	11 - 4
266	حساب معدل المردودية المالية R_{cp} للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	12 - 4
267	يمثل حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	13 - 4
268	يمثل حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	14 - 4
268	يمثل حساب مؤشر المديونية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	15 - 4
269	يوضح حساب مؤشرات التشغيلية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)	16 - 4
272	يمثل مقياس ليكارت الخماسي	17 - 4
274	فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة	18 - 4
276	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19 - 4
277	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	20 - 4
278	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	21 - 4
279	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22 - 4
280	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	23 - 4
282	تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين	24 - 4
282	تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين	25 - 4
283	تطبيق مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة	26 - 4
283	تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	27 - 4
284	تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح	28 - 4
284	مبدأ التزام المجمع بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	29 - 4
285	المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل المجمع	30 - 4
286	انعكاسات تحسين الأداء المالي على الأداء الكلي للمجمع	31 - 4
286	يوضح العلاقة الارتباطية بين مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المجمع	32 - 4
287	يوضح العلاقة الارتباطية بين مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي في المجمع	33 - 4
289	يوضح حساب FR_L من أعلى وأدنى الميزانية للمجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	34 - 4
290	يوضح حساب FR_{ng} للمجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	35 - 4
291	يوضح حساب BFR_g للمجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	36 - 4
292	يوضح حساب T_{ng} للمجمع خلال السنوات (2008 - 2013)	37 - 4

294	يوضح حساب معدل المردودية الاقتصادية R_e للمجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	38 - 4
295	يوضح حساب معدل المردودية المالية R_{cp} للمجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	39 - 4
296	يوضح حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	40 - 4
297	يوضح حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	41 - 4
297	يوضح حساب مؤشر المديونية في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	42 - 4
298	يوضح حساب مؤشرات التشغيلية في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	43 - 4
299	يوضح حساب مؤشر قياس الإنتاج في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	44 - 4
300	مقارنة مستوى تحسين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد تطبيق حوكمة المؤسسات في المجمع خلال السنوات (2013 - 2008)	45 - 4

قائمة المعادلات

أرقام المعادلات

الصفحة	المعادلات	الرقم
152	01	1
154	02	2
189	03	3
190	07 ،06 ،05 ،04	4
194	08	5
197	13 ،12 ،11 ،10 ،09	6
198	20 ،19 ،18 ،17 ،16 ،15 ،14	7
199	25 ،24 ،23 ،22 ،21	8
218	29 ،28 ،27 ،26	9
221	32 ،31 ،30	10
222	37 ،36 ،35 ،34 ،33	11
223	42 ،41 ،40 ،39 ،38	12
224	46 ،45 ،44 ،43	13
225	59 ،58 ،57 ،56 ،55 ،54 ،53 ،52 ،51 ،50 ،49 ،48 ،47	14
226	61 ،60	15

المقدمة العامة

إن التطورات الاقتصادية الحاصلة في مجال الأعمال، جعلت من هياكل المؤسسات وتصنيفها أمرا في غاية التقلب والتطور، تبعا لما يحصل بموضع المال والأعمال، حجم الاقتصاديات، حرية التجارة والتطور التكنولوجي، فكانت الشركات الكبرى و العملاقة ومختلف تصنيفات المؤسسات خصوصا من ناحية ملكية أصولها. ولعل شركات المساهمة كانت الأوفر حظا والأكثر نصيبا من بينها، ومن أهم ما تميزت به في الحقبة الأخيرة، هو الفصل بين ملكية هذه الشركات وإدارتها، إضافة إلى نفوذ كبار المساهمين على الصغار منهم، الأمر الذي دفع بالدول إلى البحث عن نظم رقابية تضمن لأصحاب المصالح في هذه الشركات حقوقهم كاملة، وتعتمد إلى تقييد الإدارة وضبطها للاطلاع بكامل مهامها وتحقيق المساواة بين جميع المساهمين عن طريق ما يسمى بالحوكمة.

ولقد تبوأَت هذه الأخيرة مكانة متميزة وبارزة في أجندة المال والأعمال في هذا الوقت بالذات، نظرا لما تكتسبه من بالغ الأهمية وما يعود منها من نفع على الشركات، الملاك وكذا المجتمع والدولة. ولقد تجلت أهميتها بوضوح في الآونة الأخيرة، بعدما أطاحت الأزمة العالمية باقتصاديات عدد من الدول المتقدمة والنامية، فأصبح موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الأخبار في كل مكان وزمان، وعلى الرغم من كل هذا فلا يزال هذا الموضوع مبهما بعض الشيء لدى فئة كبيرة من أفراد المجتمع، حيث أن المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة تتراوح بين تعريفها وأهدافها، أهميتها وضوابطها وكذا مبررات وجودها، إضافة إلى كل ما يساعد في توضيح الرؤية وتبسيط الموضوع لدى عموم المهتمين بهذا الشأن.

إن تطور نظم الإدارة والتسيير ذو أثر بالغ على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أصبح يعتمد فيها على مناهج ومراحل لاتخاذها، ناهيك عن الأساليب الكمية والعلمية والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع، لما له من أهمية كبرى في ضمان سيرورة الشركة وتطورها وتحقيقها للأهداف المسطرة. وبحكم إيعاز إدارة الشركات -خصوصا الكبرى منها- إلى مجالس مستقلة عن الملاك والمساهمين، كان من الضروري اللجوء إلى الحوكمة كإطار رقابي من أجل ترشيد قراراتها وضبطها، تحقيقا لأهداف أصحاب المصالح في الشركة سواء من ناحية المسيرين أو الملاك أو التنفيذيين.

إن حوكمة المؤسسات وترشيد وضبط القرارات المتخذة، خلال عملية تسيير المنشآت بصفة عامة، هدفه الأسمى هو التأثير إيجابا على أداء المؤسسة ماديا وماليا، وتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب، حيث نجد أن الشركة أصبحت تهتم كثيرا بقياس أدائها اعتمادا على أسس ونظريات، نماذج ومؤشرات قياسية وكذا معايير وأساليب تعرف من خلالها مستوى الأداء وجودته ضمانا لسيرها في الطريق الصحيح ووفق المنهج والأهداف المخططة من طرف أصحاب المصالح، والذي يعتبر من أسمى أهداف الأطراف المعنية، فمصلحة الجميع تقتضي وصولهم إلى الأهداف المسطرة والحفاظ على حقوق كل منهم دون المساس بحقوق بقية الأطراف. وعليه يمكن اقتصار دراسة هذا الموضوع على الأداء المالي بدلا من الأداء الكلي للمؤسسة، مما أدى بالباحث إلى تتبعه حيثيات هذا الموضوع وتعمقه فيه ودراسة الجوانب والخطوات الأساسية، وبعد التفكير في متغيرات الدراسة لاحظ أنها موسعة، وبالتالي التجأ إلى حصرها في هذا المجال المذكور ليتم تحديدها بصفة مباشرة.

ويعتبر الجمع الصناعي صيدال من المؤسسات السبّاقة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر، وتبسيدها منذ فترة ليست ببعيدة، بحثا عن تسيير أفضل للأعمال المؤسسة، وتحقيقا للربحية والنمو والتطوير، وضمانا وحفاظا على حقوق المساهمين والملاك وتحسينا لأدائها وديمومتها. ومن هذا المنطلق السالف الذكر، وللإطلاع أكثر على هذا الموضوع محل الدراسة وتوضيحا لمفاهيمه وغوصا في أغواره جاءت الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه كالاتي:

أولا: الإشكالية الرئيسية:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية؟ وما هي انعكاساتها على تحسين الأداء المالي في المؤسسة؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة واستيفاء لجميع جوانبها لابد من طرح أسئلة فرعية ذات صلة مباشرة بالموضوع كالاتي:

- أ- ما المقصود بحوكمة المؤسسات؟ وما هي مبادئها؟
 ب- هل يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد وتفعيل القرارات المالية؟
 ت- هل يتطلب تحسين الأداء المالي في المؤسسة تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؟ وما هي انعكاساتها؟
 ث- هل يمكن للمؤسسات الجزائرية (المجمع الصناعي صيدال) تبني مبادئ حوكمة المؤسسات؟ وكيف يمكن أن تؤثر على تحسين أدائها المالي؟

ثالثا: فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه الأسئلة سنقوم بطرح بعض الفرضيات كإجابة أولية عليها كما يلي:

- أ- تعبر الحوكمة عن النظام المتكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة أو الشركة ومراقبتها، أي تطبيق القوانين والإجراءات والمبادئ والحفاظ على حقوق كل الأطراف وأصحاب المصالح فيها.
 ب- يمكن أن تسعى الهيئات والمنظمات من خلال مبادئ الحوكمة إلى ترشيد وتفعيل قراراتها المالية وذلك من خلال متابعة ومراقبة القائمين على إدارتها ومساءلتهم، وتتبعهم حتى لا يجردوا عن السير في الطريق والهدف المرجو من المساهمين.
 ت- تعتبر الحوكمة داعما أساسيا وإطارا خصبا للنهوض بأداء المؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال الانعكاسات التي تخلفها مبادئها (حسب درجات تطبيقها) على تحسين الأداء المالي بصفة خاصة.
 ث- يمكن للمؤسسات الجزائرية (المجمع الصناعي صيدال) تبني مبادئ حوكمة المؤسسات. وهذا من أجل ترشيد وتفعيل جميع القرارات المالية لتحسين أدائها المالي.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع:

- غالبا ما يكون الفضول الدافع الأول إلى الولوج في البحث العلمي، وإضافة إلى حداثة الموضوع والأهمية البالغة التي يكتسبها، كان اختياري لهذا الموضوع على أساس:
- أ- حداثته وكونه من مواضيع الساعة الأكثر أهمية.
 ب- محاولة معرفة وتوضيح مفهوم حوكمة المؤسسات ومبادئها.
 ت- الغوص في الموضوع أكثر والبحث فيه لتوضيح مفاهيمه وجميع جوانبه.

- ث- محاولة تقديم إضافة إلى المكتبة الجامعية والبحث العلمي بهذا العمل واختصار بعض المراحل على الباحثين من بعدي.
- ج- حاجة المؤسسات خصوصا الجزائرية لمعرفة هذا الموضوع جيدا، ولضرورة تطبيقه خصوصا مع تطور المؤسسات وكبر حجمها وتعدد ملاكها.
- ح- الرغبة في اكتشاف المؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها على تبني هذا المصطلح الحديث النشأة.

خامسا: أهداف الموضوع:

- تهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع الحوكمة عموما وتوضيحه نظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها، حيث يعد تطبيقه من ضروريات الإدارة والتسيير الجيد، ومؤشرا على النية الحسنة في ضمان النمو والتطوير، والمحافظة على حقوق جميع الأطراف؛ كما أن دراسة المجمع الصناعي صيدال كنموذج جزائري، يدعو إلى معرفة دور الحوكمة، ويساعد على توسيع نطاق نشرها وتبنيها من طرف المؤسسات الأخرى، ويمكن تحديدها في النقاط التالية:
- أ- إبراز النشأة والتطور التاريخي لموضوع حوكمة المؤسسات عبر عدة مراحل وأزمنة مختلفة.
- ب- إبراز بعض النماذج والنظريات والتجارب الدولية لحوكمة المؤسسات.
- ت- توضيح دور مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها في المؤسسة.
- ث- معرفة متخذي القرارات في المؤسسة وأنواعها.
- ج- معرفة مؤشرات الأداء والأداء المالي في المؤسسة.
- ح- إيجاد الرابط بين متخذي القرارات وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وكيفية التعامل مع مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة.
- خ- وكنتيجة لما سبق، إبراز التجربة الجزائرية في ميدان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتفعيلها، وترشيد قراراتها المالية لتحسين أدائها المالي.

سادسا: أهمية الموضوع:

- يستمد هذا الموضوع أهميته كذلك من الاتجاه المتزايد لبعض المؤسسات لأخذ زمام المبادرة في تفعيل واستحداث هذا المصطلح ومدى أهميته في التطور والرقى في جميع المجالات، ويمكن التعبير عن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:
- أ- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع حوكمة المؤسسات.
- ب- التحكم في ترشيد القرارات الإدارية وتسييرها، والابتعاد عن تضارب المصالح.
- ت- يساعد على الرفع من مستوى الشفافية والإفصاح للمؤسسات.
- ث- دعم القدرات التنافسية للمؤسسات وجذب الاستثمارات الأجنبية.
- ج- يساعد متخذي القرارات على اتخاذ القرارات وتحديد نوعيتها.
- ح- القدرة على تقوية نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة.
- خ- الرفع من مستويات الأداء الكلي للمؤسسات وتحديد وضعيتها المالية.

سابعا: الإطار الزمني والمكاني للبحث:

يمكن تحديد الإطار الزمني والمكاني للبحث كما يلي:

- الإطار الزمني للبحث:

حدد الباحث دراسته في الفترة الممتدة من سنة 2008 م إلى غاية سنة 2013 م، حيث تم تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين وهي: المرحلة الأولى قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الفترة الزمنية الممتدة بين سنتي 2008 م و2009 م. أما المرحلة الثانية فتم دراستها في الفترة الزمنية الممتدة بين عدة سنوات من سنة 2010 م إلى غاية سنة 2013 م، في بداية هذه المرحلة وبالضبط في سنة 2010 م تم التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة المؤسسات.

- الإطار المكاني للبحث:

هذه الدراسة سوف تتمحور أساسا (خصوصا الدراسة التطبيقية) حول المجمع الصناعي صيدال وفروعها بالجزائر، كون هذه المؤسسة تبنت حديثا موضوع حوكمة المؤسسات، وسعت إلى تطبيق مبادئها، وسيحاول الباحث إسقاط هذه المبادئ على واقع المؤسسة لمعرفة مدى إسهاماتها في تحسين أدائها من خلال ترشيد قراراتها.

ثامنا: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة، تمت الاستعانة بالمنهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والمالية، حسب الحاجة. يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي حين يتم تناول فصول الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات، أو عند استعراض انعكاسات حوكمة المؤسسات على ترشيد القرارات المالية للمؤسسة. وكذلك إسهامات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة. اعتمد منهج دراسة الحالة كذلك في الشق الذي يتعلق بدراسة تجرية مؤسسة جزائرية (المجمع الصناعي صيدال) في ميدان قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مستعينين ببعض الأدوات المنهجية كالإحصاءات والنصوص. ولقد تم استخدام أسلوب الاستبيان، بغية تتبع دور مبادئ حوكمة المؤسسات، كما استخدم الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة للموضوع لبناء نظرة شبه متكاملة عن الموضوع. كما استخدم الباحث في هذه الدراسة برنامج إحصائية Spss.

تاسعا: صعوبات البحث:

- هذه الدراسة هي ككل الدراسات لا تخلو من صعوبات ويمكن تحديد صعوبات هذا البحث في النقاط التالية:
- 1- قلة بعض المراجع المتعلقة بالموضوع في المكتبات الجامعية مما أجبر الباحث على السفر إلى عدة دول عربية وأجنبية.
 - 2- قلة الأطروحات والأبحاث العلمية والمخابر الخاصة بهذا الموضوع في الجزائر، لذا التجأ الباحث إلى مراسلة بعض الجامعات العربية والأوروبية وانتظار وقت طويل للحصول على المعلومات الخاصة بالموضوع.
 - 3- صعوبة الفهم الشامل لمصطلح حوكمة المؤسسات من طرف عمال المجمع الصناعي صيدال، لذا توجب على الباحث إعادة شرح هذا المصطلح بالتفصيل.
 - 4- عدم السماح للباحث بإجراء بعض المقابلات مع مسؤولي المجمع، وصعوبة تنقله عبر الفروع وكافة المصالح، لذا اضطر إلى استخدام معارفه الخاصة.

- 5- صعوبة في إيجاد تحليل من قبل المدير والمديرين التنفيذيين والمسؤولين والمراجعين والمحاسبين ورؤساء المصالح.... إلخ في ما يخص المجمع في الفترات قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
- 6- ضرورة إلحاح الباحث على الرد في الآجال المحددة لقسيمة الاستبيان وتأثيرها على معطيات الدراسة وبالخصوص نتيجة البحث.
- بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، حول الموضوع الذي له أهمية كبيرة عند الباحث، وحتى يتسنى له إبراز وجهات نظره حول الإطار العام الذي يحكم مجمل المواضيع المرتبطة بمبادئ حوكمة المؤسسات، والقرارات المالية، والأداء المالي للمؤسسات، وبالرغم من النجاح الذي تحقق وبلوغ مستوى يسمح باعتماد الدراسة وفق بعض الأساليب الإحصائية الملائمة، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، أهمها:
- 1- التجاوب السلي لبعث أفراد العينة المستهدفين ضمن بعض الفئات، رغم التساؤل المستمر حول مصير استمارة الاستبيان التي وجهت لهم.
- 2- عدم وجود مواقع مجمعة لمختلف أفراد العينة المدروسة، حتى يسهل للباحث التواصل مع هذه الفئات بشكل مباشر (متخذي القرار داخل المجمع).
- 3- بعد المسافة (أي المناطق الجغرافية البعيدة عن مكان تواجد الباحث) بين أفراد العينة للمجمع الأم وأفراد العينة في الفروع التابعة للمجمع، مما صعب من مهمة تتبع استمارات الاستبيان.
- 4- عدم استقبال بعض أفراد العينة للباحث لتوضيح المصطلحات الواردة في استمارة الاستبيان، هذا لزيادة الفهم وتسهيل وتوضيح الأسئلة المطروحة ضمن فقرات المحاور الرئيسية للبحث.
- 5- عدم تفاعل أفراد العينة مع البحث المدروس، أي عدم إعطائه أهمية دون مراعاة الجهود المبذولة من قبل الباحث، مما أجبره على تحديد الاتصالات الشخصية بمعارفه.
- 6- صعوبة تقرب الباحث من أجل المقابلة الشخصية مع المدير العام للمجمع، وأخذ الإذن منه للتنقل بحرية داخل المجمع والاتصال المباشر بأفراد العينة المدروسة.

عاشرا: الدراسات السابقة في الموضوع:

في حدود علم الباحث هناك العديد من الدراسات التي تدرس الجوانب الأساسية لمتغيرات الموضوع، وهناك دراسات تتناول الموضوع بشكل جزئي، أي تدرس متغيرا واحدا فقط من متغيرات الدراسة، ويمكن اعتبارها إضافات علمية تزيد من إثراء البحث، ويمكن إدراج بعض هذه الدراسات (أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، تقارير علمية محكمة، أوراق بحثية دولية ووطنية) في ما يلي:

أ- يوسف خنيش: (دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، البحث عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، سنة 2010. كانت إشكالية البحث تدور حول: دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركات الاقتصادية الجزائرية، من خلال ثلاث فصول خصصها على التوالي: الفصل الأول يدور حول عموميات حوكمة الشركات، أما الفصل الثاني يتحدث عن حوكمة الشركات والقرارات الإدارية، والفصل الأخير حول دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، وبالرغم مما تمثله إشكالية البحث من إضافة علمية كبيرة لهذه الدراسة، إلا أنه يفتقر إلى توضيح العلاقة بين مبادئ حوكمة المؤسسات وكيفية تفعيل عملية اتخاذ القرارات هذا من جهة، أما بالنسبة إلى الدراسة الميدانية للبحث فيمكن اعتبارها بداية تطبيق بعض مبادئ حوكمة الشركات فيها. وعليه يمكن

إسقاط هذه الدراسة والإشكالية على مؤسسة أخرى. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين أن 70% من الموضوع يساعد بشكل كبير الباحث على فهم وتحليل واقع تطبيق حوكمة المؤسسات وتفعيل القرارات داخل المجمع، وبالتالي أعطت إضافة كبيرة للباحث حول موضوعه.

ب- جلييلة بن خروف: (دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008)، البحث عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقره بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية، سنة 2009. كانت إشكالية البحث تدور حول مساهمة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، وقد قسم هذا البحث إلى أربعة فصول خصصتها الباحثة لدراسة العناصر الأساسية للإشكالية كما يلي: الفصل الأول يتحدث عن المعلومات المالية في المؤسسة، أما الفصل الثاني فيتحدث عن المعلومة المالية واستخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، أما الفصل الثالث فتدور مجرياته حول دور المعلومات المالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، والفصل الرابع والأخير يتحدث عن دراسة تطبيقية لأهمية المعلومات المالية في المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات. من خلال هذا البحث فإنه يمس الجوانب الأساسية لإشكالية، حيث حاولت الباحثة تبين الدور الذي تلعبه المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال ترشيد القرارات، ونستخلص من هذه الدراسة أن المعلومة المالية لها دور في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، كذلك أن المعلومات المالية لها القدرة على ترشيد ومساعدة منفذي القرارات لاتخاذ قراراتهم من أجل رفع مستوى الأداء المالي في المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تلجأ إلى بعض الطرق والأساليب في تقييم أدائها المالي والتي تسمح للمسيرين باتخاذ القرارات المختلفة، انطلاقاً من المعلومات المالية التي تحث على ترشيد واتخاذ القرارات السليمة فيها، مما ساعد الباحث على فهم جزء كبير من موضوع البحث.

ت- مشعل جهز المطيري، (تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية)، مذكرة ماجستير تخصص: محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2010. وتمحورت إشكالية هذه الدراسة في دراسة وتحليل مدى كفاءة وفعالية الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، وتم تقسيم هذه الأخيرة إلى خمسة فصول، الفصل الأول: الإطار العام للدراسة أما الفصل الثاني فيتحدث عن الإطار النظري والدراسات السابقة، بينما تحدث الفصل الثالث عن منهجية الدراسة، ويليهما عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات في الفصل الرابع، أما الفصل الأخير فيهتم بالنتائج والتوصيات، حيث اعتمدت على مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أبرزها: أن هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء والأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، كذلك وجود علاقة بين التعليمات والقوانين المالية وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، مما ساعد الباحث على فهم جزء كبير من متغيرات موضوع البحث.

ث- بوبكر سلالي وعمار ميلود: (فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وترشيد القرارات المالية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014. هذه المداخلة هي في صلب موضوع الدراسة، حيث كانت إشكالية البحث تدور حول كيف يمكن أن تساهم الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات وترشيد القرارات الإدارية، وتم تقسيم هذه الورقة إلى ثلاثة مباحث كما يلي: المبحث الأول يدور حول مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات، والمبحث الثاني يتمحور حول دور الحوكمة في ترشيد القرارات الإدارية، أما المبحث الثالث فيتمحور حول التجارب الدولية والوطنية في مجال حوكمة المؤسسات. يرى الباحث أن هذه الورقة البحثية هي في صلب موضوع الدراسة، إلا أنها تفتقر إلى جوانب عديدة لم نرها في طيات هذا البحث،

وبالتالي أهم مأخذ عليها، طابعها الشمولي وافتقارها للإشكالية وعدم تحديدها بدقة واضحة، كما أن نتائج الدراسة لم توضح سبل هذه الفعالية أي تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بين تحسين أداء المؤسسة وترشيد القرارات المالية، وخاصة في الشق التطبيقي لها.

ج- رضا زهواني وخضير عقبة: (حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014. وتتمحور إشكالية هذه المداخلة حول: كيف يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للشركات. ومن خلال هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول يتحدث عن المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، أما المحور الثاني فتحدث عن محددات ومعايير حوكمة الشركات وأهدافها، والمحور الأخير يتحدث عن حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات. يرى الباحث أن هذه الورقة البحثية تحتوي على إضافة علمية بالنسبة للبحث المدروس، وهذا من خلال المحور الأخير الذي تطرق في مضمونه إلى علاقة مبادئ حوكمة الشركات والأداء المالي للشركة، حيث استنتج الباحث أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، وبالتالي تحقيق الأداء المالي وتحسينه.

ح- زكرياء بله باسي: (آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014. وتتمحور إشكالية هذه الورقة حول آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي، وقسم البحث إلى محورين هما: المحور الأول آليات حوكمة الشركات، أما المحور الثاني فيتمحور في جوانب الأداء المرتبطة بالشركة، لذا يرى الباحث أن أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء (المالي والتشغيلي والملاءة المالية) للشركات، مما يساهم في اتخاذ القرار السليم، فإذا كانت هناك علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة وأداء الشركات، فعلى جميع الشركات أن تعمل على التطبيق لآليات الحوكمة والموافقة عليها، أما إذا كانت الحوكمة مناهضة لذلك فإنه يجب على صناعات القرار ومتخذيها اللجوء إلى صيغة مقبولة لإحداث رقابة فعالة على تطبيق آليات الحوكمة والتنبؤ بنتائجها المحتملة قبل إعطاء الموافقة عليها، كما أن قياس الأداء المالي في الشركة يعتبر أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسية لنجاحها، هذا بعد التطبيق الفعلي لآليات حوكمة الشركات.

خ- خالد قاشي وليلى عثمانى: (أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية) مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014. هذه المداخلة هي في صلب موضوع الدراسة، حيث كانت إشكالية البحث تدور حول: ما أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي. وما هو دور هذه الأخيرة في إتخاذ القرارات المالية. ويرى الباحث أن هذه الورقة البحثية تلمس الجوانب الكبرى في البحث، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة المؤسسات سيكون المدخل الفعال لتعزيز الإفصاح والشفافية، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي، ومن ثم الأداء الكلي للمؤسسة.

د - Jérémy morvan: **la gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005.

هذا البحث هو عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة Bretagne occidentale، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: مساهمة حوكمة المؤسسات الإدارية في تحديد مكانة ودور مسيري أموال المسؤولية الاجتماعية، وقسم الباحث هذه الدراسة إلى أربعة فصول كلها تدور في سياق المشكل المطروح، وبالتالي يرى الباحث أن العناصر المشتركة مع العمل المطروح في الفصل الأول، أي أن هناك قاسما مشتركا بينهما خاصة من الناحية الجزئية يتمثل في المفاهيم النظرية لحوكمة المؤسسات، حيث تخصصت هذه الأطروحة في المجال الحوكمة الإدارية، بينما الثانية أشمل في طرحها والتي تضم جميع النواحي والمجالات لحوكمة المؤسسات.

الحادي عشر: مساهمة البحث:

بالإضافة لمحاولة هذا البحث تدارك بعض الأوجه التي تم إغفالها في الدراسات السابقة لهذا البحث، فإن مساهمة هذه الأطروحة تتمثل في:

أ- تناول هذا البحث في الجانب النظري الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة المؤسسات، كما تناول انعكاساتها وإسهاماتها على ترشيد القرارات المالية وتحسين أدائها المالي، وأهم ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة خصوصا في الجزء النظري للحوكمة هي مخرجاتها ونماذجها، بالإضافة إلى الإطار الميداني لتفعيل الحوكمة، كذلك تبين الدراسة انعكاسات مبادئ الحوكمة على ترشيد القرارات المالية، كما توضح العلاقة والروابط والآليات التي يتم من خلالها تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ب- أما المساهمة الأساسية للدراسة فهي مقارنتها مع الدراسات العلمية الأخرى، ويعود سبب اختياره المؤسسة للدراسة (الميدانية)، من عدة نواحي: (إدراجها في بورصة الجزائر، مؤسسة رائدة في مجال تخصصها (الأدوية)، أول المؤسسات السباق في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات،... إلخ)، كذلك عمل الباحث على تتبع مستويات تحسين الأداء المالي في المؤسسة لعدة سنوات، وهذا راجع إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية، ويمكن التعبير عنها بالمقارنة الداخلية بين سنوات الدراسة (2008 - 2013)، حيث قام بتقسيمها كما يلي: قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في السنتين 2008 و 2009، ويتم فيها حساب المؤشرات والمردوديات والنسب المالية للأداء المالي للمجمع... إلخ، وفي بداية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في سنة 2010، يتم في هذه السنة استخدام طريقة الاستبيان، أي مرحلة اكتشاف المؤسسة ومدى التزامها وتطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات، أما السنوات من 2010 إلى 2013، فيتم فيها إعادة حساب المؤشرات والمردوديات والنسب المالية للأداء المالي للمجمع... إلخ. بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وعليه يمكننا مقارنة هذه النتائج مع بعضها البعض، أي قبل وبعد تطبيق هذه المبادئ، وبالتالي يمكن الحكم على مستويات تحسين الأداء المالي للمجمع ومن ثم الحكم على الأداء الكلي.

الثاني عشر: محتوى الدراسة:

لقد عمدنا إلى تقسيم هذه الدراسة بمنهجية علمية حسب ما يتطلبه الموضوع إلى أربعة فصول كالآتي:

أ- فصل أول بعنوان: الإطار المفاهيمي والنظري لحوكمة المؤسسات، مقسم إلى خمس مباحث: الأول يسرد النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات، والمبحث الثاني ماهية الحوكمة، ثم تطرقنا إلى مبادئ ومقومات وآليات حوكمة المؤسسات في المبحث الثالث، وإلى نظريات ومخرجات حوكمة المؤسسات في المبحث الرابع، أما في المبحث الأخير فقد عرضنا الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات وبعض التجارب الدولية.

ب- فصل ثان بعنوان: إسهامات حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة، بدوره قسم إلى خمسة مباحث، أولها مدخل للقرارات في المؤسسة والمبحث الثاني عن القرارات المالية في المؤسسة، كما تطرقنا إلى ماهية اتخاذ القرار في المؤسسة في المبحث الثالث وإلى الأساليب المساعدة والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في المؤسسة في المبحث الرابع، أما المبحث الخامس فكان حول انعكاسات مبادئ الحوكمة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة.

ت- فصل ثالث بعنوان: انعكاسات حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، كانت أولى مباحثه حول المفاهيم الأساسية حول أداء المؤسسة والمبحث الثاني عن الأسس النظرية لتقييم الأداء في المؤسسة، ثم عرضنا المعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء المؤسسة في المبحث الثالث، و ماهية الأداء المالي في المؤسسة في المبحث الرابع، وفي المبحث الخامس تناولنا فيه إسهامات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

ث- فصل رابع وأخير: هو عبارة عن دراسة تطبيقية للمجمع الصناعي صيدال الجزائري خلال السنوات 2008 إلى غاية 2013، فقد تضمن أربعة مباحث: المبحث الأول: تعريف بالمجمع الصناعي صيدال، والمبحث الثاني تحليل لمؤشرات الأداء المالي في المجمع قبل تطبيق مبادئ الحوكمة خلال سنتي 2008-2009م، ومن ثم إلى واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع بطريقة الاستبيان لسنة 2010 في المبحث الثالث، وفي المبحث الرابع والأخير حاولنا تحليل مؤشرات الأداء المالي للمجمع بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال سنوات 2010 إلى غاية 2013، مما أجبر الباحث على مقارنة تحسين الأداء المالي للمجمع قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة المؤسسات

لقد تعاضم الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات (corporate governance)، وأصبح يحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي وهذا في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة في ظل التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي (كبر حجم المؤسسات، نمو المؤسسات الكبيرة والخاصة)، وكذلك في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية التي حدثت في الكثير من الشركات، وهذا راجع إلى سلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وأزمة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافأة المسؤولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات.

وحديثا جدا فقد كانت الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية في شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية هي التي جعلت موضوعات حوكمة الشركات في مركز الصدارة بالدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية. وإدراك وإلمام أكثر للموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: مبادئ ومقومات وآليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات.

المبحث الخامس: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية.

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة ، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهباء الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقدم النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال نشأة وتطور، الأسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات، والأطراف المعنية بحكومتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات

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

يعود التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle & Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكى الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة¹.

إن مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيروها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين².

كما تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 في مقال بعنوان: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" تعريفها على أنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (the principal(s))، ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر وهو الوكيل (the agent)، لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل"³، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

¹ - أبو العطاء نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة 2003، ص: 23.

² - عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، سنة 2008، ص: 17.

³ - Michael C. Jensen, William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p-p. 305-360.

وفي أعقاب سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (the Committee of Sponsoring Organization - COSO) والمعروفة باسم لجنة تريداوي (treadway commission)، وبعد دراسة أجرتها لجنة تريداوي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting - تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية⁴، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات⁵.

أما عن بداية استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية⁶.

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة المؤسسات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبابة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة⁷.

المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات.

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات يعود إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، إلا أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ، كما صدرت العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مثل صدور قانون سارتنز أوكسلي Sartanes-Oxely ACT في عام 2002 م في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز قراراته أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الشراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المؤسسة لتقلص تأكيدهم شرفي على صحة وسلامة القوائم المالية، كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات المؤسسة وممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتمادها، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المؤسسات المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل 1 أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل 2 أو ما سميت بنسب ماكدونا، صدرت في سنة 2004 م، وحدد آخر أجل لتطبيقها ابتداء من 2007 م، بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.

⁴- Joseph A. Grundfest, Max Berueffly, **the treadway commission report: tow years later** .prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute the university of california, san diego, January 26.1989 p:2.

⁵ - محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية. مصر، سنة 2009، ص16.

⁶ - محمد مصطفى سليمان ، نفس المرجع أعلاه، ص:16.

⁷ - إيمان شاكر وفيحاء عبد الله ومحمد يعقوب ، دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق ، العدد الخامس، سنة 2007، ص:61.

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات في:⁸

- إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المؤسسة المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم، وبالتالي صعوبة مراقبة العمليات من طرف المساهمين. تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكى الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.
- سيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم.
- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية.
- انهيار العديد من المؤسسات مثل إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 م، بحجم خسائر بلغت مليار دولار أمريكي، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994 م، بخسارة قدرت بمبلغ 149 مليار دولار، وأزمة جنوب شرق آسيا 1997 م، وكذلك أزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م.

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات.

- هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، وضعت حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية. و من حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية (BCCI) وأزمة المدخرات والقروض في الو.م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء المؤسسة. وقد حدثت مؤخرًا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة الشركات تطفوا إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحوّلة و الناشئة⁹ إضافة إلى ما سبق، تعتبر العوامل الآتية من أسباب الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات¹⁰:
- التحول إلى نظام اقتصاد السوق.
 - تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
 - تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.
 - ضعف آليات الرقابة على تصفّات المديرين، مما أدى إلى حصول الأزمات الاقتصادية مثل أزمة جنوب شرق آسيا 1997، وأزمة شركة إنرون (Enron) 2001.

- ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل ومينز تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين¹¹.
- وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة¹²:
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.

⁸ - خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في الملتقى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013، ص-ص: 4-5.

⁹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، بدون تاريخ نشر، ص: 3.

¹⁰ - محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران-جوان 2007، ص-ص: 3-4.

¹¹ Thierry wideman goiran et frédéric perier et françois lépineux, **développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003, p :103

¹² - عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004، ص-ص: 107-108.

- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- إيجاد الهيكل الذي يحدّد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹³

الفرع الأول: المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المحدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.¹⁴

الفرع الثاني: مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة: 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: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.¹⁵

الفرع الثالث: الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في

¹³ - زرار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010، ص-ص: 9-10.

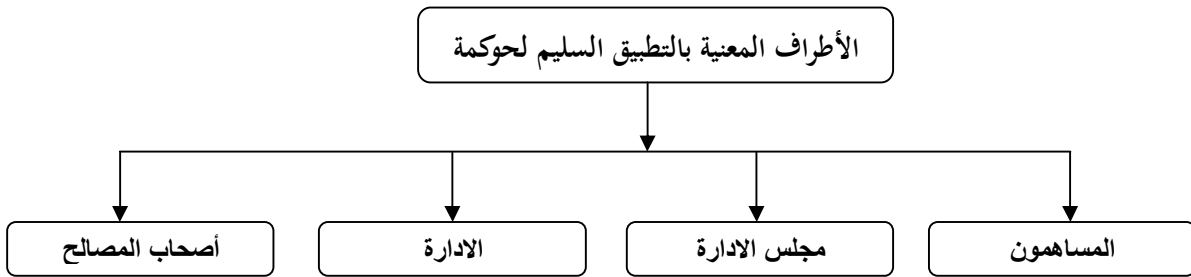
¹⁴ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-، مرجع سابق، سنة 2009، ص: 16.

¹⁵ - نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص: 20.

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.

الفرع الرابع: أصحاب المصالح: 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 المؤسسات 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 الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.¹⁶ ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 01): يوضح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات



المصدر: نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص: 20.

¹⁶ - أحمد جميل، محمد سفير، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 06 - 07 ماي 2012، ص: 7

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أهم المواضيع الحديثة في المجال المالي والمحاسبي، وهذا على مستوى الإقتصاد الجزئي، ونظرا لما تمثله المؤسسات من عنصر أساسي لتنمية الإقتصاد الوطني وجب تنميتها والحفاظ عليها من الانهيار انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف كل الأطراف المتعاملة فيها ومعها. حيث يمكن التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات، محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات، نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات، مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

من خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات، حيث تعددة مفاهيم حوكمة المؤسسات وأهمية وأهدافها في جميع المجالات، وبالتالي يمكن توضيح بعض هذه المفاهيم والأهمية والأهداف التي تميزت بها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

من خلال ما سبق ذكره فإن حوكمة المؤسسات لها عدة مفاهيم مختلفة نذكر من بينها:

أولا: المفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات: إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات¹⁷، ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التَّحْكَم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعمها للشفافية و الموضوعية والمسؤولية¹⁸.

وبناء على ما تم عرضه سابقا لمفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي نوجزها فيما يلي:¹⁹

1. الحوكمة تعني: إدارة الشركة لتعظيم أداؤها.
2. يقصد بالحوكمة: تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول.
3. تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه.
4. الحوكمة هي: أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها.

¹⁷ - نزيين أبو العطا، حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص: 2.

¹⁸ - عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة 2007، ص: 13.

¹⁹ لطفي أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2005، ص: 695.

5. كما جاء تقرير كادييري لسنة 1992 يصف حوكمة الشركات كما يلي:

" يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة الشركات "

6. تمثل حوكمة الشركات: الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) وتقاليده الشركة التي تستخدمها الإدارة العليا للشركة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة.

7. حوكمة الشركات هي: مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.²⁰

أما التعريف الذي تبناه ناصر مراد بالنسبة للحوكمة على المستوى الجزئي فيتمثل في أنها: " مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الشركة لضمان قيادة فعالة وتحقيق تنسيق داخلي كفيلا بتخفيض تكاليف المبادلات التي يواجهها السوق، لذلك أصبح المساهمون يطالبون المسيرين بنموذج حوكمة الشركات ".²¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الخاص بالباحث كما يلي: أن حوكمة الشركات تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في الشركة وتقلل من صور التعارض²² والاختلاف بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظرا لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة و مجلس الإدارة و الفئات المختلفة من أصحاب المصالح. ونذكر منها ما يلي:

1- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المنظمات:

أ- تعريف البنك الدولي (WB): هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنميته إقتصادية واجتماعية.²³

²⁰ عزبي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006، ص: 05.

²¹ ناصر مراد، دور الحكم الرشيد في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في ملتقى بعنوان: الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2006، ص: 02.

²² Lachemi Siagh, *l'islam et le monde des affaires (argent, éthique, et gouvernance)*, édition D'organisation, Paris 2003, p: 169.

²³ -Carlos Santos, *Good Governance and Aid Effectiveness*, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 November 1 fall 2001, p:5.

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (le UNDP): ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية، والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع²⁴.

ج- تعريف لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (تقرير Cadbury): حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب²⁵.

د- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعتبر حوكمة المؤسسات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

2- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الملاك:²⁶

أ- عرف (الجزيري 2001) و(Shleifer & Vishny 1997) حوكمة المؤسسات بأنها الآليات التي يستخدمها مقدموا الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم.

ب- هي مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها.

ج- وعرف كل من (Coleman & Biekpe 2006) حوكمة المؤسسات من جهة نظر المستثمر باعتبارها:

- الوعد بدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر.
- الالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات الشركة بفعالية.

د- هي مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل المنظمة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه المنظمة.

²⁴ - Wajdi ben rejeb, **gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie**, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management , faculté des science économiques et de gestion de Tunis.2003.p:12.

²⁵ - Report of the committee on, **the financial Aspects of corporate governance**, printed in Britain by burgess science press, 1decembre1992,p:14.

²⁶ - بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009، ص-ص: 5-6.

3- تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر الإدارة:²⁷

أ- هي واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات، وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح.

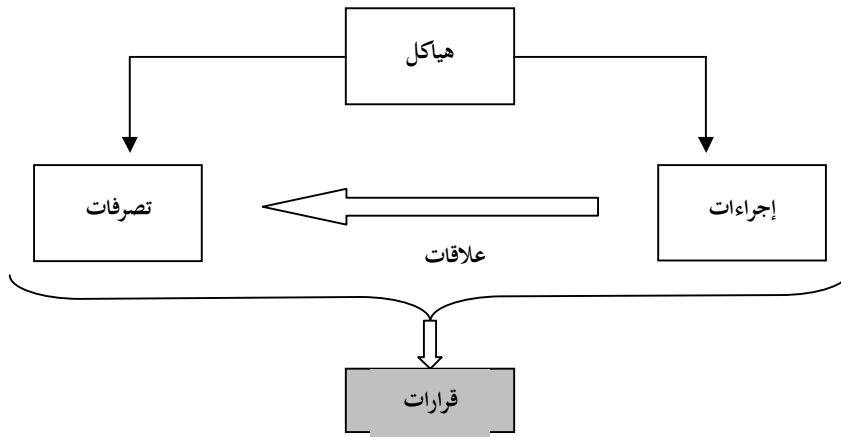
ب- هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.

ج- حوكمة المؤسسات تعنى بوضع التطبيقات والممارسات السلمية للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

د- حوكمة المؤسسات هي السعي لضمان إدارة المؤسسات بفعالية.

وبشكل عام يشير تعريف حوكمة المؤسسات إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها إدارة ورقابة المؤسسات من الناحية المالية وغير المالية من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين وتنميتها من خلال زيادة العائد هذا من جهة، كما تهتم بمصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة من مديرين، عمال، عملاء، دائنين، ... إلخ. ويمكن توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 02): يوضح مفهوم حوكمة المؤسسات²⁸



source: Frédéric georgel, **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2^{ème} édition, 2006, p :4

²⁷ - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، نفس المرجع السابق، ص: 6.

²⁸ - Frédéric georgel, **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2^{ème} édition, 2006, p :4

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات

تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق عدة جوانب خاصة بالإدارة وتكريس وتجسيد قيم العدالة والمسؤولية والشفافية ونزاهة المعاملات وتعزيز سياسة القانون ضد الفساد ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع الإساءة لاستخدام السلطة الإدارية.

ويمكن إبراز وتوضيح أهمية حوكمة المؤسسات من عدة جوانب مختلفة نذكرها فيما يلي²⁹:

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمؤسسة:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة تعين المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح.

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم:

تهدف حوكمة المؤسسات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، و ترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار و حقوق المساهمين و القيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام المؤسسة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة المؤسسة، و معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين:

تسعى حوكمة المؤسسات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.³⁰

رابعاً: أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للاقتصاد³¹:

تسهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

خامساً: أهمية حوكمة المؤسسات في خلق القيمة:

تهدف حوكمة المؤسسات حسب التعاريف السابقة أساساً على ضمان إتباع المديرين لأهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجوراً بقدر ما يقدمونه، هذا يعني القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين لأن هؤلاء فقط لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين

²⁹ — محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها-مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، جوان 2007، ص:04 .

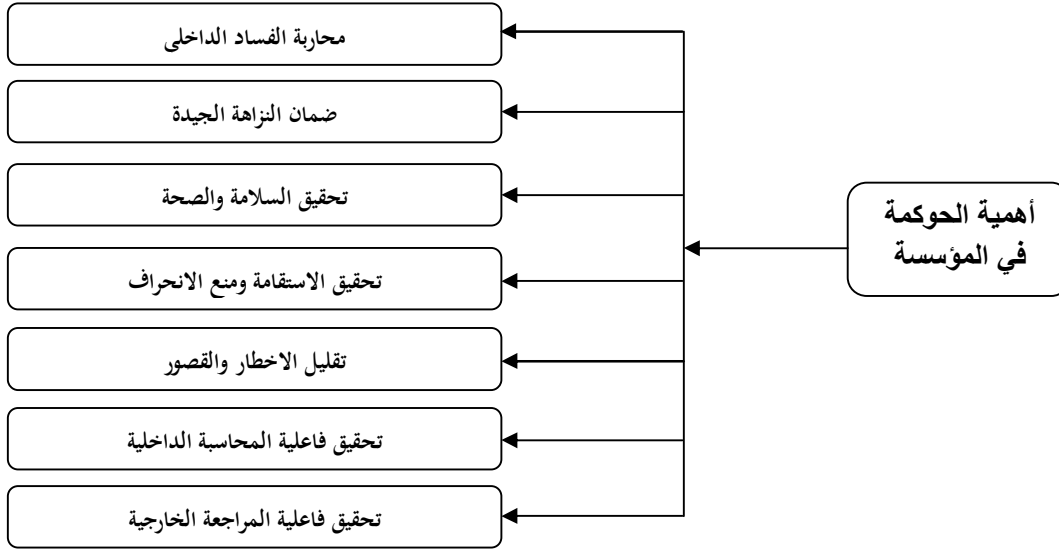
³⁰ — عمر عيد الجعدي وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة، عمان - الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص:186.

³¹ — محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها-مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مرجع سابق، جوان 2007، ص:05.

يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئياً، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك جزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى³².

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أهميات أخرى للحوكمة داخل المؤسسة ندرجها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 03): يوضح أهمية الحوكمة في المؤسسة³³



المصدر: محسن أحمد الخضري، حوكمة المؤسسات، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص:58.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات عدة أهداف تركز عليها، ولعل أهم ما تهدف إليه يتمثل في³⁴:

أ- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.

ب- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموماً تكون نتيجة ميل المديرين للخدمة أنفسهم.

³² – Cadbury Committee, **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, 1edition, Gee (a division of Professional Publishing Ltd), South Quay Plaza, London, Dec1992, p :1

³³ - محسن أحمد الخضري، حوكمة المؤسسات، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص:58.

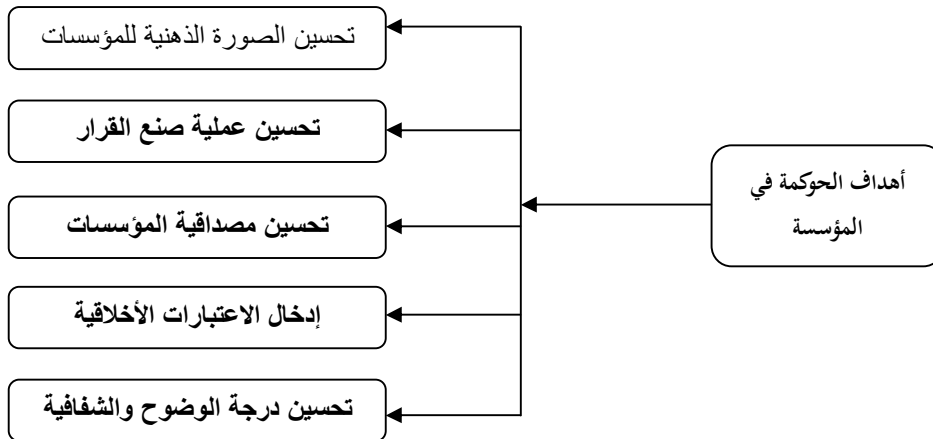
³⁴ - Charles Oman, Steven Fries et Willem Buiters, "**LA Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes**", Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N° 23,2003 , P:6.

ت- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:³⁵

- أ- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أمام المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها، حيث هذا يؤدي إلى خلق حوافز لتطوير وبناء تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية.
 - ب- فرض الرقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية، وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد.
 - ج- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
 - د- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية لتدعيم المواطنة الإستثمارية، مما يؤدي إلى جذب الإستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.
 - هـ- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان الفساد مالياً أم محاسبياً أم إدارياً، وهذا يحقق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
 - و- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين والمبادئ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بحلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات ، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة المؤسسات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة، والشكل التالي يوضح ذلك³⁶:

الشكل رقم (1- 04): يوضح أهداف الحوكمة في المؤسسة.



المصدر: محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص: 21.

³⁵ - صديقي مسعود. دريس خالد، بتصرف "دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الإستثمار"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي: 7- 8 ديسمبر 2010، ص: 14.

³⁶ - محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص: 21.

المطلب الثاني: محددات وخصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات

بعد التطرق إلى المفاهيم والتعاريف المختلفة لحوكمة المؤسسات وتوضيح أهميتها من جميع المجالات وأستعراض أبرز أهدافها، يتم في هذا المطلب تحديد المحددات والخصائص والأبعاد التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات، وعليه يتم توضيحها في الفروع التالية:

الفروع الأول: محددات حوكمة المؤسسات.

حتى تستفيد المؤسسات والدول من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات، يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وهناك مجموعتين من المحددات هي: محددات داخلية ومحددات خارجية³⁷.

أولاً: المحددات الخارجية:

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات الخارجية والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه.³⁸ وتشتمل هذه العوامل والمحددات الخارجية فيما يلي:³⁹

- 1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات⁴⁰.
- 2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- 3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات.

- 4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والمؤسسات العاملة في السوق المالية.
- 5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

ثانياً: المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي تعمل على ضبط وتنظيم مصالح كل من الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ليقفل ذلك من تعارض المصالح بينهم من خلال تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات⁴¹.

وتتمثل المحددات الداخلية فيما يلي:

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

³⁷ - مناوور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15-16 تشرين الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص:7.

³⁸ - مها محمود رمزي رجاوي، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسة للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24- العدد الأول 2008، ص:99.

³⁹ - سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر، 2003، ص:3-4.

⁴⁰ - محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، يومي: 15-17 ديسمبر 2012، ص:16.

⁴¹ - هوام جمعة، نوال لعشوري، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع.رهانات. وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 7-8 ديسمبر 2010، ص:4.

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي.

4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

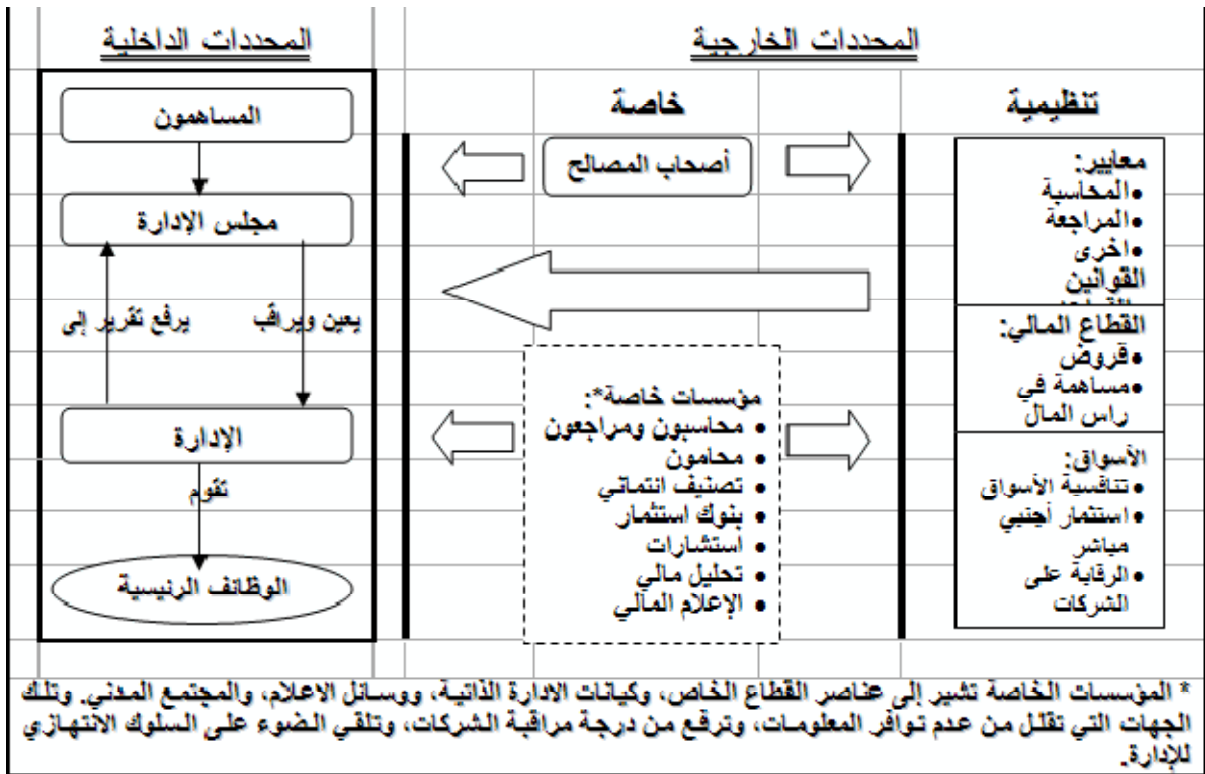
5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية، وخلق فرص العمل.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

ويمكن توضيح هذه المحددات في الشكل التالي⁴²:

الشكل رقم (1- 05): يوضح محددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.



source: M. Iskander, and N. Chamlou, **Corporate governance: a framework for implementation washington**, world bank, 2000, p: 43.

⁴²- M. Iskander, and N. Chamlou, **Corporate governance: a framework for implementation washington**, world bank, 2000, p: 43.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات.

تمثل أهم خصائص حوكمة المؤسسات فيما يلي⁴³:

أولاً: الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

ثانياً: الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

ثالثاً: الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

رابعاً: المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

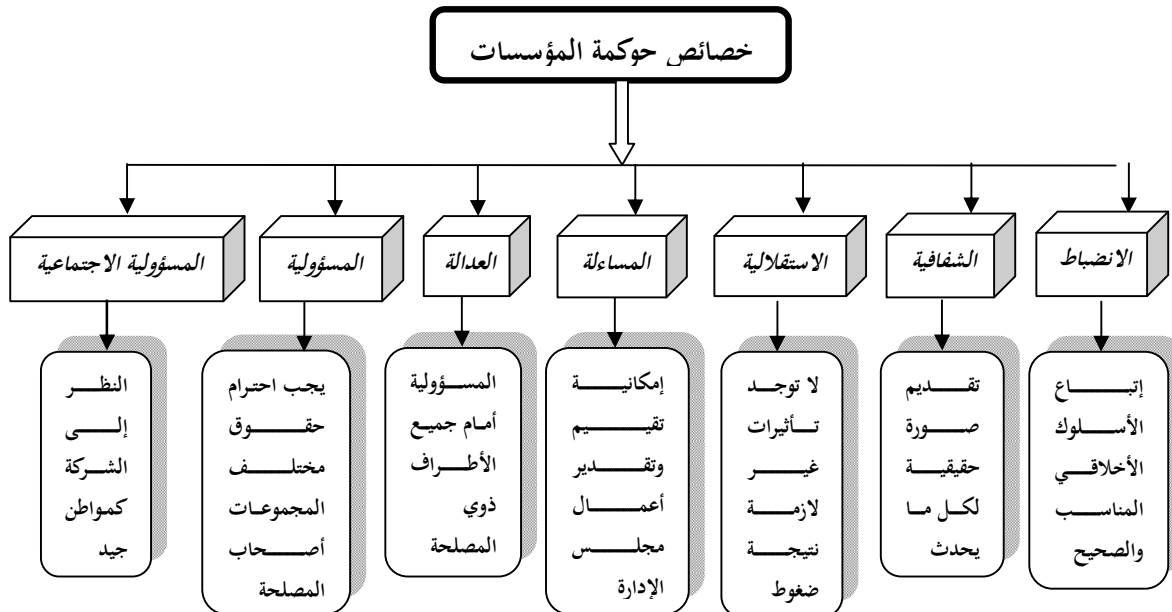
خامساً: المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

سادساً: العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة.

سابعاً: المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ويمكن توضيح خصائص حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 06): يوضح خصائص حوكمة المؤسسات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة

الثانية، الدر الجامعية، مصر: 2007-2008، ص: 25.

⁴³ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط2، الدر الجامعية، مصر، 2007-2008،

ص: 25.

الفرع الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات.

من خلال التعاريف حوكمة المؤسسات السابقة الذكر نستخلص أن الحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن التعبير عنها كما يلي:

أولاً: البعد الإشرافي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

ثانياً: البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على مستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله⁴⁴.

ثالثاً: البعد الأخلاقي:

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية، كالنزاهة والأمانة، وتشير ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة⁴⁵.

رابعاً: الاتصال وحفظ التوازن:

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة وهي ممثلة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

خامساً: بعد المساءلة:

ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانوناً مساءلة المؤسسة.

سادساً: الإفصاح والشفافية:

ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقاً لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

44 — محسن احمد الحضري، حوكمة الشركات، نفس المرجع السابق، ص: 194.

45 — بريش عبد القادر، حمو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 21-20، 2009، ص: 05.

سابعاً: البعد الاستراتيجي:

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد مما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء.

كما تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء المؤسسة و تنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك. وبلغت الحوكمة في إن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة.⁴⁶

كذلك لحوكمة المؤسسات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد وتمثل في:⁴⁷

1- البعد الإقتصادي: والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام

المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ- **الإفصاح المالي:** ويشتمل على التقارير السنوية للمؤسسة، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجية ومقاييس الإنجاز.

ب- **الرقابة الداخلية:** ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، لإدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، وتدريب موظفي المؤسسة.

2- البعد الاجتماعي والقانوني: وهو الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم

وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يلي:

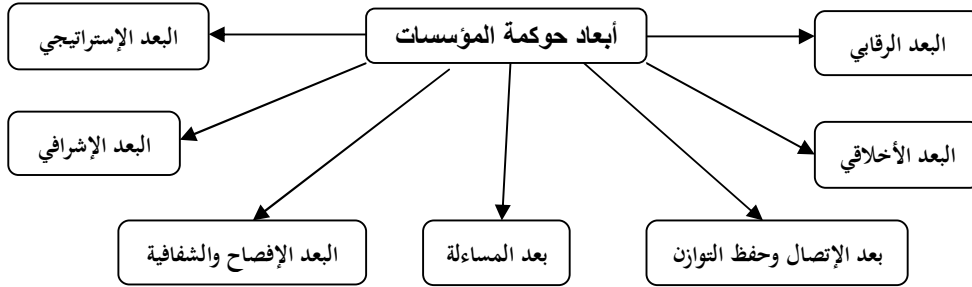
أ- **الهيكل التنظيمي:** وتشتمل على تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة والإدارة التنفيذية.... إلخ.

⁴⁶ - شارلز، جونز جارديث، الإدارة الإستراتيجية، - مدخل متكامل -، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 870.

⁴⁷ - مها محمود، رمزي رجاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية - مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص: 99.

3- البعد البيئي: ويتضمن العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة. وتجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة فإنه وفي ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عن الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 07): يوضح أبعاد حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: نظم ومجالات وركائز حوكمة المؤسسات

في هذا المطلب يقوم الباحث بعد تعمقه في دراسة موضوع حوكمة المؤسسات ونظرا لحدائته، بتتبع وتسلسل الأفكار التي يريد التوصل إليها من خلال بحثه، فقام بتحديد نظم حوكمة المؤسسات ومجالاتها وركائزها داخل المؤسسات أو الشركات خاصة المدرجة في البورصة، ويمكن التعرف عن العناصر من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: نظم حوكمة المؤسسات

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبط بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ومؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة. وتتلخص مدخلات نظام الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي⁴⁸:

أولاً: مدخلات النظام:

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ثانياً: نظام تشغيل الحوكمة:

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

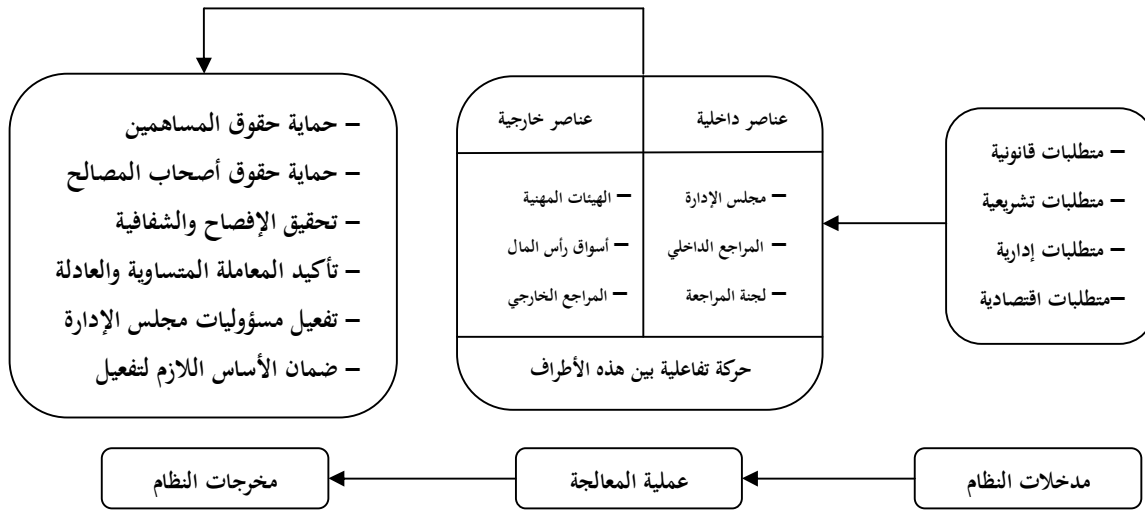
⁴⁸ - محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، نفس المرجع السابق، 2005، ص: 63.

ثالثاً: مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.⁴⁹

ويمكن أن نستنتج أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 08): يوضح نظام حوكمة المؤسسات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مرجع سابق، 2005، ص: 63.

49 - أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، مؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يومي: 24- 26 سبتمبر، القاهرة، مصر، 2005، ص: 05.

الفرع الثاني: مجالات حوكمة المؤسسات

إن دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات تتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر المختلفة والتي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين ما درس من أطر مختلفة عبر المراجع المتعددة والتطبيقات المختلفة للمؤسسات العديدة في مجال الحوكمة نجد ما يلي:⁵⁰

أولاً: حوكمة المؤسسات وسيلة و أسلوب لممارسة ضبط الأداء المؤسسية ومتابعته، وبالتالي فالحوكمة ينظر لها على أنها:

1- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

2- أسلوب أو وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تؤدي لخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع.

3- وسيلة تهم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقة التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

ثانياً: حوكمة المؤسسات تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية:

إن حوكمة المؤسسات تظهر نتيجة التناقض بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وخاصة خلال فترة الأزمات المالية، ويمكن التعبير عن نطاق حوكمة المؤسسات بأنه عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتمثل في مجلس الإدارة، المساهمين، الأطراف ذوي العلاقة.

ثالثاً: حوكمة المؤسسات نظام لإدارة ورقابة لمنظمات الأعمال.

وتعتمد على بعض النقاط نذكرها:

1- الحوكمة في الماضي كان ينظر لها على أنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على اقتناء موارد المؤسسات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العمومية. وهناك البعض يراها عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصفة عامة.

2- ويوجد آخرون أيضاً يرون أن حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

⁵⁰ - عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص: 37.

3- ثمة رأي آخر يؤيده كثيرون حيث يرون أن حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.

4- آخرون يرون مفهوماً يفيد أن نظام حوكمة المؤسسات هو نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال وذلك بتحديد هيكل توزيع الواجبات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ووضع قواعد وأحكام اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وبناء عليه، فإن حوكمة المؤسسات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، كما توفر الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

رابعاً: حوكمة المؤسسات مجموعة من الأنشطة الرقابية.

وفي هذا الاتجاه نجد أنه قد تم استخدام إطار مجلس الإشراف والذي يعرف الحوكمة في P.O.B العام المؤسسات بأنها "الأنشطة الرقابية التي يتخذها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية التقارير المالية." ويركز هذا التقرير على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة المؤسسات.

يمكن إبراز ركائز حوكمة المؤسسات من خلال عرض النقاط التالية⁵¹:

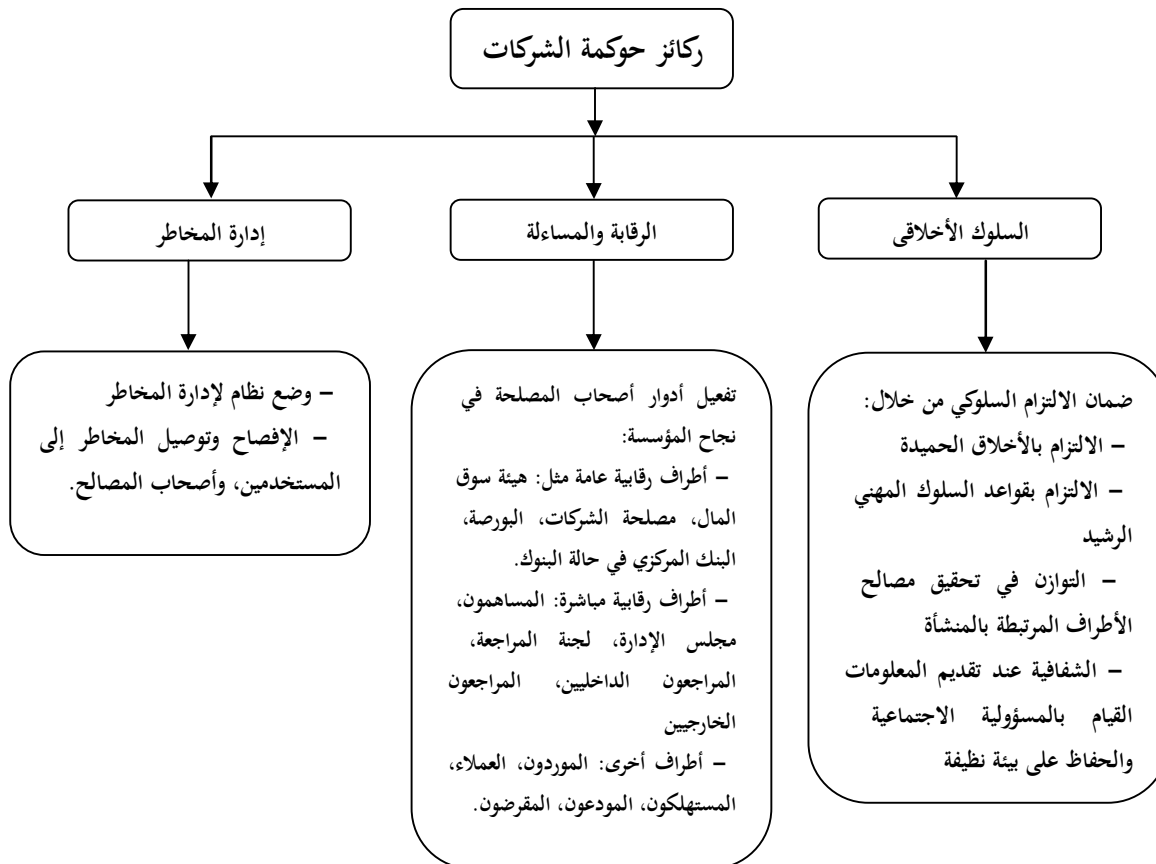
أولاً: السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

ثانياً: الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

ثالثاً: إدارة المخاطر: أي وضع نظام لإدارة المخاطر.

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 09): يوضح ركائز حوكمة المؤسسات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، نفس المرجع السابق،

ص: 49.

⁵¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، نفس المرجع السابق، ص: 47.

المطلب الرابع: مناطق ومكونات وأسس حوكمة المؤسسات

إن طبيعة هذا البحث ومجالاته المتعددة، أجبر الباحث على تحديد جملة من العناصر التي يراها مهمة خاصة للمؤسسات، حيث يتم تحديد مناطق حوكمة المؤسسات وتعددتها في العالم، بإضافة إلى مكوناتها والأسس التي تسعى إلى تطبيقها، ومنها:

الفرع الأول: مناطق حوكمة المؤسسات

من خلال هذا الفرع تحدث الباحثان تيم بليمبرت وجهو قراهام عن ثلاث مناطق يمكن أن ترتبط بها حوكمة المؤسسات وهي⁵²:

أولاً: الحوكمة العالمية:

وهنا يمكن أن تكون الحوكمة في المجال العالمي، حيث تتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة.

ثانياً: الحوكمة الوطنية:

وتحدث هذه الحوكمة في الدولة الواحدة أو في المجتمع الواحد، والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: الوطني، الولاية أو المحافظة، شبه المنطقة، الضواحي، المحلية. ويمكن إضافة مستوى آخر هو الحي أيضاً تحت هذا المجال. حيث أن الحوكمة على مستوى الحي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الأخرى مثلاً: مؤسسات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات في الشؤون ذات الاهتمام العام.

ثالثاً: الحوكمة المؤسساتية أو المؤسسية:

يضم هذا النمط أنشطة المؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة، حيث أن بعض تلك المؤسسات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها يكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات، المدارس، المؤسسات العامة الحكومية، فقضايا الحوكمة تهتم بدور مجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا التنفيذية، ومسؤولياتهم اتجاه المساهمين أو المتأثرين بقرارات المجلس.

الفرع الثاني: مكونات حوكمة المؤسسات

تهتم الدولة بتهيئة البيئة السياسية والقانونية المساعدة، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمعات المدنية فتتبع الأراضية للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في جميع الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ويمكن توضيح أهمية كل مكون من مكونات الحوكمة في ما يلي⁵³:

⁵² - زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص-ص: 27-28.

⁵³ - عززي لخضر، بوبعابة حسان، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي: 3-4 ماي 2005، ص-ص: 6-7.

أولاً: الحكومة:

تعمل الحكومات على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوباً لمتطلبات المواطنين ولتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب، فالحوكمة الجيدة في القرن الواحد والعشرين تهتم بحكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، والنظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ولتقليل هذا الدور وإعادة النظر فيها. حيث تأتي التحديات لتغيير المصادر التالية:

- 1- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.
- 2- المواطن الذي يحتاج إلى استجابة الحكومة أكثر لاحتياجاته، وأن تعمل هذه الأخيرة على تحقيق اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركاً بها وبأنشطتها على أوسع نطاق.
- 3- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات العالمية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة الواحدة.

إن استجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت لاتخاذ خطوات إعادة هيكلة اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخوصصة، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو استخدام إستراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات لإيجاد بيئة مناسبة لزيادة التنافسية. حيث أن مضامين الحوكمة الجيدة تنسجم مع تلك التحولات والتغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات المشار إليها سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية.

ثانياً: القطاع الخاص:

هناك العديد من التحولات في معظم دول العالم والاتجاه نحو القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية التي تعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية والتي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية، وبالتالي أصبحت معظم الدول تدرك أن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها، إضافة إلى تأهيلها لتحقيق النتائج الإيجابية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات لهم.

لهذا كان من الضروري تشجيع المشاريع الخاصة ودعمها لتصبح أكثر شفافية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال نظام السوق فقط، فالدولة تستطيع بدورها تقوية القطاع الخاص وإدامته من خلال الآليات التالية:

- 1- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.
- 2- إدامة التنافسية داخل الأسواق.
- 3- سهولة حصول الفقراء والفئات صاحبة الإمكانيات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم.
- 4- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
- 5- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.

ثالثا: المجتمع المدني:

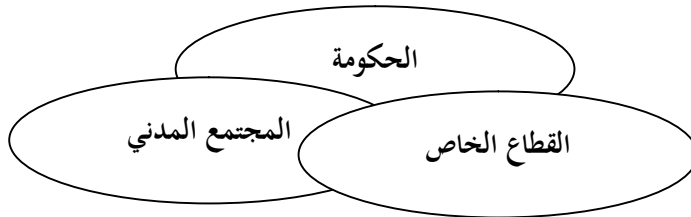
تعمل مؤسسات المجتمع المدنية على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، لذا نجد بأن مؤسسات المجتمع المدنية وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية التي تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيدا للحكم من خلال علاقاتها بين الفرد والحكومة.

ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية ويمكن استخدامها وفق الآليات التالية:

- 1- التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود المواطنين وحملها على المشاركة في الشأن العام.
- 2- تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.
- 3- العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.
- 4- تربية المواطنين على الثقافة الديمقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار، قبول الآخر والاختلاف، مساءلة القيادات، المشاركة في الانتخابات والتعبير الحر عن الرأي.

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيح مكونات حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 10): يوضح مكونات حوكمة المؤسسات.



المصدر: عزي لخضر، بوعباية حسان، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال، نفس المرجع السابق، 2005، ص: 6.

الفرع الثالث: أسس حوكمة المؤسسات

قبل الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات التي أتت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يتم في هذا العنصر التطرق إلى أسس الحوكمة، والتي هي في أصلها أسس إصلاحية، فلا يستطيع أحد أن ينكر التجربة الإسلامية التي تضمنت نموذجا للحكم الراشد، ومن خلال هذا التقديم يمكن إدراج ثلاث أسس مهمة لحكومة المؤسسات وهي كما يلي⁵⁴:

أولا: أساس العدل:

يعتبر مطلب العدل أكبر الأسس والقواعد التي يقوم عليها النظام الإسلامي حيث تعود إليه كل الشروط العامة والفرعية للحكم التي ذكرها علماء السياسة الشرعية. حيث أن العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس، وهذا ما ينبغي أن ينعكس في صغائر وكبائر الأمور التي يعهد إليها عمل من الأعمال التي يساهم في إنجازها مجموعة من الأطراف. سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي، في حين تحدث علماء السياسة الشرعية عن صلاح العمران أو ما يعبر عنه الآن بالتنمية البشرية أرجوعه لتفشي العدل بين الناس وهو ما يساهم في الشعور بالاطمئنان ويدفع للانصراف للعمل وبذل الجهد بجدية وإتقان وبذل

⁵⁴ - عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد، البصرة، العدد: العاشر، الجزائر، 2005، ص: 14.

النصيحة والقيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، دون خوف من الحاكم أو المدير في المؤسسة على مستوى الجزئي، وهذا ما ينتج عنه كثرة تداول الأموال والسلع وتطور الصناعات، على العكس من ذلك إذا شعر أصحاب المصالح بالظلم وانتهاك الحقوق، فإن ذلك سيساهم في كراهية العمل، والركون إلى الركود، بالإضافة إلى ممارسة بعض الأفعال التي تعكس عدم رضاهم نتيجة فقدان الثقة وهذا ما يساهم في كثير من التوترات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

ثانيا: أساس الشورى:

لا يمكن للحاكم في المنظور الإسلامي أن يكمل صفة العدل، وأن يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائما على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الكمال تفوته جوانب أساسية من مدارك العدل لا يدركها إلا برأي غيره، وهذا ما ينطبق أيضا على الوحدات الجزئية من مؤسسات أيا كان نوعها فالتشاور وأخذ آراء جميع الأطراف التي لها تأثير على المؤسسة يساهم في إحداث جو من التعاون والتفاهم يعمل على حل المشاكل بطرق ودية تساهم في إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة.

ثالثا: أساس المسؤولية:

تمثل المسؤولية في الفكر الإسلامي بمعنى العقد الاجتماعي المبرم بالبيعة بين الحاكم والمحكوم، فالحاكم يكون له حق السمع والطاعة من الرعية حينما يلتزم بأمر الله في سياسة البلاد والعباد، وأساس ذلك كما ذكر في العدل والشورى.

غير أن المسؤولية بين الحاكم والمحكوم لا تنحصر في شقها السياسي الذي يتعلق بالتولية والعزل فحسب، بل هي أوسع وأشمل بكثير، حيث أن الحاكم والمحكوم متحالفتان لخدمة مصالح العامة وكلاهما مسؤول أمام الله على ذلك، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، كل في موقعه وفق القاعدة العامة.

المبحث الثالث: المبادئ والمقومات الأساسية وآليات حوكمة المؤسسات

يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى معرفة مبادئ حوكمة المؤسسات التي تلتزم بها معظم المؤسسات والشركات المدرجة في البورصة وغير المدرجة، لأن تطبيقها يعد الحفاظ على أصحاب المصالح والمساهمين والمستثمرين والملاك بعيدا عن التضارب وعدم التداخل بينهم، حيث يحرص معظم متخذي القرار وترشيده إلى التطبيق الفعلي لحوكمة المؤسسات، إضافة إلى مقوماتها الأساسية وآلياتها الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وبالتالي يجب الاهتمام في هذا المبحث بالمطالب التالية:

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المبادئ، ونوجزها على النحو التالي:

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات

أولا: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يجب على إطار حوكمة المؤسسات بأن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق المالية، وأن يتماشى مع أحكام القانون ويوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة بشكل واضح، ومنح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية⁵⁵.

ثانيا: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك:

وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند اتخاذ القرارات كالتصويت على أعضاء مجلس الإدارة، وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات المؤسسية الجوهرية، وتوضيح القواعد والأحكام والإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية⁵⁶.

ثالثا: المعاملة العادلة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والمساهمين الأجانب، كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاك لحقوقهم، ومحاسبة المتسببين في ذلك.

⁵⁵ - منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 20.

⁵⁶ - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. دار الشروق، القاهرة، مصر، 2003، ص: 36.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية، وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين المؤسسات المساهمة وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد الثروة وتنميتها والحفاظة على ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم كما لأصحاب المصالح الحرة في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت⁵⁷.

خامساً: الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب للأمور الهامة والجوهرية بالنسبة للمؤسسات المساهمة، بما في ذلك الوضع المالي والإداري وحقوق الملكية، هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملاً وأن لا يقتصر على المعلومات الهامة بل يشمل معلومات أخرى كالتائج المالية والتشغيلية وأهداف المؤسسة، والملكية الرئيسية للأسهم وحقوق التصويت، كما ينبغي أن تُعدّ المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية، وكذلك القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وهذا لتقديم ضمانات خارجية وموضوعية للمجلس والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة وأدائها كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب، وكذلك أيضاً يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات ملحق به أسلوب فاعل يعزز توفير التحليل أو نصيحة المحللين ووكالات التصنيف والوسطاء وغيرها بما لها صلة وعلاقة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين⁵⁸.

سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام المؤسسة والمساهمين، وهذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة وعلى أساس توفير كامل للمعلومات وكذا بنوايا حسنة وبعناية والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين، وكذلك إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين، كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف الشركة واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، ومراقبة التنفيذ وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصرفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار، وكذلك أيضاً يجب أن يكون مجلس الإدارة قادر على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون المؤسسة بصفة مستقلة وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح بها ومن أمثلة تلك المسؤوليات: ضمان نزاهة القوائم المالية وغير المالية وترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت مجلس الإدارة، وأيضاً عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحياتها، وكذلك أيضاً يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات وفي الوقت المناسب كي تساعد على اتخاذ القرار⁵⁹.

⁵⁷ - فاطمة الزهراء طاهري. عيسوي سهام، دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالي، مداخلة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد

المالي والإداري، يومي: 6-7 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص: 8.

⁵⁸ - نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظة الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص: 307.

⁵⁹ - Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh: **The fundamental principals of corporate governance**, organization of economic co-operation and development annotations, p:10

الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية لحوكمة المؤسسات

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

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

ثانياً: إستراتيجية الشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ثالثاً: التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

رابعاً: وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.

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

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

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

ثامناً: تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة المؤسسات

قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كما يلي⁶⁰:

أولاً: الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

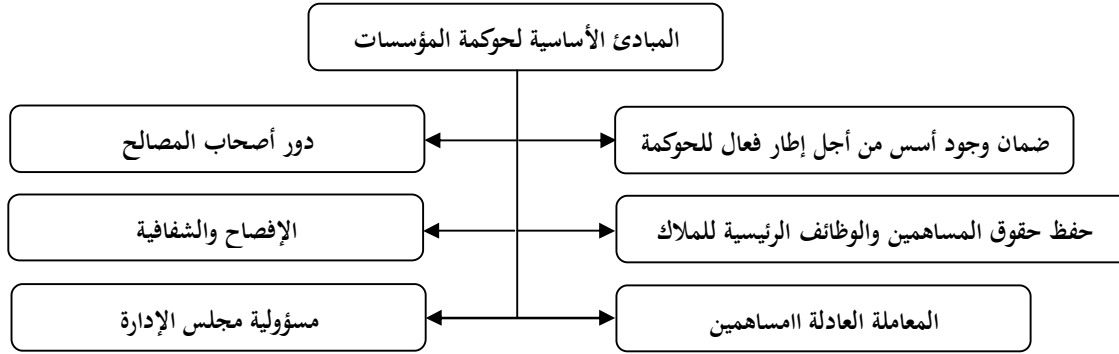
ثانياً: خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

ثالثاً: إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.

⁶⁰ - أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007، ص:6.

يمكن توضيح مبادئ حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): يوضح مبادئ حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات أربعة مقومات أساسية هي:⁶¹

الفرع الأول: الإطار القانوني:

هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانته 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 الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره أمراً داخلياً لها، لأنه لن يختلف عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في المؤسسات، خاصة وأنه توجد أدلة على المتاجرة بقوانين مراقبة المؤسسات أو الشركات.⁶²

الفرع الثاني: الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات والمؤسسات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الريع كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية المهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا

⁶¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، 2007، ص-ص: 25-26.

⁶² - دادن عبد الغني وسعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012، ص: 7.

يقبل دور المؤسسات العلمية كالجوامع 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 المؤسسات والاقتصاد الوطني عامة.⁶³

الفرع الثالث: الإطار التنظيمي:

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة أو المؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضعاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

الفرع الرابع: روح الانضباط والجد والاجتهاد:

إن الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان، ومن منطلق أن المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يأخذ جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: آليات لحوكمة المؤسسات

من خلال ما سبق فإن لحوكمة المؤسسات عدة آليات يمكن تقسيمها إلى قسمين: آليات داخلية وآليات خارجية يمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تتصف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يلي:

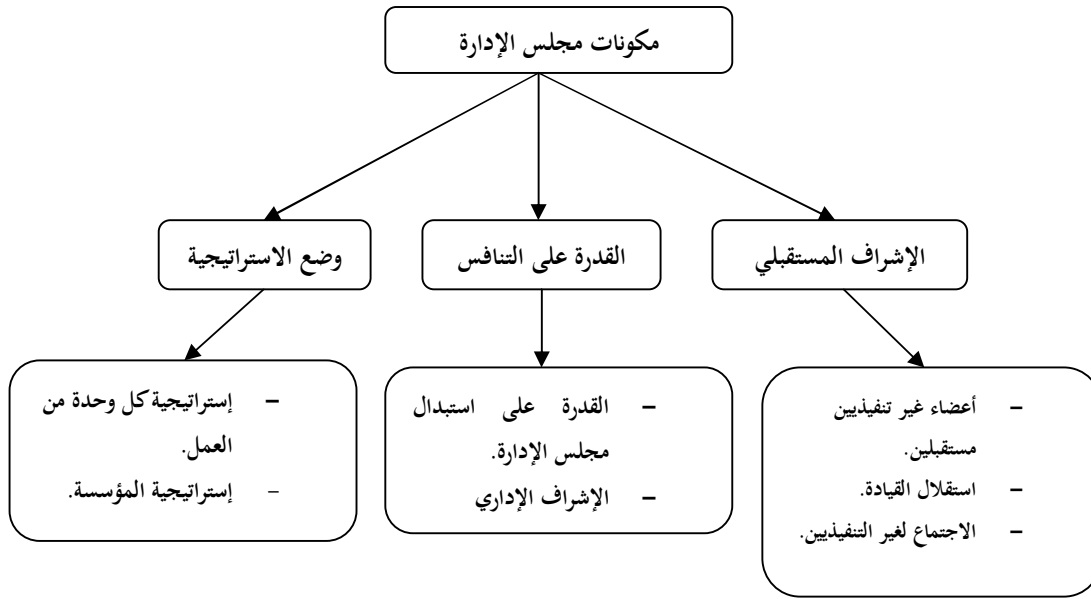
أولاً: دور مجلس الإدارة:

يرى كل من سينغ وهارينتو أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يجمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك. والشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة:⁶⁴

⁶³ - رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010، ص: 16.

⁶⁴ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص: 98 .

الشكل رقم (1- 12): يوضح مكونات مجلس الإدارة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 98.

ثانياً: لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة 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 المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسة أو الشركة، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات المراجعة الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.⁶⁵

لقد عرفت لجنة المراجعة من قبل الهيئات الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص هذه النشاطات في ترشيد المراجع الخارجي ومناقشة نقاط ونتائج المراجعين معه، وكذلك مراجعة نظام المراجعة الداخلية للمؤسسة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات في المؤسسة.⁶⁶

ثالثاً: لجنة المكافآت:

تعتمد توصيات اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات

⁶⁵ - ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص: 32.

⁶⁶ - Walker R,G, gaps in guidelines on audit committees, abacus, vol, 40, Issue2, 2004, pp157-192.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.⁶⁷

رابعاً: لجنة التعيينات⁶⁸:

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

- 1- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير بوضع المهارات والخبرات المطلوب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- 2- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يتضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- 3- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار.
- 4- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- 5- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات المطلوبة من قبل المؤسسة.

خامساً: المراجع الداخلي:

تؤدي وظيفة المراجع الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى أرشيبولت أن كل من المراجع الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراجعة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير⁶⁹. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبري على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

⁶⁷ - بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012، ص: 15.

⁶⁸ - بروش زين الدين، دهيمي جابر، نفس المرجع أعلاه، ص: 15.

⁶⁹ - أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص - ص: 80-81.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي:

أولاً: منافسة وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة السوق أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من هيس وإمبافيدو وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفتشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري وللإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أنه يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديري تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ثانياً: الاندماجات والاستحوادات:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاستحوادات هي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من جوهن وكيديا إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، وفي الغالب ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كما للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على المؤسسات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة أما الاندماج فقد نص عليه قانون، الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية⁷⁰.

ثالثاً: المراجع الخارجي:

يؤدي المراجع الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعين في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة المراجعين في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى باركر وأبوت إن لجان المراجعة المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المراجعين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

⁷⁰ - عباس حمد التميمي، مرجع سابق، ص - 1528 . كنيث . أ. كيك و آخرون، حوكمة الشركات الأطراف الرائدة و المشاركة، تعريب محمد عبد الفتاح . العشماوي و غريب جبر عنان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010 ، ص.: 164.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المراجعون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة. على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولأنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المراجع الخارجي⁷¹.

رابعا: التشريعات والقوانين:

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

فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكثر شيوعاً، في حين يتصل بحوكمة المؤسسات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينيات عن الأوراق المالية. والمتطلبات الجديدة للشركات المساهمة العامة، وتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية والشهادة على صحة التقارير المالية، وعلى نظام المراجعة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة الراجعين وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة كما أن مسؤولية تعيين وإعفاء المراجع الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها مؤسسات المراجعين لربائنها بلجنة المراجعين.

خامسا: محلل الأوراق المالية:

ربما لا تعترف معظم الكتابات الخاصة بحوكمة المؤسسات بمحلل الأوراق المالية كآلية من آليات حوكمة المؤسسات. وعلى الرغم من ذلك، ولأن محلل الأوراق المالية لديه وبصورة مستمرة معلومات أدق عن المؤسسات أفضل من معلومات معظم المستثمرين، فقد أكدت العديد من الدراسات⁷² على اعتبار محلل الأوراق المالية آلية فعالة لمراقبة المؤسسة وتحديد المشاكل وعرضها على المساهمين، حيث تتمثل المهمة الرئيسية للمحلل في تقييم الأوراق المالية ومن ثم التوصية بسعر الشراء وبسعر البيع إلى عملائهم معتمدين في هذه التوصيات على تقييماته. كما يتعين على محلل الأوراق المالية على تقديم تقديرات للأرباح والتي تتبعها المؤسسات من أجل مساعدة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم بصدد الشراء والبيع. وبصفة عامة ينقسم المحللون الماليون إلى نوعين، محللو جانب الشراء ومحللو جانب البيع، ويظهر النوع الأول عندما يقوم المستثمرون المؤسسون للصناديق المعاشات وصناديق

⁷¹ - Nicolas Hellman, **auditor – client interaction and client usefulness – a Swedish case study**, international journal of auditing, vol.10 , issue 2, p-p: 104_117.

⁷² Ahsen Habib , **corporate transparency, financial development and the allocation of capital: empirical evidence**, abacus, vol, 44 , Issue 1, 2008, p-p: 20-21

الاستثمار بتعيين محللي الأوراق المالية وهدفهم المحللون في اتخاذ قراراتهم بصدد الأسهم التي يتعين على الصندوق شراؤها، لذلك يشار إليهم بمحللين الجانب الشرائي، ولا تنشر توصيات هؤلاء المحللين للجمهور حيث يتم استخدامها بواسطة المستثمرين المؤسسين فقط . أما النوع الآخر فيظهر عندما تعين مؤسسات السمسرة وبنوك الاستثمار هي الأخرى المحللين الماليين، حيث يأمل هؤلاء المحللون أن تثمر أبحاثهم عن فوائد كافية في سوق الأوراق المالية مما سيعود على المؤسسات التابعة لها بالمكاسب من جراء عمولة سمسرة المضاربة وأتعاب عمليات الاكتتاب. ولذلك يشار إلى محللي الأوراق المالية لبنوك السمسرة وبنوك الاستثمار بمحللي جانب البيع، وفي الكثير من الأحيان يتم نشر توصيات محللي جانب البيع للجمهور. ويعتمد العديد من الجمهور على هذه التوصيات وبالتالي يعتبر محللو جانب البيع آلية من آليات حوكمة المؤسسات.

المبحث الرابع: نظريات ونماذج ومخرجات حوكمة المؤسسات

إن المؤسسات والشركات التي تطبق حوكمة المؤسسات لها دراية وخلفية عن كل النظريات المفسرة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، والنماذج التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات والشركات الكبيرة في تحديدها، والمخرجات والاتفاقيات الدولية، ويتكون هذا المبحث من عدة مطالب نوجزها في التالي:

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

يطلق عليها النظريات التعاقدية، وهي ذات أصول رومانية، وتعود تسميتها بذلك إلى أن هذه النظريات ترى أن المؤسسة عبارة عن عقد بين شخصين أو أكثر للمساهمة في مشروع ما بقصد الاقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، فالتقاء إرادة الشركاء هي السند المنشأ للمؤسسة وهي التي تهيمن عليها وتحدد أثارها وتنظم العلاقات بين الشركاء، ولا تستلزم إجماع إرادة الأطراف وإنما إرادة الأغلبية تنتصر على إرادة الأقلية أو عبارة أخرى الأغلبية تصنع القانون، وترى أن المديرين ليسوا إلا وكلاء عن الشركاء في إدارة المؤسسة، فجوهر هذه النظريات هو أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأشخاص⁷³.

مع بداية مطلع السبعينيات القرن الماضي ظهرت النظريات الاقتصادية الحديثة عن المؤسسة والتي تعتبر من الناحية النظرية الأكثر تأثيراً في الفكر المعاصر لحوكمة المؤسسات، وهي ما يعرف بنظرية الوكالة، والتي تفوقت على النظريات التنظيمية للمؤسسة. وتمثل أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية حوكمة المؤسسات هي: نظرية تكاليف التبادل، نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، نظرية الملكية، نظرية تجذر المديرين بالمؤسسة.

الفرع الأول: نظرية تكاليف التبادل:

تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase) سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian) و (Jensen et Meckling) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية، وتعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الاختيار الطبيعي بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمؤسسة و التي كانت عبارة عن علبة سوداء، وأصبح ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود الضمنية

⁷³ - قاسم علي سيد، قانون الأعمال، الجزء الثاني، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 29.

و الصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمؤسسة ، بحيث تحدد العقود الداخلية للمؤسسة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة الرقابة و التقييم⁷⁴ .

أما مبدأ الاختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المؤسسة المتعلقة بالعقود و تسمى بتكاليف الوكالة.

تعتبر هذه النظرية مركز من العقود التي يتم فيها تحديد العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة حيث نجد منهم من له حقوق شرعية على المؤسسة كالمساهمين و المدراء و الإطارات و العمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى مموله للنشاط (كالجماعات المحلية و الدولة ...) ⁷⁵ .

يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمين و المدراء و التي هي مصدر الصراع. ومنه فالمؤسسات التي توازن بين أهداف المدراء و المساهمين هي التي تستطيع البقاء. وباقي المؤسسات التي بها صراعات تزول مع مرور الوقت. لكن من الملاحظ أن النظرية التكاليف التبادل تحمل المدراء المساهمين بالإضافة إلى أنها ترى الصراع من منظور سلمي دائما و الواقع غير ذلك.

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

تعتمد نظرية الوكالة أساسا على ثلاث عناصر يتم شرحها وتحليلها على النحو التالي: وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرًا تكلفة الوكالة).

أولا: علاقة الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين⁷⁶. فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة المؤسسات جاء من عقد الوكالة، والذي يقابله المصطلح الفني الإنجليزي، هذا النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل – الوكيل (P – A)⁷⁷. والمصطلحات القانونية الإنجليزية يشير بالخصوص إلى الوكالة (mandate) والوكيل (mandataire)⁷⁸.

⁷⁴ – G.Charreaux, Jean-Pierre Pitou Belin, **La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration**, 1985, P-P: 3-4

⁷⁵ – Frédéric Parat, **Le gouvernement d'entreprise**, Ed Dunod, Paris, 2003, P 14.

⁷⁶ – Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre2005, p :29

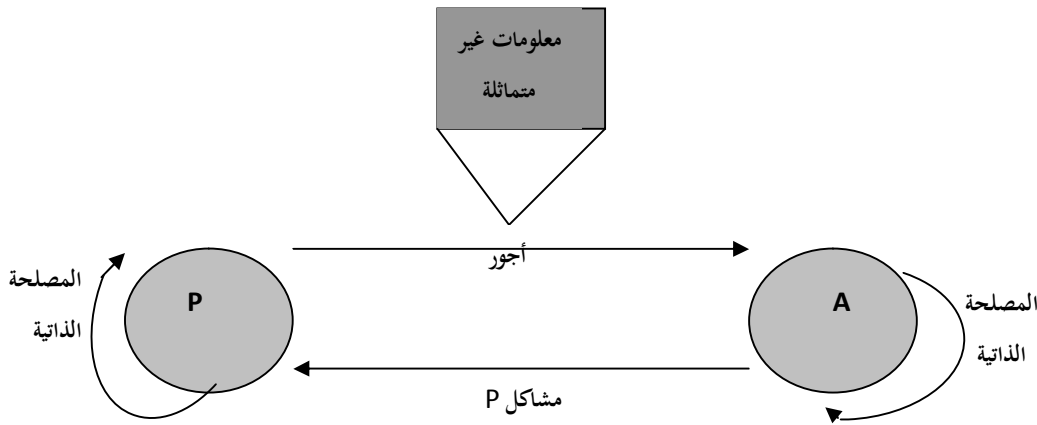
⁷⁷ – أفيناش ديكسيت، ترصة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية : منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص:25.

⁷⁸ – Robert cobbaud, **théorie financière**, édition économique, paris, 4^{eme} édition, 1997, p :92

وحسب أليشان و دامساتز فإن المؤسسة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية⁷⁹، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمؤسسة، قام المساهمون بإنشائها صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد⁸⁰.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنظر هذه المقالة للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية⁸¹، والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

الشكل رقم (1-13): يوضح الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة.



Sources: <http://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem>

ويمكن عرض بعض الخصائص لنظرية الوكالة كما يلي:

1- خصائص نظرية الوكالة :⁸²

- يمتلك المساهمون القوة والنفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون والمدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي والعميل يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي التنبؤ بكل قرارات المدير.

⁷⁹ - Gérard Iécrivain, **management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral, p :10

⁸⁰ - Jérémy morvan, op-cit, 29 November, 2005, p :31

⁸¹ - طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب، مرجع سابق، ص:51.

⁸²-Michel Darbelet et autres, **L'essentiel sur le management**, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 382.

- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

ثانيا: مشكلة الوكالة:

تظهر مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، وفي سنوات السبعينات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل-مينس للدفاع عن أساليب حماية مصالح الأصيل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين ولا تماثل في المعلومات⁸³، وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها⁸⁴.

ثالثا: تكاليف الوكالة:

ومما سبق تظهر تكاليف الوكالة حسب جنسن ومكلينج مشاكل الوكالة تولد ثلاث أنواع من التكاليف نوردتها كما يلي⁸⁵:

- 1- **تكاليف المراقبة:** وهي التي تنتج بهدف التأكد من تصرفات وأعمال الوكيل لأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.
- 2- **تكاليف الالتزام:** وهي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.
- 3- **الخسائر المتبقية:** وهي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء والمساهمين (علاوة ضعيفة، اختيار إستراتيجية غير ملائمة).

الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية

هذه النظرية تأسست من طرف دمستر والسين، حيث تقوم هذه الأخيرة على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء المؤسسة. كذلك قام كل من بجويش وفيرينت بتحليل حقوق الملكية لآلى ثلاثة أقسام كبيرة هي:

أولا: حق الاستعمال: أي الحق في استعمال الشئ.

ثانيا: حق قطف الثمار: أي الحق في جني المنافع والأرباح.

ثالثا: حق البيع: وهو حق تقرير المصير.

وتكون المؤسسة في هذه النظرية مركز تعاقد يمثل مهمة المدير فيها في تعريف طبيعة العلاقات واختيار العمال في إطار العقد الجماعي. وبناء على النظرية النيوكلاسيكية فإن تشتت حقوق الملكية هو بهدف تخفيض فعالية المؤسسة.

⁸³ - Gérard Iécrivain, op-cit, dossier N°5, p :8

⁸⁴ - Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :32

⁸⁵ - Benoit. PIGE, Audit et contrôle internr, édition EMS, 2° édition, Paris, 2001, P:95.

حيث أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة بالنسبة للمؤسسة التي يديرها عن طريق توجيه الجهود نحو خدمة هدف المؤسسة، على عكس ما هو موجود في المؤسسة التسييرية أين تنفصل وظائف الملكية عن التسيير وفي هذا الإطار فإن المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار وحق تقرير المصير هي في حوزة المالك وهذا ما يجعل من تعارض المصالح أمراً طبيعياً.

وبالتالي أظهرت هذه النظرية أن الفصل بين حق الاستعمال، حق قطف الثمار، حق تقرير المصير كانت نتيجة ظهور المؤسسة التسييرية الهادفة إلى تخفيض فعالية حقوق الملكية، مما دعي إلى ضرورة متابعة جميع المصالح المتباعدة⁸⁶.

الفرع الرابع: نظرية الصفقات

إن النظرية الحديثة لتاريخ المؤسسة حسب كوز سنة 1973 هي أن المؤسسة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المؤسسة التي تعمل بمثابة وسيط بينها وبالتالي فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير المستهلك وموارد والمدخلات وبالتركيز على فكرة كوز فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المؤسسة في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس فإن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.⁸⁷

تعتبر كذلك نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها، ولو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصادياً ما بين هؤلاء المشاركين، لكانوا يستطيعون عقلاً تفاعيات محددة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، وبالتالي يتوجب أن يكون الناتج خطّة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون في سنة 1985 قد شكلت فهماً جيداً لهذه التكاليف⁸⁸.

ومن بين الشروط والمسلّمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:

أولاً: العقد باعتباره التحليل:

في علم اقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبية شروط العقد.

⁸⁶ - Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :28.

⁸⁷ - P.milgom et j. roberts, **économie .organisation et management**, PUG, 1997, p :47.

⁸⁸ - أفيناش ديكسيت، ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، نفس المرجع السابق، ص: 25.

ثانياً: وضع العقود موضع التنفيذ:

قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أول سون سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين وفي الواقع توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في مؤسسة ومدرائها أو مجلس المديرين.

ثالثاً: تكاليف التحفيز:

والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسكواً بنجاس متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم. يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات.

الفرع الخامس: نظرية التجذر⁸⁹

يتم فيها تفسير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق الوساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

أولاً: سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك.

ثانياً: سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط الحماية أثناء العمل والمكافآت). وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تقييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) و كمرحلة ثانية تقييد الرقابة الخارجية.

حيث عرف كل من أليكساندر و بيكيرو سنة 2000 إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتقييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المؤسسة، وعملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة.

⁸⁹ - Héra Gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13^{eme} conférence de l'AIMS , Normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, p-p :8-9

وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي⁹⁰:

أولاً: التجذر والفعالية:

صنف جيرارد شارو إستراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

1- **التجذر المقابل للفعالية:** ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.

2- **التجذر المطابق للفعالية:** والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

ثانياً: التجذر التنظيمي والسوقي:

أقر كوماز سنة 1996 بوجود صيغتين من هذا المعيار:

1- **التجذر التنظيمي:** ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيداً، ويمكّنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

2- **التجذر السوقي:** ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

ثالثاً: إستراتيجية التلاعب والتحييد:

1- **إستراتيجية التلاعب:** والتي يعدها المديرون بهدف الرفحاً استغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة.

2- **إستراتيجية التحييد:** وتركز على منطلق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

⁹⁰ - Héra Gharbi, op-cit, 2-4 juin 2004, p-p:14-16

المطلب الثاني: النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات

تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فكما أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة المؤسسة أنه " لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات"، وطبقاً لمبادئ OECD، فإنه على المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بما لحوكمة المؤسسات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم. ويمكن تقسيم النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات إلى:

- النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات.
- النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات.

الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة المؤسسات

يتصف هذا النموذج بوجود تشتت في الملكية، وبالتالي يكون الصراع حول اختلاف المصالح بين كل من المديرين، وحملة الأسهم المشتتين، يعتمد هذا النموذج بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وتقييم الأداء الإداري بموضوعية.

أولاً: النموذج الأنكلوساكسوني:

هو النموذج الذي يمثل الخارجيين لحوكمة المؤسسات حيث يتركز على السوق، وتعتبر الملكية فيه مشتتة، أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة المؤسسة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية⁹¹.

ويطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث. يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح، واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفراداً، أو مستثمراً مؤسسياً، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم) ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة.

ويعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفاء. ويمتاز هيكل الملكية لهذه المؤسسات أو الشركات بالتشتت،

⁹¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص: 14.

وبأنه موزع على عدد كبير من المساهمين، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدوداً لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات أو الشركات، وتمنع تجاوز هذه الحدود.

ويقوم بإدارة المؤسسات في هذا النموذج مجلس إدارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون هذا المجلس من أعضاء تنفيذيين، وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد في هذا النموذج هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها.

كذلك يمتاز هذا النموذج لحوكمة المؤسسات بمنع شغل فرد واحد لمنصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، ويعتبر السوق، كأحد آليات الرقابة على المؤسسات، آلية نشطة ذات تأثير في النموذج فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين، Anglo-Saxon الأنكلوساكسوني والتشريعات التي تسهل من ذلك. ويعتمد الملاك في هذا النموذج على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم⁹².

الفرع الثاني: النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات

على نقيض نموذج الأنكلوساكسوني لحوكمة المؤسسات، والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسات وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات، ويأتي النموذج الداخلي لحوكمة المؤسسات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا، واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك، والمستثمر المؤسسي في عملية حوكمة المؤسسات، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسيين والبنوك⁹³ تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها. إلا أنه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذا النظام للحوكمة، تنبع هذه الانتقادات من الخاصية المميزة لهذا النظام وهي تركز الملكية في يد مجموعة صغيرة من المستثمرين.

فقد أشارت دراسة عويس سنة 2007 إلى هذه الانتقادات وهي كما يلي:⁹⁴

1- أن تركز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة.

2- أن تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين، عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.

⁹² - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص-ص: 12-13.

⁹³ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مرجع سابق، ص-ص: 13-14.

⁹⁴ - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مرجع سابق، ص-ص: 14-15.

أولاً: النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات.

يرتبط النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات بنظرة أكثر شمولية، فهذا النموذج يسعى إلى شمول أهداف ومصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح، بالإضافة إلى أهداف ومصالح حملة الأسهم، ويتم تطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان تأتي على رأسها ألمانيا بالإضافة إلى سويسرا، نيوزيلندا، النمسا، والدول الإسكندنافية.

ويعكس تكوين مجالس الإدارة في النموذج الألماني النظرة الأكثر شمولية السابق ذكرها، فمجلس الإدارة الإشرافي في النموذج الألماني يتكون من مجموعة أعضاء يمثلون حملة الأسهم، والموظفين، حيث يفترض هذا النموذج أن تعظيم الثروة يتحقق من خلال تحقيق التناغم بين رأس المال والعمالة، فالقانون الألماني ينص على أن يكون 50% من أعضاء مجالس إدارة الشركات التي يعمل لديها حوالي 2000 موظف ممثلين للعاملين على أن يرأس هذا المجلس عضو ممثل لحملة الأسهم. أما القانون الهولندي فينص على أن يكون عدد الأعضاء الممثلين للموظفين يمثلون حوالي ثلث أعضاء المجلس الإشرافي، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن البيانات والمعلومات لجميع أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الأعضاء الممثلين للعاملين، مع ملاحظة أنه غير مسموح لنفس الشخص الحصول على عضوية في مجلسي الإدارة الإشرافي، والتنفيذي أي انه يوجد فصل تام بين أعضاء المجلس الإشرافي، والمجلس التنفيذي، مع العلم بأن أعضاء المجلس الأخير يتم اختيارهم بواسطة أعضاء المجلس الإشرافي.⁹⁵

وفيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات التي تنتمي للنموذج الألماني لحوكمة المؤسسات، فإنه يحتوي على كل من أموال الملاك، والديون لتمويل عمليات المؤسسات ويعتبر كل من المستثمر المؤسسي، والبنوك من أبرز المساهمين في هذه المؤسسات بنسبة تصل إلى 48% كما أن هذه المؤسسات تتميز بوجود نسبة تركز ملكية عالية حيث تصل إلى 70%.

أما فيما يتعلق بمكافآت الإدارة العليا، ففي النموذج الألماني يعتبر أسلوب ربط المكافأة بالأداء غير شائع الاستخدام، ولا يستخدم إلا في نطاق ضيق.⁹⁶

ثانياً: النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات.⁹⁷

يتبنى هذا النموذج وجهة النظر الاجتماعية للمنظمات من حيث اعتبارها وحدة وفرد في المجتمع يجب أن يراعي مصالح ورغبات الفئات المختلفة لأصحاب المصالح بالإضافة إلى مراعاة مصالح وأهداف حملة الأسهم.

وهناك نظام في النموذج الياباني يعرف بنظام Kereitsu وهذا النظام مبني على تداخل العلاقات بين منظمات الأعمال في اليابان، فقد أشار جيلبين سنة 2005 أن نموذج Kereitsu يحتوي على أكبر 200 شركة في اليابان.

وفيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات اليابانية، فهي تتميز بوجود درجة عالية من تركز الملكية، وإن كانت نسبة الملكية أقل من النموذج الألماني. ويعتمد النموذج الياباني على مجلس إدارة واحد لإدارة المؤسسات اليابانية فقد أشار مليوكي إلى أن الهيكل الياباني لإدارة المؤسسات مبني على أربعة عناصر وهي:

⁹⁵ - Melyoki, L. L, **Determinants of effective corporate governance in Tanzania**, unpublished PhD thesis University of Twente, The Netherlands, 2005, P: 34

⁹⁶ - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مرجع سابق، ص: 14.

⁹⁷ - Gillan, S.L., **Recent Developments in Corporate Governance: An Overview**, Journal of Corporate Finance, Vol.12, p-p: 381 - 402.

- 1- الجمعيات العمومية.
- 2- مجلس الإدارة.
- 3- المديرين.
- 4- مكتب المراجعين.

ثالثاً: النموذج اللاتيني لحوكمة المؤسسات.

يعتبر النموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الأنكلوساكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الألماني، والنموذج الياباني، فكما أشار وجر وبابي في سنة 2005 أنه إذا أخذنا فرنسا كدولة ممثلة لهذا النموذج سوف نجد هدف المؤسسة يجمع بين وجهة نظر كل من النموذج الأنكلوساكسوني، والنموذج الألماني، والياباني. وتعتبر كل من فرنسا، أسبانيا، إيطاليا، وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني⁹⁸.

تمتاز المؤسسات التي تخضع للنموذج اللاتيني أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد المجلس التنفيذي، وهناك مؤسسات أخرى تحتوي على مجلسين للإدارة مجلس إشراف، فقد أشار مينوا ومنكس في سنة 2005 أنه طبقاً للقانون الفرنسي فالمؤسسات يمكنها أن تختار ما بين أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد، أو أن يقوم بإدارة المؤسسات مجلسا إدارة هما المجلس التنفيذي، والمجلس الإشرافي.

أما فيما يتعلق بميكل ملكية المؤسسات في النموذج اللاتيني فنجد أنه يتميز بوجود مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة، مؤسسات تخضع للملكية العائلية، أي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركز الملكية في مؤسسات النموذج اللاتيني.⁹⁹

المطلب الثالث: مخرجات حوكمة المؤسسات

لمفهوم حوكمة المؤسسات أبعاد وأهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى المدى البعيد للدول، فمن بين ما ينتج عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الدول نجد بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات، هذه المسؤولية التي سوف تخفف كثيراً من الأعباء التي على كاهل الدولة تجاه مواطنيها في ظل تقلص دورها في ذلك. إضافة إلى دفع عجلة التنمية المستدامة، المصطلح الذي ظهر في الآونة الأخيرة وأصبح محور عمل المؤتمرات والمنتديات الاقتصادية الدولية. ودون أن تنحرف أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد داخل المؤسسات والشركات ومن ثمّة خارجها على مستوى الدولة ككل.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال التطرق إلى مدخل مخرجات حوكمة المؤسسات سيتم تناول عنصرين في هذا الفرع، العنصر الأول يخص طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأما العنصر الثاني نتطرق فيه إلى بعض مبادرات الهيئات الدولية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويمكن توضيحها كما يلي:

⁹⁸ - Gérard Iécrivain, op-cit, dossier N°5, p :14

⁹⁹ - Bertrand richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2003,p :39

أولاً: طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

منذ سنوات التسعينيات، تزايد الاهتمام بدور العولمة الاقتصادية مما أدى إلى ظهور المؤسسات التي لعبت دوراً مهماً في الحد من الفقر والعمل على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحوكمة، إضافة إلى ضمان سلامة البيئة¹⁰⁰. حيث أُعتبر عالم المال جزءاً من المجتمع وبجته عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الإيجابية أطلق عليه علة مسميات (مواطنة الشركات أو المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية للشركات أو للمؤسسات ومساءلة الشركات أو المؤسسات).

ولقد مرت المسؤولية الاجتماعية للشركات أو للمؤسسات بعدة مراحل هي¹⁰¹:

1- المرحلة الأولى:

قيامهشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الربح، لكن التأثير القانوني الذي يحدّد العمليات التي يقومون بها هو من يكبح جماحهم في مطاردة الهدف. وأمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم والتي أنتجت نكبة في الموارد وانخفاض الأجر وأجواء عمل غير ملائمة، وأشار هنري جانت سنة 1919 أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء من التعارض إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

2- المرحلة الثانية:

ظهرت خلال الفترة التي أعقبت سنة 1929 نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى الهدف الأحادي الذي اعتمده منظمات الأعمال، حيث ظهرت تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة، فتعالت الأصوات إلى أن تكون المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات لأعمال أبعد من ارتباطها بمصلحة الملاك والمستثمرين، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى.

3- المرحلة الثالثة:

ظهرت بوادها في مطلع سنة 1960 وما أعقبها من أحداث تمثلت أساساً في استخدام الأطفال في العمل والتغيرات الكبيرة في استهلاك التكنولوجيا والتلوث البيئي، فأصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة.

من هنا المنطلق فإن المسؤولية الاجتماعية فرضت نفسها مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية الوطنية والدولية، حيث أنّ ردود أفعال المناهضين للعولمة أثارت الصدى العميق (خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية سنة 1995) لدى الشركات المتعددة الجنسيات حول دورها ومسؤوليتها الجديدة في مواجهة تنامي الفقر والإفقار في العالم¹⁰². ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين، فإنها كانت تعمل في ظلّ مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح لصالح الشركة على حساب العوامل والأطراف الأخرى، إلا أنه بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة وكذلك ما

¹⁰⁰ - Tom bigg et halina ward, **linking corporate social responsibility : good governance and corporate accountability through dialogue**, IIED London (UK), discussion paper, p :3

¹⁰¹ - البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص-ص: 18-21.

¹⁰² - عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، 2004، ص: 16.

أكدت نظرية أصحاب المصلحة، فالمؤسسة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة¹⁰³.

ومن الأسباب كذلك التي كانت وراء قيام المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال (الشركات، المؤسسات) نذكر من بينها¹⁰⁴:

- أ- ضرورة الربط والتوفيق بين قيم المجتمع وفلسفة وسياسات قطاع الأعمال.
- ب- التوفيق بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة لمنشآت الأعمال.
- ت- التعويض عن الأضرار التي قد يكون ألحقها قطاع الأعمال بالمجتمع.

ومنذ سنة 1953 قام باون بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات على أساس أنها عقد ضمني بين المؤسسة والمجتمع، وفي سنة 1970 ظهرت مفاهيم إلزامية للمؤسسة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع. وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو الشركات كمفهوم¹⁰⁵، لها ثلاثة أوجه مختلفة هي¹⁰⁶:

أ- المفهوم الكلاسيكي:

يعود للعالم آدم سميث الذي أكد على أن كافة مؤسسات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالريح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة.

ب- المفهوم الإداري:

تم إدراكه سنة 1930، حيث تمّ التحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو وتوسع المنظمة، وأشار فرنسيس سيتون في بحثه سنة 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المؤسسات والشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المؤسسة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردن، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.

ث- المفهوم البيئي:

حيث اختلفت فيه تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند جاكوبي والنموذج النوعي لحياة المديرين عند هاي قراي إلى نموذج وجهة النظر العامة لويليامس، بدأت تظهر ملامحه سنة 1960 بتحمس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفتات متعددة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة هما رالف نادر و جون جالبريث.

¹⁰³ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 197.

¹⁰⁴ - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال -مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999، ص - ص: 42-46.

¹⁰⁵ - C.zied et j.j.pluchart, **la gouvernance de la banque islamique**, proposition de la communication, février 2006, P: 4

¹⁰⁶ - البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص: 41.

وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثلاث تفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة وهي¹⁰⁷:

- المسؤولية الاجتماعية لا تعدو أن تكون بمثابة تذكير المؤسسات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها.
- مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية دون إلزام، تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية صورة من صبر الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسات.

ثانياً: المبادرات الدولية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

هناك ثلاثة مبادرات دولية من شأنها تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات والحث عليها، وهي:

1- الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة:

تعتبر هذه الاتفاقية مبادرة جماعية صدرت عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم مواطنة الشركات أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تضمنت عشرة مبادئ ضمن أربعة محاور أساسية نذكرها على النحو التالي¹⁰⁸:

- أ- **حقوق الإنسان:** وهي تتضمن ما يلي:
 - يتعين على المؤسسات تأييد واحترام مبادئ حماية حقوق الإنسان المعلنة.
 - التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة مبادئ حقوق الإنسان.
- ب- **معايير العمل:** وهي تتضمن النقاط التالية:
 - تويّد المؤسسات حرية المشاركة وتعترف بحق المساومة الجماعية.
 - القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.
 - الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
 - القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- ج- **البيئة:** وتمثل النقاط التالية:
 - يتعين على المؤسسات أن تتبنى أسلوب حذر عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.
 - تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.
 - التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.
- د- **مكافحة الفساد:** تتمثل في النقطة التالية:
 - يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد.

¹⁰⁷ - عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مرجع سابق، ص: 16.

¹⁰⁸ - الكسندر سكولنيكوف وجورج ليتشمان وجون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير رقم 410، 27 ديسمبر 2004، ص: 5.

2- إرشادات للشركات متعددة الجنسيات:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بتأسيس دليل يوجّه الشركات متعدّدة الجنسيات التي أوطأها الأصلية بلدان أعضاء في المنظمة، وهذا خلال ممارستهم لنشاطات وأعمال عبر العالم. يتكون الدليل من عشرة مبادئ، لكن نكتفي بالمبادئ المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو للشركات وهي كما يلي:

أ- **المبدأ الثاني: السياسات العامة:** عند رسم تلك السياسات على المؤسسات والأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح، كما عليها المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في الدولة التي تعمل بها.

ب- **المبدأ الرابع: علاقات العمل والصناعة:** على المؤسسات والشركات احترام حقوق العمال المتضمنة في مبادئ منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، والمساهمة في القضاء الفعلي على تشغيل الأطفال والحد من العمل الإجباري أو الإلزامي.

ت- **المبدأ السابع: مصالح المستهلكين:** حيث يعتبر المستهلك من أصحاب المصلحة بالنسبة للشركات عموماً، فعليها:

- ضمان خدمات و سلع ذات معايير صحية وأمنة.
- من اللائق أن تتضمن السلع والخدمات المعلومات المتعلقة بها كالمكونات، تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الصلاحية... .
- توفير الشفافية والإجراءات الفعّالة التي تُلّ المستهلك عن الحلول المناسبة والعادلة.
- احترام خصوصيات المستهلك وتوفير حماية للبيانات الشخصية.

3- مبادئ سوليفان العالمية:

صدرت هذه المبادئ في نوفمبر من العام 1999، هدفها هو تشجيع العدالة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الأعمال التي تقوم بها أي مؤسسة أو شركة، وتمثل في المبادئ التالية:

- التعبير عن دعم حقوق الإنسان العالمية وبالخصوص حقوق العمال.
- ترقية تكافؤ الفرص لجميع العمال على كل المستويات.
- احترام إرادة العمال في حرية التجمع وتشكيل الجمعيات.
- توفير أماكن عمل آمنة وصحية، وترقية التنمية المستدامة.
- ترقية المفسة العادلة من خلال احترام حقوق الملكية الفكرية وغيرها.
- العمل مع الحكومات والمجتمعات في أي أعمال تضمن تحسّين نوعية الحياة.
- مكافأة العمال لتمكينهم من تلبية الحاجات الأساسية وتوفير فرص تحسّين مهاراتهم ومؤهلاتهم.
- ترقية تطبيق هذه المبادئ في أي عمل اقتصادي.

الفرع الثاني: التنمية المستدامة

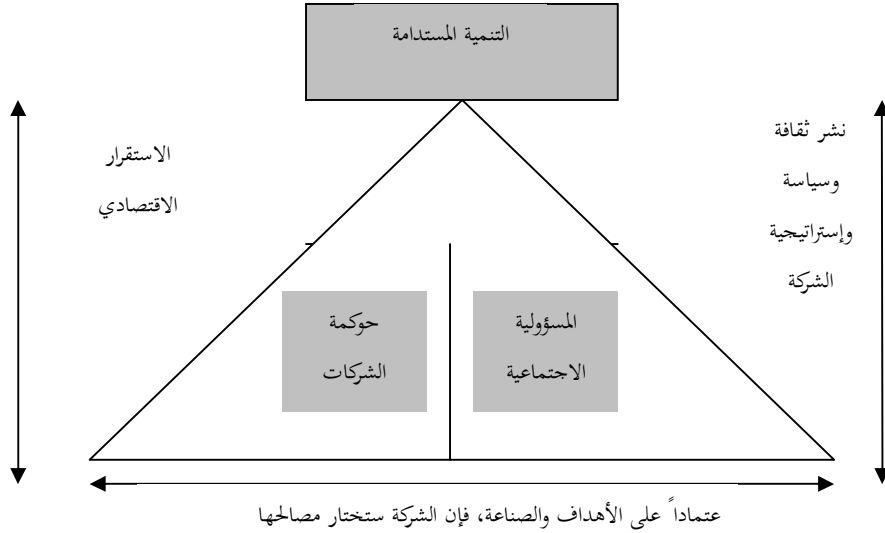
التنمية المستدامة بدورها مصطلح برز في السنوات الأخيرة الماضية، من بين ما تعنى به حماية مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسات سواء من قريب أو من بعيد. حيث ركّزت التنمية المستدامة على ضرورة التزام الشركات بالمساهمة في حماية البيئة، بما في ذلك البنوك من خلال تمويل المشاريع التي ليس لها آثار سلبية.

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

حوكمة المؤسسات الجيّدّة تساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال تحسّين أداء المؤسسات ورفع من إمكانية الدخول إلى رأس المال الخارجي، فحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية للشركات هما يعملان معاً نحو تحقيق الاستدامة والتنمية

تلدلمة، من خلال الاستقرار الاقتصادي وإفصاح الشركات عن ثقافتها وسياساتها وإستراتيجياتها، انطلاقاً من مصالحها¹⁰⁹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-14): من حوكمة المؤسسات إلى التنمية المستدامة.



Sources:Maali qasem, op-cit, march13.2007, p:9

ثانياً: عناصر التنمية المستدامة:

يمكن تحديد عناصر التنمية المستدامة في ثلاثة مكونات أساسية وهي:

1- الإستدامة البيئية:

أشار المبدأ الرابع الذي أقره مؤتمر 1992، إلى أنه لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل البيئة جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن التفكير فيها بمعزل عنها¹¹⁰، وخصّص المبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الموجهة للشركات متعددة الجنسيات، ضرورة ضبط أعمال ونشاطات هذه المؤسسات بشكل ينسجم مع حماية البيئة، حيث ينبغي عليها في إطار القواعد التنظيمية والممارسات الإدارية والقوانين في أماكن عملها أن:

- تأسّس وتضع نظام لإدارة البيئة يتولى تجميع وتقييم المعلومات المناسبة حول البيئة والصحة وتأثيراتها على النشاطات والقيام برسم أهداف قابلة للقياس تُعنى بتحسين البيئة.
- وضع مخطط منسجم للوقاية والرقابة الحقيقية للأضرار البيئية والصحية الناتجة عن نشاطات المؤسسات.
- المطالبة المستمرة بتحسين الأداء البيئي للشركات وللمؤسسات من خلال تكييف إجراءات العمل والتكنولوجيا في كل أقسام الشركات وتطوير المنتجات والخدمات التي ليس لها تأثير سلبي على البيئة.

¹⁰⁹ - Maali qasem, **white paper an action plan**, corporate governance and social responsibility forum, Jordan, march 13,2007, P: 9

¹¹⁰ - دوجلاس موسشيت- ترجمة بماء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2000، ص:17.

ومن الوسائل التي تعمل على التزام المؤسسات بأداء بيئي مرضي نجد المراجعة البيئية، حيث توالى ضغوط متزايدة على الوحدات الاقتصادية من جانب أطراف متعدّدة لتحسين ومراجعة السياسات البيئية التي تعمل بها تلك الوحدات، ومن هذه الأطراف (المستهلكين، المساهمين، المستثمرين، المقرضين، قوانين البيئة وجماعات الضغط البيئي)¹¹¹.

2- الاستدامة الاجتماعية:

وهذا من خلال التزام المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة.

3- الاستدامة الاقتصادية:

من خلال العمل على تطوير وسائل الإنتاج وتقنيات الإدارة التي تقلّل من استهلاك الموارد، خاصة الموارد غير القابلة للاستدامة والعمل في مجال البحث والتطوير بهدف إحلال تلك الموارد حتى يستمر النمو الاقتصادي الكلي.

ثالثاً: نماذج عن مساهمة البنوك في التنمية المستدامة:

على المؤسسات المالية توسيع مهامها، من أجل إعطاء الأولوية لتعظيم الربح وهذا من خلال النظر نحو الاستدامة البيئية والاجتماعية، والالتزام بالاستدامة يتطلب من المؤسسات المالية العمل على التكامل الكلي لاعتبارات الحدود التكنولوجية والحقوق الاجتماعية والعدالة الاقتصادية مع استراتيجيات المؤسسة والمجالات الاقتصادية (الإقراض، الاستثمار، التأمين والاستشارة) لوضع أهداف الاستدامة في أساس عادل بهدف تعظيم قيمة المساهمين وتلبية رغبات الزبائن والسرعة في تمويل الصفقات، كل هذا يدفع إلى الاستدامة. لمبيّة النشاطات الممولة من البنوك مثلاً لها آثار بيئية واجتماعية إيجابية أو سلبية، والتحلّي هو الاعتراف بهذه الآثار¹¹².

وعليه سنعرض تجربة بكنين في تمويل بعض الأعمال المتصلة بالتنمية المستدامة¹¹³.

1- البنك الأول: يعتبر بنك تريودوس (Triodos) نموذج عن مساهمته في تمويل التنمية المستدامة، تم إنشاءه سنة 1980 بملوهنك أجل تمويل جيل جديد من المؤسسات التي تخلق قيمة مضافة اجتماعياً وبيئياً وهي حالة نادرة، هذا ويعتبر البنك التنمية المستدامة في قلب نشاطاته واهتماماته واختياراته الاستثمارية، وهو متواجد في كل من بلجيكا والمملكة المتحدة، ويعي مديرو هذا البنك بالمسؤولية التي على عاتقهم لتوجيه المجتمع، حيث تمّ في هذا الإطار تمويل مشاريع ثقافية واجتماعية وبيئية.

2- البنك الثاني: هو بنك أمريكا (America bank) يعتبر أكبر بنك بالو.م.أ ويقدر حجم زبائنه ما نسبته منزل أمريكي من أصل كل ثلاثة منازل أمريكية. ويقوم بوضع سياسة للتنمية المستدامة من خلال إيجاد حلول مالية تسهّل الحصول على العقار للعائلات ذات الدخل الضعيف، وكذلك الحصول على الخدمات الاجتماعية، وقام هذا البنك بإنشاء

¹¹¹ - دانيال جورج غالي، تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 434.

¹¹² - Jan willem van gelder, **the dos and don't of sustainable banking : a bank track manual**, the Netherlands, 29 November 2006, p-p:6-7

¹¹³ - Frédéric Périer et Thierry wideman goiran et François l'épineux, op-cit, 2003, p-p : 28 -31

صوت المشاركة في تنمية المجتمع الذي تم استثماره في إعادة الحيوية لأحياء فقيرة، إضافة إلى تسطير مشاريع مستقبلية وهذا باستثمار ما مقداره 115 مليار دولار على مدى 10 سنوات لدعم التنمية المحلية بالو.م.أ.

الفرع الثالث: مكافحة الفساد

يعتبر الفساد من المعطلات التي تجر هياكل ومؤسسات الدولة وما تخلفه من آثار جُد سلبية على عملها، والمؤسسات هي منطلق ممارسة الفساد من خلال مظاهره الأساسية كالرشوة والاختلاس، بسبب عوامل هي من صميم ما جاءت به مبادئ الحوكمة بالمؤسسات في معالجته ونذكر بالخصوص الشفافية والإفصاح. حيث أن من أسباب الفساد غياب أو قلة الشفافية في إدارة شؤون الشركات والمؤسسات.

أولاً: تعريف الفساد

الفساد هو إساءة استعمال واستغلال الصلاحيات الممنوحة لشخص ما، بهدف تحقيق مكاسب شخصية، إضافة إلى وجود مقترن بتضارب المصالح وهي مشكلة تتكون من شقين هما:

1- مستوى العام- الخاص:

يشتمل على أنه لا يتوقع من مسؤولي الحكومة المشاركة في المؤسسات الربحية أن يقدموا معروفاً ما، من حيث التأثير بشكل غير مباشر على عملية صنع القرار مما يؤدي إلى إعطاء معاملة تفضيلية إلى المؤسسات التي تتعامل معها مباشرة.

2- جانب الخاص- الخاص¹¹⁴:

يتصل بمفهوم قيام مؤسسة واحدة بتأدية مهمتين متعارضتين فمثلاً المراجعة والاستشارات ولعل هذا ما يشكّل القوة وراء الفضائح المالية في كل من الدول النامية والمتقدمة. وباعتبار الفساد الإداري جزءاً من الفساد ككل، فإنه يعني في المؤسسات كما يلي:

- أ- هدر كبير لموارد المؤسسات وإمكاناتها الناتجة عن حالات السرقة والغش.
- ب- الاعتباطية في تخصيص الموارد المرتبطة بالمجالات التي يمكن أن يحقق فيها المفسدون منافع شخصية وأرباح غير مشروعة.
- ج- تعطيل آليات اتخاذ القرار السليم وتحويلها إلى إجراءات مشوهة ومعقدة وغامضة، بحيث لا يعرف لها تسلسل منطقي أو عملية إدارية سليمة.
- د- التشديد في فرض طوق من السرية وعدم تسريب أي معلومات عن طبيعة عمل المؤسسة، الأمر الذي يحوّل هذه الشركات أو المؤسسات إلى أنظمة مغلقة لا تفيد المجتمع.
- هـ- نعدام حالة التراكم للمعرفة والتجربة في المؤسسة، أو الاستفادة منها، حيث كثيراً ما يتم إتلاف أو تشويه المستندات لإخفاء الفساد السابق.
- و- تدمير الثقافة التنظيمية والإدارية السليمة وإبدالها بثقافة فاسدة مشوهة تكثر في إطارها ممارسات المصلحية والولاء للمسؤولين على حساب الالتزام بالقيم السليمة والأداء النزاهة في المؤسسة.

¹¹⁴ - طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 403- 404.

وتتمثل أهم أشكال الفساد ومن بينها¹¹⁵:

- الواسطة: وهي قيام الأشخاص المستنفذين في المؤسسة أو في الدولة بالتوسط لدى المسؤولين لتعيين أقاربهم بغض النظر عن مدى صلاحيتهم ومؤهلاتهم.

- المحسوبية والمحاباة: وتعني تفضيل بعض المسؤولين لأشخاص معينين وإعطائهم ميزات معينة.

- الرشوة: وهي قبول الموظف مبلغاً من المال أو هدايا مقابل تقديمه تسهيلات أو خدمات مباشرة بوظيفته.

- عدم قيام الموظف بواجباته: نعي بها إهمال متطلبات وظيفته وعدم الإخلاص والالتزام بأخلاق المهنة.

ثانياً: مسببات الفساد:

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد نذكر¹¹⁶:

- 1- غياب الشفافية والمساءلة، فعندما يجد أصحاب المصالح أو المواطنون أنفسهم دون آليات تمكنهم من مساءلة مدراء المؤسسات سينتهي الأمر إلى الانصياع لطلباتهم وسلوكياتهم الفاسدة، إضافة إلى عدم توافر المعلومات الشفافة بشأن كافة الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالمؤسسة¹¹⁷. بدوره يؤدي إلى تنامي فساد الإداريين والمديرين.
- 2- تطبيق القوانين بشكل غير ملائم وغير ثابت وغير عادل.
- 3- انخفاض الأجور والمرتبات التي يتقاضاه أفراد ومستخدمي المؤسسات، مما يضطرهم ذلك إلى القيام بسلوكيات انتهازية من أجل الحصول على مكاسب أعلى من تلك المرتبات والمكافآت التي يحصلون عليها.

ثالثاً: معالجة الفساد

يمكن معالجة ومكافحة الفساد من خلال تطبيق آليات حوكمة المؤسسات، فمن خلال الأسباب التي وراء الفساد وخاصة عدم الشفافية وضعف الرقابة نستنتج واعتماداً على مبادئ حوكمة المؤسسات، أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى الرفع من الشفافية والإفصاح ويعزز الرقابة والإشراف أكثر على ممارسات وأعمال المؤسسات أو الشركات، إضافة إلى أن هذه المبادئ تركز على تحييد مسؤوليات وواجبات كل فرد داخل المؤسسة مما يجعل مساءلتهم نسبياً ممكنة.

حيث تقف حوكمة المؤسسات في مواجهة أحد طريقي الفساد حين يتعلق الأمر بصفقات المشتريات والتوريدات التي تقوم بها المؤسسات، والمعروف أن الفساد يؤدي إلى استنزاف موارد تلك الشركات أو المؤسسات وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.¹¹⁸

¹¹⁵ - أحمد أبو دية، الفساد: الداء والدواء، الطبعة الأولى، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين، 2004، ص: 03.

¹¹⁶ - جون سوليفان وألكسندر شكولنيكوف، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص: 18.

¹¹⁷ - عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 100.

¹¹⁸ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص: 06.

وأشار الباحثون إلى أهمية تنوع الخبرات في مجالس إدارة البنوك كالمؤسسات وتحديد المسؤوليات لتقليل أي توجهات للفساد وذلك على اعتبار أن الحوكمة تعني الضغط على الفساد بكل الطرق.¹¹⁹

اقترح بانفيلد (BANFIELD) سنة 1975 نموذج (الأصيل-الوكيل) لوضعية وظيفة الفساد في المؤسسات العمومية، حيث أن النموذج يدعم فكرة أنه كلما كانت قوة السلطات العمومية أكبر، يكون هناك حافز كبير للوكلاء العموميين في ممارسة الفساد، وهذا النموذج من بين النظريات التي فسرت قيام حوكمة المؤسسات. تساهم حوكمة المؤسسات في مكافحة الفساد من خلال¹²⁰:

1- طلب تعيين مراجع مستقل حتى وإن كان على أساس اختياري كشرط للحصول على قروض أو منح التنمية، وكان أول إجراء طبق في هذا الإطار مراجعة البنك المركزي الروسي عندما أثبتت مزاعم حول الفساد في إدارة البنك المركزي للقروض التي حصل عليها من صندوق النقد الدولي.

2- يعد تدريب الصحافة الاقتصادية إحدى النواحي الأساسية لأي جهود تهدف إلى منع الرشوة، لأن هذه الصحافة تعد بوابة للإفصاح عن تلك الممارسات والكشف عنها وهو ما يهدد مناصب الأفراد في المؤسسات في حال إقدامهم عن خطوات تدعم الفساد.

3- إنشاء سجلات جديدة للأسهم، فكثيراً ما يحدث أن تقوم المنشآت التي تمت خصوصتها حديثاً بتدوير الأسهم أو القيام بعدم تسجيل الأسهم المشتراة عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.

4- وضع معايير للشفافية والإخطار عن بيع الأصول الأساسية، مع تمكين المستثمرين من الحصول على تعويضات في حالة خسارة.

ومع تطور حوكمة المؤسسات الجديدة تخلق صعوبة في استمرار الفساد، لأن الحوكمة تأسس هيكل يصبح فيه إخفاء المدفوعات التي جاءت بصورة فاسدة وصعبة للغاية، واتخاذ القرارات ليس في يد فرد واحد فقط. فحوكمة المؤسسات ينتج عنها شفافية ومسؤولية ومساءلة للمؤسسات التي بها تكاليف مرتفعة لسلوك أفرادها الفاسد¹²¹، فوجود نظم واضحة وصرحة تنظم العلاقات والأدوار والمسؤوليات بين الأفراد والهيئات سيكون واضحاً وجلياً وتكون هناك المساءلة عن المسؤولية، بدون ما سبق ذكره من آليات الحوكمة يكون من الصعب تحديد المسؤولية خاصة في القطاع العام، فمن هنا يكون الضغط على الفساد¹²².

¹¹⁹ - بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، العدد 35، سنة 2003، ص:54.

¹²⁰ - جون سوليفان، أدوات سياسة مكافحة الفساد، مجلة مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، ص:42.

¹²¹ - Alexandre shkolkov, **chamber of commerce : combating corruption and improving corporate governance**, economic reform issue paper (CIPE), n° 0503 , June 16.2005, p:4

¹²² - محمود عبد اللطيف، حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة، الحوكمة من المنظور المصرفي: ورشة عمل 2، القاهرة، مصر، 5 فبراير 2003، ص:2-3

المبحث الخامس: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات والتجارب الدولية.

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، الأول يحدد الإطار الميداني لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات داخل الشركات والمؤسسات، والثاني يتحدث عن التجارب الدولية التي مرت بها معظم الدول سواء كانت محلية على مستوى الجزائر أو العربية بالأخص أو الغربية على وجه الخصوص، حيث يتم الاستفادة من خبرات هذه التجارب الدولية والسعي لتطبيقها في الدول النامية، مثل دول شمال إفريقيا.

المطلب الأول: الإطار الميداني لتفعيل حوكمة المؤسسات

بناء على ما سبق ونتيجة لما خلفته الأزمات المالية التي عصفت بالأسواق المالية وباقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية بالإضافة إلى حالات الإفلاس التي منيت بها العديد من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، سارعت العديد من الدول إلى التفكير بجديّة بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق هيئات دولية متخصصة لوضع مبادئ ومعايير عالمية، وإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيقها، ومع تطور الرأسمالية الحديثة بدأ النقاش يتحدث حول حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقها في دول العالم.

الفرع الأول: المواثيق الوطنية لحوكمة المؤسسات

يتم من خلال هذا الفرع عرض خمسة مواثيق وطنية لحوكمة المؤسسات معمول بها في الدول الكبرى عالمية وأخرى في دول نامية وهي مقسمة إلى: ثلاث مواثيق تخص دول غربية (الو.م.أ، المملكة المتحدة، ألمانيا)، واثنان منها تخص دولتين عربيتين (مصر ولبنان).

أولاً: قانون سار بون- أوكسلي 2002 للولايات المتحدة الأمريكية:

استجابة للفضائح المالية التي عرفتها الو.م.أ، خاصة مع قضية شركة إنرون للطاقة التي أعلنت إفلاسها في 8 ديسمبر 2001 نتيجة إخفاءها نحو مليار دولار في حساباتها بتواطؤ شركة "آرثر أندرسون" لخدمات المحاسبة والمراجعة والتي أفلست بدورها في نوفمبر 2001¹²³، وغيرها من الشركات، حيث صدر قانون (SOX) 2002 الذي يهدف إلى إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي وهذا بالتركيز على¹²⁴:

- 1- مصداقية المعلومات المنشورة من طرف المؤسسة أو الشركات.
- 2- القواعد التنظيمية التي توطر عمل ومسؤوليات المراجعين، ومجالس الاستشارية ووكالات التصنيف الائتماني.
- 3- الحاجة إلى قواعد حوكمة المؤسسات.
- 4- تقوّم ومتابعة المخالفين.

¹²³ - عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص:101

¹²⁴ - Bertrand Richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p:28

حيث قام كل من بول سار بون (POOL SARBANES) على إصدار هذا القانون، وهو عضو في الحزب الديمقراطي ونائب في مجلس الشيوخ عن ولاية ميريلاند، وميشال أوكسلي (MEACHELL OXLEY)¹²⁵ وهو الآخر عضو بالحزب الجمهوري. فبالإضافة إلى شركة إنرون هناك العديد من الشركات والمؤسسات التي كانت سبباً في إصدار قانون (SOX) ومنها¹²⁶:

- شركة وورلدكوم (WORLDCOM) للاتصالات، انهارت في ماي 2002 لأنها سجلت ما قيمته 3.8 مليار دولار كنفقات رأسمالية عوضاً عن تسجيلها كنفقات تشغيلية بهدف تضخيم العوائد وهذا يتعارض مع القواعد المحاسبية.
- شركة زيروكس (XEROX) للتجهيزات المكتبية انهارت في يونيو 2000.
- شركة غلوبال كروسينج (GLOBAL CROSSING) للاتصالات أفلس في فبراير 2002.
- شركة أدلفيا (ADELPHIA) للاتصالات، أفلس في أبريل 2002.
- شركة كيمارت (KMART) انهارت في يناير 2002.
- شركتي تايم وورنير وأمريكا أون لاين (AOL-TIME WARNER) انهارتا في يوليو 2002.

عقب هذه الأحداث قررت السلطات الأمريكية القيام بإصلاحات جذرية ترمس النقاط التالية¹²⁷:

- 1- شروط وظروف وضع وتحديد مسؤوليات المديرين.
- 2- تضارب المصالح عند مكاتب وبيوت المراجعة والمحاسبة.
- 3- القواعد المحاسبية لتفادي إخفاء الصفقات المنجزة.

ثانياً: الدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة:

قام مجلس البريطاني للتقارير المالية (FRC) بإعداد هذا الدليل¹²⁸ الذي حل محل الدليل السابق الصادر في سنة 2003، تضمن الدليل مجموعتين اثنتين: تعالج الأولى قضايا الشركات والمؤسسات، في حين أن المجموعة الثانية تتطرق إلى المساهمين المؤسسين، ويحتوي كل مبدأ على نقاط أساسية وأخرى مساندة للنقاط الأساسية في المبدأ الواحد.

1- المجموعة الأولى: الشركات أو المؤسسات:

شملت هذه المجموعة أربعة مبادئ هي:

أ- المبدأ الأول: المديرين:

وأهم ما تطرق إليه هذا المبدأ نذكره في ما يلي:

- المجلس: على كل مؤسسه أن يكون لها قائد من خلال مجلس فعّال والذي يجمع المسؤوليات لإنجاح أعمال المؤسسة.
- الرئيس والمدير التنفيذي: يجب أن تكون المسؤوليات واضحة عند قيادة المؤسسة بين إدارة المجلس والمسؤوليات التنفيذية عند إدارة أعمالها، فلا أحد يمكن لوحده أن يأخذ عملياً اتخاذ القرار دون إشراك الآخر.

¹²⁵ - Frédéric Geogel, op-cit, 2006, p: 22

¹²⁶ - عبيد سعد المطيري، نفس المرجع السابق، 2004، ص - ص: 101 - 102.

¹²⁷ - Bertrand Richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p:04

¹²⁸ - **The combined code on corporate governance**, financial reporting council, June 2006

- ١- استقلالية وتوازن المجلس يجب أن يتضمن المجلس توازن في أعضائه بين التنفيذيين وغير التنفيذيين من المديرين وبخاصة استقلالية المديرين غير التنفيذيين ولا يجوز اتخاذ القرار من جانب واحد.
- ٢- تعيين المجلس ينبغي أن تكون عملية تعيّن المديرين الجدد للمجلس متصفة بإجراءات رسمية صارمة وشفافة.
- ٣- تطوير القدرات المهنية والمعلوماتية: ينبغي على المجلس عرض المعلومات بأسلوب مناسب ووفق صيغة ونوعية مرغوبة تمكن من فرز واجباته.
- ٤- تقييم الأداء على المجلس التكفل بتقييم سنوي صارم ورسمي لما أحرزه، ولجانته والمديرين من أداء خلال الفترة السابقة.
- ٥- إعادة الانتخاب: كلّ المديرين يخضعون لإعادة الانتخاب ضمن مجال مضبوط وتحت شرط الاستمرار في الأداء المرضي، كما ينبغي تحديث المجلس.

ب- المبدأ الثاني: المكافآت

عالم المبدأ عناصر وتركيبية المكافأة كما يلي:

- ١- مستوى وهيكل المكافآت: ينبغي أن يكون مستوى المكافأة كافٍ لجذب وتحفيز المديرين للمتطلبات النوعية بهدف إنجاح أعمال المؤسسة، ويتم منح مكافآت للمديرين التنفيذيين على أساس أدائهم الشخصي ومعايير العمل بالمؤسسة.
- ٢- الإجراءات: ينبغي وجود إجراءات شفافة ورسمية لتطوير سياسة المكافآت الممنوحة للتنفيذيين وتحديد حجم مكافآت المديرين فرادى.

ج- المبدأ الثالث: القابلية للمحاسبة والمراجعة

وتتضمن العناصر الثلاثة التالية:

- ١- التقرير المالي: على المجلس تقديم تقييم قابل للفهم ومتوازن حول وضعية وطموح المؤسسة.
- ٢- الرقابة الداخلية: ينبغي على المجلس التأكد من أنّ نظام الرقابة الداخلية قوي ويهدف إلى حماية المساهمين المستثمرين وأصول المؤسسة.
- ٣- المراجعين ولجنة المراجعة على المجلس تأسيس اتفاقية شفافة ورسمية حول كيفية عرض التقارير المالية ومبادئ الرقابة الداخلية من أجل التأكيد على وجود علاقات مناسبة مع مراجعي المؤسسة.

د- المبدأ الرابع: العلاقة مع المساهمين

تطرق هذا المبدأ إلى عنصرين هما:

- ١- الحوار مع المساهمين المؤسسين: على المجلس الحوار مع المساهمين القاعديين حول التفاهم المشترك على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ٢- الاستغلال البناء لاجتماع الجمعية العامة: فعلى المجلس استغلال (AGM) للاتصال مع المستثمرين وتشجيع المساهمين في المؤسسة.

2- المجموعة الثانية: المساهمون المؤسسون:¹²⁹

تطرقنا إلى أهم ثلاث عناصر وهي:

- الحوار مع المؤسسات: على المساهمين المؤسسين الدخول في حوار مع المؤسسات القاعدية حول التفاهم المشترك على الأهداف المستقبلية.
- تقييم الإفصاح عن الحوكمة: متى قامت المؤسسة بتقييم معايير لحوكمة المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبية المجلس، فإنه على المساهمين المؤسسين إعطاء الوزن المستحق للعوامل الملائمة التي لفتت انتباههم.
- تصويت المساهمين للمساهمين المؤسسين كل المسؤولية حول اعتباراتهم وحساباتهم عن استعمال الأصوات لأن تلك الأصوات تترجم إلى ممارسات في الميدان.

ثالثاً: ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا.¹³⁰

اكتسبت قواعد الإدارة الحاكمة للمؤسسات في ألمانيا أهمية كبرى بعد تعضُّد عدد من المؤسسات والشركات الألمانية الكبيرة للاختيار والمصاعب، وفي جويلية من سنة 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين، القواعد الألمانية لإدارة المؤسسات والشركات التي تعتمد على التطبيق الطوعي، حيث أوجبت الشركات أن يتضمن تقريرها السنوي القواعد التي تمَّ إتباعها والتي لم يتمَّ إتباعها مع ذكر الأسباب.

الدليل الذي سوف نعرضه صدر في جوان 2005، حيث يوفر إجراءات تنظيمية وقانونية للإدارة والرقابة على مستوى الشركات والمؤسسات المدرجة في البورصة، حيث يتضمن معايير معترف بها وطنياً ودولياً من أجل حوكمة مؤسسات جيدة. وغرض هذا الميثاق هو إيجاد نظام حوكمة للمؤسسات الألمانية يتسم بالشفافية والفهم والإدراك من قبل كل الأطراف ويهدف كذلك إلى بناء ثقة محلية ودولية للمستثمرين، الزبائن، العاملين وعموم الجمهور. وأهم مبادئه التي جاء من أجلها وأعتمد عليها هي:¹³¹

1- المبدأ الأول: المساهمين واجتماع الجمعية العامة

- ممارسة المساهمون حقوقهم عند اجتماع الجمعية العامة بالتصويت.
- مبدئياً، كل سهم يمثل صوت حيث لا يوجد سهم له أصوات مضاعفة.
- يرفع مجلس الإدارة إلى اجتماع الجمعية العامة، القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحدة.
- على المؤسسة إعلام جميع المساهمين باجتماع الجمعية، المحليين منهم والأجانب، إضافة إلى جمعيات المساهمين ومقلمي الخدمات المالية وقبل الموعد المحدد بـ 12 شهراً.
- ينبغي على المؤسسة توفير إمكانية متابعة المساهمين لاجتماع الجمعية عبر وسائل الإعلام والاتصال الحديثة كالانترنت.

¹²⁹ - The combined code on corporate governance, financial reporting council, op-cit, June 2006

¹³⁰ - بورصتي القاهرة والإسكندرية، نبذة عن حوكمة الشركات، المطبوعات التعليمية، بدون تاريخ، ص:8.

¹³¹ - Government commission, German corporate governance code, June 2.2005

2- المبدأ الثاني: التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة والإشراف

- ينسّق مجلس الإدارة مع مجلس الرقابة بخصوص الأمور الإستراتيجية للمؤسسة.
- على مجلس الإدارة إعلام مجلس الرقابة وبدون تأخير عن كل القضايا المهمة بالمشروع التي تدرج في خطط العمل وعن وضعية المخاطر وإدارتها.
- حصول مجلس الرقابة على المعلومات الكافية: وهي من مسؤوليات مجلس الإدارة ومجلس الرقابة نفسه.
- حوكمة المؤسسة الجيدة تتطلب نقاش ومناقشة مفتوحة بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة.

3- المبدأ الثالث: مجلس الإدارة

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن الاستقلالية في إدارة المشروع: وهو ملزم بوضع قوانين تحفظ المصالح الفضلى للمؤسسة.
- يتضمن مجلس الإدارة: إدارة ملائمة ومناسبة للمخاطر والتحكم فيها.
- خلال مدة العمل بالمؤسسة: فانه على أعضاء مجلس الإدارة الخضوع والاستناد إلى مبدأ فهم لا تنافسية الواجبات وتضاربها.
- أعضاء مجلس الإدارة مقيّدون بخدمة مصلحة المؤسسة فقط، وليس خدمة مصالحهم الشخصية عند اتخاذ القرارات أو من خلال التصرفات الانتهازية.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح لدى مجلس الرقابة عن تضارب المصالح وبدون تأخير وإعلام باقي أعضاء المجلس بذلك.

4- المبدأ الرابع: مجلس الرقابة

- يكلف مجلس الرقابة بتقديم المشورة إلى مجلس الإدارة والرقابة على عملية إدارته للمؤسسة.
- يعيّن ويعزل مجلس الرقابة أعضاء مجلس الإدارة، كما يستطيع مجلس الرقابة تفويض سلطة تعيين مجلس الإدارة إلى لجنة متخصصة التي يمكنها تحديد شروط عقود التشغيل.
- على مجلس الرقابة تشكيل لجنة مراجعة والتي تختص بإدارة المخاطر والمحاسبة والعمل على استقلال المراجعين.
- ينبغي على رئيس مجلس الرقابة التنسيق في العمل مع المجلس، وكذلك ترأس اللجان التي تربطها عقود مع أعضاء مجلس الإدارة.
- على كل عضو في مجلس الرقابة أن يكون له الوقت الكافي لأداء مهمته كمنتدب.

5- المبدأ الخامس: الشفافية

- يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المعلومات والمتعلقة مباشرة بالمؤسسة أو بالشركة بدون تأخير.
- على المؤسسة احترام معاملتها للمساهمين من حيث عرض المعلومات بأسلوب متوازن بينهم.
- على المؤسسة استعمال وسائل الإعلام والاتصال كالانترنت لإعلام المساهمين والمستثمرين بطريقة سريعة.

6- المبدأ السادس: التقرير والمراجعة في القوائم المالية السنوية

- القوائم المالية الموحدة ينبغي تحضيرها من طرف مجلس الإدارة وفحصها من طرف مراجعين ومجلس الرقابة، كما تقوم سلطة الرقابة الفيدرالية بضبط تلك القوائم المالية والتأكد من استعمال القواعد المحاسبية في تشكيلها.
- يأخذ المراجعون عند التقرير عن نتائج المراجعة، حيناً من نشرات مجلس الرقابة في القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحدة وفي التقارير السنوية والدورية.

رابعا: دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر

تعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل هي قواعد استرشادية في إطار النصوص الواردة في قانون شركات ومؤسسات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991م وتتفق معه في الهدف وهو تحرير قطاع الأعمال العام من أيّة قيود قد تعوق قدرته على المنافسة مع القطاع الخاص. وتمّ بناء قواعد الحوكمة لقطاع الأعمال العام في مصر بناءً على مبادئ منظمة (OECD) لعام 2004.¹³² وهناك ستة مبادئ جاء بها هذا الدليل وهي:

- 1- المبدأ الأول تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعّال لحوكمة المؤسسات قطاع الأعمال العام.
- 2- المبدأ الثاني: تصرف الدولة بوصفها مالكا: ويقصد بذلك أنّ الدولة يجب أن تتصرّف كمالك في ذلك شأن القطاع الخاص، وأن يكون لديها رؤية متكاملة، واضحة ومتجانسة فيما يتعلق بملكيتها للمؤسسات، وهناك حاجة ملحة للفصل بين دور الدولة بوصفها كمالك ودورها بوصفها جهة إدارية وتنظيمية.
- 3- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم.
- 4- المبدأ الرابع: العلاقات مع الأطراف ذات المصالح.
- 5- المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح.
- 6- المبدأ السادس: مسؤولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

هذا وأشار مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مع اتحاد الصناعات المصرية في مناقشة، حيث قام بما أكثر من 250 من قيادات المؤسسات والشركات وصانعي السياسات، لمناقشة حوكمة المؤسسات والمستقبل الاقتصادي والديمقراطي للدولة، وناقشوا كذلك بالتفصيل العديد من المسائل (الإفصاح التام عن المعلومات المالية، تضارب المصالح فيما بين الإدارة والمديرين، إجراءات الإفلاس، حقوق الملكية، إنفاذ العقود والفساد والسرقة)، ونظمت الجمعية المصرية للأوراق المالية (ECMA) برنامجاً لحوكمة المؤسسات مجتمع سوق المال والإدارة العليا لبعض الشركات المدرجة على قوائم التداول، وممارسات قواعد حوكمة المؤسست ومدى أهميتها لبناء اقتصاد موجه نحو السوق.¹³³

خامسا: الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات

تمّ إعداد ميثاق حوكمة المؤسسات اللبناني¹³⁴، من طرف الجمعية اللبنانية للشفافية (LTA) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، إضافة إلى شركاء وطنيين وأجانبين من مؤسسات وأفراد. يوجّه هذا الميثاق إلى الشركات و المؤسسات اللبنانية ذات الأسهم. وفي أعقاب هذا الميثاق قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومجموعة البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بتنظيم المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسين الشفافية والإفصاح" في جوان - جويلية 2004 ببيروت (لبنان) والذي ركّز فيه على جوانب عدّة منها¹³⁵:

حضور مراجعة الإجراءات التي اتخذتها الدول المشاركة في مجال تطوير الإفصاح والشفافية.

¹³² - مركز المديرين، دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، جويلية 2006.

¹³³ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نفس المرجع السابق، بدون تاريخ، ص: 55.

¹³⁴ - The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006

¹³⁵ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نفس المرجع أعلاه، بدون تاريخ، ص: 58.

- التأكيد على أهمية قيام الدول المشاركة، بالعمل على تقييم وضعها من ناحية حوكمة المؤسسات.
 - ضرورة التركيز على قضايا التوعية والتدريب على مستوى الحكومات والشركات والمؤسسات.
 - التأكيد على أهمية إنشاء معهد متخصص للمدراء، يهدف إلى تدريب المدراء والمرتبطين بسوق المال.
- حيث يتضمن الميثاق اللبناني ثلاثة مبادئ أساسية نوردتها كما يلي:

1- المبدأ الأول: لتزامات وحقوق المساهمين

ويتضمن هذا المبدأ النقاط التالية:

- الحقوق العامة للمساهمين والوظائف الرئيسية للملكية.
- حقوق المساهمين وتواجدهم في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- حماية المساهمين الصغار في تركيبة المجلس.

2- المبدأ الثاني: مجلس المديرين

ويتضمن هذا المبدأ النقاط التالية:

- وظيفة عضوية وهيكل المجلس.
- وفاء وأمانة الواجبات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس.
- وظائف المجلس الرقابية ومسؤولته من طرف المساهمين.
- تحديد الإفصاح عن مكافآت مجلس المديرين.
- المجلس ودور أصحاب المصلحة.

3- المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة

- المراجعة الداخلية.
- استقلالية المراجعين الخارجيين.

الفرع الثاني: أولى التقارير المقلمة لتعزيز حوكمة المؤسسات

من خلال تتبع لموضوع حوكمة المؤسسات حديثاً تبين أن هناك عدة تقارير تم تطبيقها في بعض دول العالم هذه التقارير معدة خصيصاً لبناء موثيق وطنية لحوكمة المؤسسات، وهي ذات أهمية كبيرة لأن هذه الموثيق اعتمدت على ما تم ملاحظته واكتشافه في الميدان من طرف اللجان المكلفة بذلك حول كل النقائص والمشاكل الموجودة بالشركات والمؤسسات وما تم رصده من ميولات المديرين ورغباتهم داخل هذه المؤسسات. صدرت أكثر من ستة تقارير عبر العالم، لكن في هذا البحث تم التركيز على أهم الموثيق ونذكر من بينها:

أولاً: تقرير كاد بوري (Cadbury):

تشكلت لجنة كاد بوري (Cadbury) من 12 عضواً، أنشأت في ماي من سنة 1991 و عملت على التفكير في¹³⁶:
 - طبيعة مسؤوليات الإداريين المديرين وغير المديرين في إعداد الحسابات والتقارير التي تقدمها الإدارة.
 - حول العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

ويعد تقرير هذه اللجنة من أجل إعدادها بواسطة مجلس التقرير المالي لبورصة لندن للأوراق المالية وهي مرحلة هامة في تاريخ حوكمة المؤسسات، حيث يلزم هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز تنظيمات الأعمال من ثلاث جوانب هي تحسين المعلومات المالية والتدخل التنظيمي الذاتي واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من¹³⁷: إعداد التقارير المالية كذلك قدرة المراجع الخارجي على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها مستخدمو هذه التقارير.

حيث تمت إجابة هذا التقرير على الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين، كذلك علاقة المساهمين بمجلس الإدارة، ودور لجنة المراجعة،¹³⁸ وكيفية تعيين ومكافأة مسيري المؤسسة من أجل إعادة التوازن لهياكل السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، وكنتيجة أعطت هذه اللجنة التوصيات التالية¹³⁹:

- ضرورة وجود لجان (المراجعة، المكافآت، التعيينات).
- ضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة داخل المؤسسة.
- التأكد من شفافية المعلومات في المؤسسة.

ثانياً: تقرير لجنة قرينبري (Greenbury):

جاء تقرير قرينبري في عام 1995 من أجل إبراز ضرورة الالتزام بالتوصيات المتعلقة بالقواعد المرتبطة بمكافآت المسير، بالإضافة إلى التوصيات التي أصدرتها بورصة لندن والخاصة بالمؤسسات المدرجة فيها يخص الإعلان عن القاعدة التي حسبت بها مكافآت المسيرين بدقة مع توضيحها بشكل جيد للمساهمين، حيث يجب أن يكون تقرير لجنة المكافآت الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تقديم الإفصاحات للمساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس،¹⁴⁰ كما يجب أن يكون هذا التقرير باسم المجلس وأن

¹³⁶ - Frédéric parrot, op-cit, 1999, p:191

¹³⁷ - جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الثاني، مصر، 2006، ص: 1.

¹³⁸ - Bertrand Richard, Dominique Miellet, op-cit, 2003, p-p: 5-6.

¹³⁹ - طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص: 12.

¹⁴⁰ - طارق عبد العال حماد، نفس المرجع أعلاه، ص: 16.

يكون في قسم منفصل أو ملحق بالتقرير السنوي للمؤسسة وقوائمها. وبعدها انتقلت تطبيقات الحوكمة شيئا فشيئا إلى الدول الأوروبية وإلى باقي دول العالم فيما بعد، ففي الولايات المتحدة أدى تطور الأسواق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة وتشرف على شفافية المعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به أي في السوق المالي، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وزيادة التزام المؤسسات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم¹⁴¹.

أما التقرير الثاني الذي يخص تيرنيبول (Turnbull) فكان عام 1999 والذي تم إعداده من أجل مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، فإنه يمثل المحطة التاريخية الثالثة لحوكمة المؤسسات نظرا لما يوفره من إرشادات لمجلس الإدارة عن مخاطر كل التسيير ونظم الرقابة الداخلية مؤكدا على المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والتقنية والبيئية. ومن خلال التقريرين السابقين اللذين أعتبر نقطة انطلاق الإصلاحات المؤسساتية لوضع الإجراءات الحاكمة للمؤسسات، حيث قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها، ومن بين أشهر وأحدث التقارير التي صدرت على مستوى الدول التقارير التالية:

- تقرير صدر في بولندا في جويلية 2002 وهو يوضح بيان حول أفضل الممارسات في المؤسسات العامة.
- تقرير كنگ الثاني الصادر في جنوب أفريقيا في مارس 2002 والذي حل بديلا لتقرير كنگ الأول الصادر عام 1994.
- تقرير الألماني الصادر في جويلية عام 2000 من خلال هذا التقرير وضع الدستور الألماني لأفضل القواعد والإجراءات الحاكمة للمؤسسات. تحت عنوان: (GCCG) German Code of Corporate Governance
- تقرير أندونيسيا صدر هذا عن اللجنة الوطنية للإشراف على تطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة وكان ذلك في مارس من سنة 2000.
- تقرير اليونان تم صدوره في سنة 1999 وينص على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
- تقرير فيينو الثاني الصادر في فرنسا جويلية من سنة 1999 والذي حل محل تقرير فيينو الأول لعام 1995. وكذلك يعد هذا التقرير الثاني من نوعه، بعد التقرير الذي سبقه بأربع سنوات تحت عنوان "مجلس إدارة المؤسسات المدرجة في فرنسا" تم إعداد التقرير الثاني بدعم ومساندة من الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة (AFEP) و حركة مؤسسات فرنسا (MEDEF).¹⁴²
- تقرير Five Years To The Dey بعنوان: أين كان المديرون؟ صدر في كندا وبالضبط عام 1999 والذي حل محل تقرير Toronto والصادر في ديسمبر عام 1994.

وبعد التطرق إلى هذه التقارير فإننا نلاحظ وجود تشابه بين تلك التقارير إلا أن هناك بعض الاختلافات في مجالاتها ودرجة تركيزها، هذا راجع إلى القوانين المطبقة في تلك الدولة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية القائمة لكل دولة.

¹⁴¹ - محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 13.

¹⁴² - Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF , juillet 1999.

المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات أدى إلى قيام العديد من التجارب الدولية في دول العالم وهذا من منطلق الأهمية الكبرى للحوكمة حيث تم إصدار تقارير وتوصيات تتعلق بتطبيق حوكمة المؤسسات، وهذا من خلال المؤسسات العلمية أو بورصات الأوراق المالية لتلك الدول، ونظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية لهذه الدول، هذه التجارب التي تطبق لها الأثر الكبير في توضيح أهمية حوكمة المؤسسات ومدى تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك البلدان، ومن خلال ما سبق ذكره سوف نعرض بعض تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات، تم تقسيم هذه التجارب إلى قسمين التجارب الدولية الأوروبية والأمريكية، وبعض التجارب الدولية العربية.

الفرع الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا

وتنقسم هذه التجارب بدورها إلى عدة نقاط نذكر من بينها:

أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحوكمة المؤسسات:

لقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية اضطرابات في ثورة شركات الكبرى في الفترة الممتدة بين سنتي 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى " نظام الغريب على مد الذراع "، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة أو مؤسسة واحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع والتعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري الشركات والمؤسسات بصفة خاصة، وبين المسيرين وأصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الدولة... الخ) بصفة عامة.¹⁴³

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في جانفي 1978 بعنوان: " دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة " وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم، أداء المؤسسات والشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون.

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة (Tiaa -Cref) في سنة 1993، وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم وإدارة الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- 1- إنشاء هيكل إداري يسمح بحاسبة الشركة أو المؤسسة أمام مالكيها.
- 2- المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين، وتمكنهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة نزهاء وإفصاح مناسب.
- 3- المراقبة المستقلة للمديرين والمحاسبين (تشمل مدققين مستقلين خارجيين عن الشركة أو المؤسسة لفحص الميزانيات

¹⁴³ - Michel Parent, **Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, Paris, 1999, p: 174.

والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة).

4- إقامة أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة أو المؤسسة.

5- اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

وعليه فإن التطور الملحوظ في كفاءة سوق المال الأمريكي ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات والشركات التي تعمل به، وبالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات،¹⁴⁴ حيث ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

حيث قامت الحكومة الأمريكية في سنة 2002 بإصدار قانون (Sarbanes - Oscley Act) حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالالتزام به وتطبيق جميع بنوده.¹⁴⁵

ثانياً: تجربة المملكة المتحدة لحوكمة المؤسسات:

أنشأت المملكة المتحدة مجلس الإفصاح المالي في بداية التسعينيات لتشجيع الإفصاح المالي الجيد من خلال هئتين هما مجلس المعايير المحاسبية وهيئة استعراض تقارير الإفصاح المالي،¹⁴⁶ وانتشرت كذلك في المملكة المتحدة في سنة 1990 المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض المؤسسات أو الشركات بإخفاء معلومات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، هذا ما دفع ببورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة في التقارير المالية للشركات أو للمؤسسات.¹⁴⁷

وفي سنة 1992 صدر تقرير (Cadbury) الذي ينص على الجوانب المالية لإجراءات حوكمة المؤسسات وذلك بعد إخفاق مجموعة من الشركات المساهمة كشركة (Maxwell) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية، وقد اشتمل التقرير على قواعد أفضل الممارسات المالية والمحاسبية بالشركات والمؤسسات وقد التزمت الشركات البريطانية المسجلة بسوق الأوراق المالية بتوصيات هذا التقرير، كذلك تناول تقرير (Cadbury) تعزيز موضوعية واستقلالية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتفعيل أدائها وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم كما ركز على أهمية تعيين لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الحوافر والمكافآت.¹⁴⁸

وفي أعقاب سنة 1993 عدلت البورصة قواعد مراقبة السوق ومطالبة الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردتها تقرير (Cadbury) والإفصاح عن مدى الالتزام بها وذلك اعتباراً من جويلية 2003.

¹⁴⁴ - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، مصر، 25 نوفمبر 2010، ص: 110.

¹⁴⁵ - ظاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكومية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد: 10، العدد: 1، الأردن، 2006، ص: 87.

¹⁴⁶ - وليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص: 29.

¹⁴⁷ - ظاهر القشي، حازم الخطيب، نفس المرجع أعلاه، ص: 87.

¹⁴⁸ - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، نفس المرجع أعلاه، ص: 111.

وفي سنة 1995 ظهر تقرير (Greenbury) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات والمؤسسات.

وخلال سنة 1998 أصدرت لجنة (Hampel) مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.¹⁴⁹

وفي سنة 1999 صدر تقرير (Trunbull) والخاص بالزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها.

وفي سنة 2001 صدر تقرير (Combined code) لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير (Cadbury).

وفي عام 2003 أعلنت الحكومة إدخال صلاحيات على مجلس الإفصاح المالي تستهدف خلق لوائح تنظيمية مستقلة لمهنة المحاسبة والمراجعة والارتقاء بمعايير حوكمة المؤسسات أو الشركات وفي عام 2004 بدأ مجلس الإفصاح المالي الجديد يمارس أعماله وكان هدف مجلس الإفصاح المالي هو تعزيز ثقة الجمهور والمستثمرين في أنظمة الإفصاح والحوكمة في الشركات.¹⁵⁰

ثالثا: تجربة فرنسا لحوكمة المؤسسات:

ظهرت العديد من العوامل التي جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بمفهوم وأهمية وقواعد الحوكمة وإدارة المؤسسات في فرنسا، ومن بين تلك العوامل وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس. حيث قام كل من المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للشركات بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات وهذا برئاسة فينو (Vienot) رئيس مجلس إدارة شركة سوسي تيه جنرال¹⁵¹ حيث صدر تقرير فينو سنة 1995، لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، وتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات من بينها:¹⁵²

- 1- في كل مجلس يجب أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.
- 2- امتلاك المديرين عددا من الأسهم يكون معقولا ومناسبا في الشركة أو المؤسسة.
- 3- يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المؤسسة.
- 4- أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، حيث تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويشترط أن يكون أحدهم مستقلا.
- 5- على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من 5 شركات أو مؤسسات.

¹⁴⁹ - محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 97.

¹⁵⁰ - المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص: 112.

¹⁵¹ - محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 99.

¹⁵² - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، نفس المرجع السابق، ص: 112.

6- يجب على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية للشركة، وكذلك يجب على الشركات أو المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.¹⁵³

وعليه فإن المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (Vienot) هو عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات ولم تكن هناك مطالبة من بورصة الأوراق المالية بباريس أو أي جهة تنظيمية أخرى بالإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق ولأي درجة مبادئ تقرير (Vienot)، وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير (Marini) الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة المؤسسات، وهذا كما يلي:¹⁵⁴

- 1- يجب أن يتيح القانون لجان مستقلة عن مجلس الإدارة.
- 2- يجب على الشركات أن تفصح عن القوائم المالية التفصيلية ملاكها إلى جميع المستثمرين.
- 3- يجب على الشركة أن تصدر إيضاحات شهرية عن اجتماعات المساهمين.
- 4- المساهمون الذين يفضلون عدم التصويت بأنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توكيل من ينوب عنهم إلى هيئة مستقلة عن مجلس الإدارة.

ومن خلال هذه التجربة يمكن القول أن المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية أنه عدم التعلق بالحوكمة وإدارة الشركات هي انعدام وجود الالتزام سواء في تقرير (Vienot) أو في تقرير (Marini).

رابعاً: التجربة الألمانية واليابانية لحوكمة المؤسسات:

لقد تعددت الاهتمامات بموضوع حوكمة المؤسسات في ألمانيا واليابان، خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية واليابانية الكبيرة للاختبار، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية واليابانية على تناول القضايا المتعلقة بالحوكمة.¹⁵⁵ ويدعى ما يسمى بنموذج البنوك، حيث يتصف بملكية مركزة، أي أن السيطرة على المؤسسة أو الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اسم الداخلين (Insiders). وتوجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، حيث يمارس الداخلون سيطرتهم من خلال متلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أو يمتلكون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت. وهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك، حيث أن نسبة القيمة الكلية للأسهم المحلية إلى الناتج المحلي الخام في سنة 2001 كانت تمثل % 1.03 في فرنسا و % 0.61 بألمانيا، وعدد الشركات المدرجة في السوق أقل مما هو عليه في النموذج السابق فمثلاً بلغ عدد تلك الشركات في فرنسا 966. وفي ألمانيا 989 شركة.¹⁵⁶

إضافة إلى ما سبق فإن نموذج البنوك المطبق في فرنسا، ألمانيا واليابان يتميز بالنقاط التالية:¹⁵⁷

- 1- التركيز القوي على الملكية وحقوق التصويت.
- 2- وضعية سلطة الشركة أو المؤسسة التي تعزز مكانة المساهمين.

¹⁵³ - محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع أعلاه، ص: 99.

¹⁵⁴ - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، نفس المرجع السابق، ص-ص: 112-113.

¹⁵⁵ - فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، نفس المرجع السابق، ص: 113.

¹⁵⁶ - Baudy Aglietta, **économie de la firme**, édition la découverte, paris, novembre, 2003, p: 65.

¹⁵⁷ - Gérard lécivain, op-cit, dossier N°5, p :14.

- 3- ضعف في حماية المساهمين ذو الأقلية في الحصة.
- 4- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 5- سعي مجلس الإدارة في الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء.
- 6- ارتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي، خاصة بعد انهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتهم.¹⁵⁸

الفرع الثاني: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول العربية.

وتنقسم بدورها إلى عدة تجارب نذكر من بينها:

أولاً: التجربة المصرية لحوكمة المؤسسات.

لقد حظيت حوكمة المؤسسات في جمهورية مصر العربية باهتمام الكثيرين من الباحثين والأكاديميين والممارسين لمنظمات مهنية مصرية وكذلك الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والنيل الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة. ففي عام 2001 قامت الجمعية المصرية للإدارة المالية بالتعاون مع المركز المصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية بتنظيم مؤتمر وطني تحت عنوان: مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات حوكمة الشركات. وقد صدر عن هذا المؤتمر توصيات من بينها:

- 1- تأسيس معهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة المؤسسات.
- 2- وضع هيكل تنظيمي للمعهد أو مركز للحوكمة في مصر على أن تنظم المؤسسات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

وفي عام 2001 أيضا قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإجراءات دراسة لتقييم مدى التزام جمهورية مصر العربية بتطبيق قواعد حوكمة (OECD) المؤسسات الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999.¹⁵⁹

حيث قامت هيئة سوق المال في مصر بإنشاء إدارة لحوكمة المؤسسات لمتابعة تنفيذ توصيات البنك الدولي الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الستة.¹⁶⁰

وفي سنة 2005 قامت إدارة حوكمة المؤسسات التابع لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، حيث يعتبر مكمل لعدد من القوانين ولوائحها التنفيذية ومن أهمها قانون سوق رأس المال

¹⁵⁸ - Bertrand Richard et Dominique Mielliet, op-cit, 2003, p:39.

¹⁵⁹ - شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً: ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة والإسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2001، ص:5

¹⁶⁰ - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2007، ص: 11

1992\95 وقانون الشركات 1981\159 وقانون الاستثمار 1997\8 وقانون قطاع الأعمال العام 1991\203 وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.¹⁶¹

وفي نوفمبر 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارا من أول جانفي 2007.

وقد ساعد نشر قواعد الحوكمة والإصلاح في مصر على التغلب على مشكلة القروض المصرفية المتعثرة، كما أدى الالتزام بتلك القواعد إلى انتعاش سوق المال وسوق الأوراق المالية وزيادتها من 33% إلى 95% من إجمالي الناتج المحلي، كما ساعدت بقوة على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مصر 6 مليار دولار إلى 10 مليارات دولار سنة 2007.¹⁶²

ثانيا: التجربة التونسية لحوكمة المؤسسات.

ازداد اهتمام قطاع المؤسسات العامة والخاصة بشكل كبير في الجمهورية التونسية بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات حيث كان لها صدى كبير عند المديرين والمسيرين والمساهمين، وفي الخامس عشر من أبريل 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في العاصمة تونس وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE) ورشة عمل للصحفيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحفيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة تحت قيادة محمد لفويري أستاذ بجامعة تونس ومتخصص في التسيير، وكمال الصادق رئيس تحرير صحيفة الأخبار.¹⁶³

واقناعا منهما بأن الطرق السليمة في حوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة قام بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للشركات أو للمؤسسات التونسية وهذا في الخامس والعشرون من جويلية 2008 ولهذا الغرض جمع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ممثلين عن أهم الفاعلين الاقتصاديين في تونس، ومنهم أعضاء خلية الشبان للمعهد العربي لرؤساء المؤسسات وممثلين عن هيئة السوق المالية والبنك المركزي التونسي وبورصة تونس، ووزارة المالية والجمعية التونسية للمدققين الداخليين والجمعية المهنية التونسية للبنوك والمؤسسات المالية وبذلك يكون الدليل قد انبثق عن أطراف سوف يحرصون على تطبيقه فيما بعد، حيث يهدف هذا الدليل إلى جعل نظام حوكمة الشركات أو المؤسسات في تونس أكثر شفافية ووضوحا وإعادة وزيادة الثقة للمستثمرين الوطنيين والأجانب، والحرفيين والأجراء وعمامة الناس في التصرف وفي الرقابة على الشركات والمؤسسات التونسية، ومن أهم محاور دليل حوكمة الشركات بتونس: التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، الشفافية الجبائية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، دور المديرين، العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل، مجلس الإدارة وحقوق المساهمين، امتيازات المديرين، كما تم إدراج محور خاص بشأن الحوكمة في المؤسسات والشركات العائلية وهذا لطبيعة نسيج الشركات والمؤسسات التونسية.¹⁶⁴

¹⁶¹ - هيئة سوق المال المصرية، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية العربية المصرية أكتوبر 2005، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص: 4.

¹⁶² - نبيل أبو دياب، آفاق تطوير لائحة الحوكمة في فلسطين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سبتمبر 2007، ص: 7.

¹⁶³ - Centre international pour l'entreprise privée, (CIPE Bulletin en français), juin 2008/N°:3, p:04.

¹⁶⁴ - Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes, Institut ARABE des chefs D'entreprises en collaboration avec center for international private enterprises, 2008, p:03.

ثالثاً: التجربة السعودية (المملكة العربية السعودية) لحوكمة المؤسسات.

شهدت المملكة العربية السعودية تحركاً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة الشركات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال بعض النقاط التالية:¹⁶⁵

1- عقدت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003 وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.

2- قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.

3- صدور قرار مجلس الوزراء رقم 235 بتاريخ العشرين من شهر أوت 1425 هـ الذي نصت الفقرة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد استخداماته.

4- قامت مجلة المحاسبة وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بشرح ومناقشة مفهوم حوكمة الشركات أو المؤسسات من قبل أكاديميين متخصصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه.

5- عملت المملكة العربية السعودية على إصدار القرار الوزاري رقم 2217 بتاريخ الفاتح من نوفمبر 1423 هـ والذي ينص على النقاط التالية:

- أ- أن يقدم المديرين الرئيسيون في الشركة إقراراً يؤكدون بموجبه أن القوائم المالية للشركة لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تضليل للقوائم المالية.
- ب- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربع سنوي، تؤكد بموجبه أن كلا من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين والموظفين التنفيذيين في الشركة وزوجاتهم وأقربائهم من الدرجة الثانية، قد التزموا خلال هذا الربع بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.
- ج- أن يقوم المحاسب القانوني الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير (فحص تأكيدات) يؤيد بموجبه التأكيد المذكور في الفقرة الثانية أعلاه.

6- أصدر مجلس هيئة السوق المالية قرار في الثاني عشر من نوفمبر 2006 الذي يقضي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في المملكة السعودية، حيث جاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضل الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بمهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة

¹⁶⁵ - عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق - دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي -، 14- 16 سبتمبر 2008، ص: 10.

فيها. وقد تم إعداد اللائحة ذات المبادئ المقررة من المنظمات الدولية، كما تم الاسترشاد بتجارب الدول وما أقرته من قوانين أو قواعد في مجال حوكمة الشركات.

ثالثا: التجربة الجزائرية لحوكمة المؤسسات.

عملت الجمهورية الجزائرية على الرغبة في زيادة التكامل الاقتصادي مع المجتمع الاقتصادي العالمي في ظل عولمة الأسواق المالية وتحرير التجارة والخدمات والسماح بانتقال رؤوس الأموال بين الدول وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات أصبح لشركات المساهمة دور اقتصادي كبير، حتى يتمكن المستثمر من اتخاذ قرار سليم بشأن استثماره بالشركات المساهمة يجب أن يحصل على جملة من المعلومات الصحيحة والدقيقة، لذا يجب على الشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام أن توفر هذه المعلومات وهذا بوجود هيئات حكومية خاصة. وبالتالي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تخفيف نمو القطاع الخاص.

ولضمان نجاح المؤسسات أو الشركات المساهمة وتحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسة أو الشركة، كان ملزوما تبني نظام حوكمة المؤسسات الجزائرية، وبالتالي فالجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الاقتصادي العالمي وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها والبيئة الخارجية التي فرضت عليها التكيف مع المستجدات الحديثة، وهذا التكيف لا بد أن يخدم مصلحتها بدرجة أولى. وأصبح موضوع حوكمة الشركات من المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن وهذا لدعم القدرة التنافسية للشركات الوطنية والاستفادة من الأسواق المالية ورؤوس الأموال الدولية.¹⁶⁶

كما قامت جمعيات 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 القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية، كما عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كبير، (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية. وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC).¹⁶⁷

كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول، وتزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد (IAS/IFRS)، والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها¹⁶⁸، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

¹⁶⁶ - مجلة الإصلاح الاقتصادي، مجلة تصدر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد: 23، 2009 ص: 26.

¹⁶⁷ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة، مصر،

2009، ص: 1.

¹⁶⁸ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 25 مارس 2009، المرسوم التنفيذي رقم: 08-156 المؤرخ في 26 ماي 2008، ص: 3.

وقد لاحظ سليم عثمان، رئيس مجلس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة والشركة ذاتها، يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بقانون حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال، كما أكد السيد مصطفى بن بادا الوزير الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناع المهنيين أن الالتزام الجماعي من جانب مؤسسات الأعمال سيعمل على تحسين القدرة التنافسية، ويخلق رؤية أفضل من جانب الأسواق الخارجية، وهذا بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومؤسسات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقد في الوقت الحالي، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.¹⁶⁹

حيث يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد قصد الشروع في مسعى الذي يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، كما يقوم الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية: الإنصاف، الشفافية، المساءلة، المحاسبة.¹⁷⁰

أ- الإنصاف: الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.

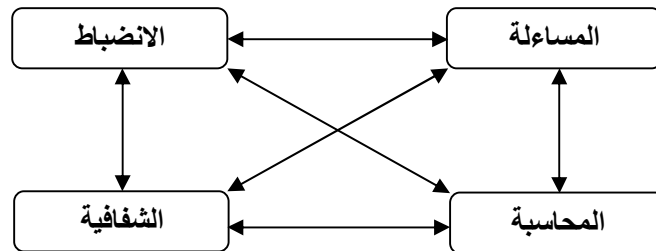
ب- الشفافية: الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع.

ج- المساءلة: مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.

د- المحاسبة: كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

والشكل التالي يوضح المبادئ الأساسية الأربعة التي يقوم عليها الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر.

الشكل رقم (1- 15): المبادئ الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر.



المصدر: من إعداد وتصوير الطالب بناء على المبادئ الأساسية الأربعة الناتجة عن ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.

¹⁶⁹ - مجلة الإصلاح الإقتصادي، نفس المرجع السابق، ص : 26.

¹⁷⁰ - ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص: 66.

من خلال الشكل السابق يمكننا القول بأن المبادئ الأساسية الأربعة التي يقوم عليها الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تشكل إطارا متكاملًا من المبادئ المنسجمة التي يمكن أن تتكامل مع بعضها البعض ولا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، لأن هذه المبادئ وضعت لخدمة المؤسسات والشركات فتطبيقها جملة واحدة يعزز فرص نجاح الشركات أو المؤسسات الجزائرية في كل ظرف من الظروف.

وبالتالي فإن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية، علاوة على ذلك، فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف داخل المؤسسات والشركات.

إن مبدأ الشفافية يعتبر من أهم المبادئ التي تتم فيها كيفية توزيع المسؤوليات خاصة في مجال رصد ومراقبة النتائج، كذلك فإن مبدأ المساواة يسترجع أوليته كلما تعلق الأمر بتنظيم العلاقات بين الأطراف الشريكة الداخلية، بواسطة توزيع المسؤوليات، فيما بينهم.

وفي ماي 2011 في إطار سعي مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE لبناء القدرات التنظيمية لجمعية الأعمال وتعزيز قدراتها على دفع عجلة الإصلاح في بيئة عملها على المستويين المحلي والوطني، نظم المركز تحت إشراف باميلا بيكرافت، مسؤولة برامج بالمركز، وعلي عيادي مساعد برامج بالمركز ورشتي عمل إحداها بالجزائر العاصمة في الفترة من 22 إلى 24 ماي لأعضاء 18 جمعية أعمال، والأخرى بمدينة وهران في الفترة من 25 إلى 29 لأعضاء 16 جمعية أعمال، أتاحت ورشتا العمل فرصة لممثلي جمعيات الأعمال لمناقشة التحديات التي تواجه جمعياتهم والقطاع الخاص في الجزائر، كما ساهم في فعاليات الورشتين كل من كاميليا بولات مديرة مكتب رومانيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة ونائبها كارمن ستانيليا، حيث شاركتا الحضور خبراتهما العريضة في هذا المجال، مما فتح الباب أمام الحضور لتبادل وجهات نظرهم.¹⁷¹

¹⁷¹ - <http://www.cipe-arabia.org/article1618.html> / 18/ 04/ 2014 .

خلاصة الفصل الأول

تعتبر حوكمة الشركات من المواضيع الحديثة التي نالت الكثير من العناية و الدراسات في السنوات الأخيرة لا لكونها مجرد تحسين للإجراءات الداخلية في المؤسسة كما يعتقد البعض، ولكن لما لها من تطبيقات أوسع بكثير، وعلى الرغم من استمرار الجدل حول النظام الطوعي في مقابل النظام الإلزامي لحوكمة المؤسسات إلا أن الأكيد هو كونها قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من المؤسسات سواء الكبرى أو المتعددة الجنسيات، أو مختلف الأنواع الأخرى بما فيها المشاريع الصغيرة و المتوسطة و الشركات العائلية، حيث أصبحت لشركات المساهمة دور اقتصادي كبير، حتى يتمكن المستثمر من اتخاذ القرار السليم بشأن استثماره بالشركات المساهمة وعليه يجب أن يحصل على المعلومات الصحيحة والدقيقة.

ولضمان نجاح المؤسسات والشركات المساهمة يتطلب تبني نظام حوكمة المؤسسات، والعمل على تطبيق مبادئها، من خلال تحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة أو الشركة وتقلل من صور التعارض والاختلاف والتضارب بين إدارة الشركة أو المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

ولعل المؤسسات والشركات الجزائرية التي تبنت نظام تطبيق حوكمة المؤسسات، الأمر الذي سعت إليه الحكومة، من خلال تشجيع وتطبيق مبادئها خاصة في القطاعين العام والخاص، كذلك عملت على زيادة توضيح أهمية الحوكمة في نظر المؤسسات الصغيرة التي تطمح إلى بلوغ القمة في مجال الأعمال، كما حثت جميع المؤسسات على تحديد جملة من العناصر مثل المسائلة والشفافية والإفصاح في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع تطبيق النظام المحاسبي المالي الذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي.

ومن خلال التطبيق الجيد والممارسات المهنية في إطار حوكمة المؤسسات وبعيدا عن تضارب المصالح داخل المؤسسة، فإن الحوكمة أحد عوامل النجاح للمؤسسات سواء كانت مساهمة في البورصة أو غير المساهمة، إن الإفصاح عن الكشوف المالية للمؤسسة أو الشركة يزيد من ثقة متعاملاتها ويعمل على الرفع من قيمة المؤسسة، حيث يسمح لها بجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مما يؤدي إلى ترشيد القرارات المتخذة من قبل متخذي القرار داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: إسهامات حوكمة
المؤسسات في ترشيد القرارات المالية
للمؤسسة

تعد عملية القرار واتخاذ القرارات من أكثر الموضوعات الإدارية تداولاً بالبحث والدراسة، شأنها في ذلك شأن الكثير من المفاهيم والمصطلحات المتداولة في إدارة الأعمال، وقد أكدها برنارد في أعماله بداية تحول الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع إتخاذ القرار، رغم قدم هذه العملية في حد ذاتها، فقد اعتبرت هذه الأعمال أن إتخاذ القرار يعد ركيزة أساسية وجانباً هاماً في عمل المسير وأن الأداء يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، الأمر الذي دفع سيمون إلى اعتبار عملية إتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية، وما يقوم به المسير من مهام، إن هو إلا إتخاذ قرار، ليسهم بذلك في تغيير الفكر التسييري وحتى الفكر الاقتصادي أيضاً¹⁷². ولهذا تسعى المؤسسة إلى ترشيد قراراتها من خلال التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات وهذا ناتج عن إرتباط جملة من القواعد والمبادئ الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة مما أدى بالمسير إلى تفعيل وترشيد هذه القرارات.

ومن هذا المنطلق فقد قسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للقرارات في المؤسسة

المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة

المبحث الثالث: ماهية إتخاذ القرارات في المؤسسة

المبحث الرابع: الأنواع والأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات في المؤسسة

المبحث الخامس: فعالية مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة

¹⁷² - أحمد جميل توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، سنة 1986، ص: 103.

المبحث الأول: مدخل للقرارات في المؤسسة

أن عملية القرار هي أساس لكل عمل إداري حيث تمس هذه العملية جميع الوظائف سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها جوهر العمل الإداري وفق مناهج حديثة تدور حول تحقيق هدف إستراتيجي للمؤسسة.

كما تعتبر عملية القرار في المؤسسة إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية حيث تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، وبالتالي فإن إتخاذ أي قرار يكون في غاية الصعوبة والحساسية لأن هذا القرار الذي يتم إتخاذه قد يكون بين طياته نجاح أي مشروع تقوم به وعليه يتم تحقيق المزيد من الأرباح، وقد يؤدي هذا القرار إلى فشل المؤسسة وتكبيدها خسائر كبيرة، وإتخاذ القرار بطبيعته إما حل لمشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع القرار في المؤسسة

يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين هما: المفاهيم النظرية للقرار في المؤسسة وأنواع القرارات فيها.

الفرع الأول: مفاهيم النظرية للقرار

يعد القرار في المؤسسة من المواضيع التي تعتمد عليها خاصة في القرار المتخذ من قبل الإدارة ويحتل إما الصحة أو الفشل وبالتالي يمكن عرض عدة تعاريف للقرارات في المؤسسة كما يلي:

- القرار هو الاختيار المدرك والواعي لبديل معين من مجموعة من البدائل، بشرط أن يقوم على أساس علمي في اختيار مشروع مناسب¹⁷³.
- القرار هو الاختيار الحذر لبديل معين دون الآخر من جانب متخذ القرار¹⁷⁴.
- القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري¹⁷⁵.
- القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها¹⁷⁶.
- القرار هو اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر¹⁷⁷.

¹⁷³ - خليل سفيان المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص: 23.

¹⁷⁴ - فضل مؤيد، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، ط1، دار الوراق، الأردن، 2009، ص: 261.

¹⁷⁵ - سهام خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعاموم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2008/2009، ص: 18.

¹⁷⁶ - جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقره بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2009/2008، ص: 97.

¹⁷⁷ - مراد خلاصي، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006، ص: 30.

- وكما يعرفه الدكتور رشيد أحمد بأنه الاختيار أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة.
- القرار هو الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين¹⁷⁸.
- القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين¹⁷⁹.
- القرار هو منح للتصور يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة¹⁸⁰.
- القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة و المرئية للقرار¹⁸¹.
- القرار هو الفكرة المرتبطة بعمليتين الاختيار والالتزام¹⁸².
- القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة¹⁸³.
- القرار هو استخدام المعطيات المنبثقة عن المحيط الداخلي والخارجي من أجل تحديد وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، بما يؤثر على النظام المؤسساتي ويضمن تدفق المعلومات¹⁸⁴.
- القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الهدف، حل مشكلة، انتهاز الفرص¹⁸⁵.
- القرار هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين¹⁸⁶.
- القرار في الفكر الإداري هو النقطة التي يتم عندها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل¹⁸⁷.
- القرار هو الرأي النهائي الذي يتوصل إليه متخذي القرار ويعتمده ويتخذه من بين آراء مختلفة مطروحة¹⁸⁸.
- القرار هو عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات التي يتم اختبارها من بين البدائل الممكنة¹⁸⁹.
- القرار هو الحسم أو الفصل في النزاع من خلال إصدار حكم عن موضوع أو الوصول إلى نتيجة معينة تفيد الدراسة والتحليل¹⁹⁰.
- القرار هو عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المختلفة والمتاحة لمتخذي القرار¹⁹¹.

¹⁷⁸ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 83.

¹⁷⁹ - فهمي مصطفى أبو زيد، عثمان حسين، الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 543.

¹⁸⁰ - خالد بن فيحان المندي، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية لمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2003، ص: 35.

¹⁸¹ - Fernandez. y, **Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité**, édition d'organisation, 3^{em} édition, 2003, Paris, P: 91.

¹⁸² - محمد موفق حديد، الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 263.

¹⁸³ - محمد محم زينات، إبراهيم إسماعيل جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 29.

¹⁸⁴ - Patrick boisselier, **Control de gestion**, Collectiorpqr Serqet, Paris, 1999, P: 84.

¹⁸⁵ - Jean François Delmin, **Brigitte 50 Tiennes Dinition a l'économie D entreprise**, Edition Bréal, Paris, 1998, P: 175.

¹⁸⁶ - بوحش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص: 157.

¹⁸⁷ - أحمد الخزامي عبد الحكم، فن اتخاذ القرار- مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، مصر، بدون سنة نشر، ص: 9.

¹⁸⁸ - حوري محمد أحمد زنبيل، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر. والشارقة، الإمارات العربية، ص: 36.

¹⁸⁹ - نوار أحمد، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1989، ص: 18.

¹⁹⁰ - النقيب كمال عبد العزيز، مقدمة في نظرية المحاسبة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 308.

¹⁹¹ - ناصر محمد على الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات. دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2008/2009، ص: 126.

- سلوك وتصرف واع بين عدة بدائل، اختيار بين بديلين أو أكثر ثم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار¹⁹².
- ومن مجمل هذه التعاريف يمكن استنتاج واستخلاص تعريف القرار في المؤسسة كما يراه الباحث:
- القرار هو الوصول إلى الغاية أو تحقيق أهداف المؤسسة التي تتخذ من خلال الرشادة وبطريقة منهجية ومدروسة.

الفرع الثاني: أنواع القرارات

تصنف القرارات حسب عدة معايير داخل المؤسسة كما يلي:

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى عدة أنواع نذكر من بينها:

- 1- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** تهدف هذه القرارات إلى إيجاد الطريقة المثلى من خلالها يتم اختيار مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوى والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري بطريقة مباشرة.
- 2- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** مثلاً: القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة والإجراءات الواجب إتباعها والسياسيات المتبعة، وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب التحفيز، وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية، وأنماط القيادة الملائمة، والمركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة النهائية... إلخ.
- 3- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتم هذه القرارات باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة فيه، وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال... إلخ.
- 4- **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل هذه القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات، وخدمات البيع... إلخ.
- 5- **قرارات تتعلق بالتمويل:** وتتضمن القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها على العمال وتشجيعهم.

¹⁹² - فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية. المفاهيم. النظريات. العوامل المؤثرة فيها، مركز البحوث التربوية والنفسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، بدون بلد، 2013، ص: 26.

ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها داخل المؤسسة

وقد صنفت هذه القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي¹⁹³:

1- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة بالمؤسسة وتتميز بالقرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة، وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية، ونظراً لأهمية الآثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة، قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا وتتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوعي، ومستوى غالباً من الفهم، نظراً لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المؤسسة.

كما أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة، يتطلب من اتخاذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحلها، ومن أبرز الأمثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة، وبالتمية الاجتماعية أو الاقتصادية..... إلخ.

2- **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب، رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.... إلخ.

كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل اتخاذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلاً عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار ومن أمثلة هذه القرارات: تلك التي تتعلق بالأسعار الخاصة بالتسويق، التخزين، الصرف.... وتوزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية.... إلخ.

4- **القرارات التشغيلية:** وهي التي تتم على مستوى التسيير العلمي أو الجاري وتتعلم بحل المشاكل التشغيلية المعروفة والبسيطة وذات علاقة بالأعمال والنشاطات اليومية، لكونها قرارات روتينية متكررة فإنها غالباً ما تكون قابلة للبرمجة.

5- **القرارات الرقبية:** وهي القرارات التي تتعلق بتحديد ومعالجة الانحرافات وأسبابها وتصويبها بالصورة التي تصب في صالح المؤسسة¹⁹⁴.

¹⁹³ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 122.

¹⁹⁴ - طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة عين شمس، مصر، 2000، ص: 145.

وبالإضافة إلى هذه القرارات يوجد أنواع أخرى وهي القرارات الروتينية، والتعديلية أي الشبه روتينية، والتجديدية أي غير روتينية، وتتم عملية التصميم لهذه الأنواع من القرارات على طبيعة المشكلة التي يواجهها متخذي القرار والحلول المطلوبة لها¹⁹⁵.

ثالثاً: تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة

قسم كونتر وزملائه القرارات داخل المؤسسة إلى نوعين هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة كما يلي:

1- **القرارات المبرمجة:** وهي تشير إلى القرارات المخططة سلفاً من قبل المؤسسة، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً)، ومن أبرز الأمثلة: قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين أو التوظيف... إلخ¹⁹⁶، حيث توضح مسبقاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين... إلخ¹⁹⁷.

وهي قرارات تهتم بجميع المشاكل الروتينية، البسيطة منها والمعروفة وهي عادة ما تتخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وفي حالات وظروف التأكد من بياناتها وأساليبها التقليدية الأكيدة، وعملياً إجرائية يمكن برمجتها بسهولة كبيرة، وذات خطوات واضحة ومتكررة ولا تتعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث¹⁹⁸.

2- **القرارات غير المبرمجة:** هي تلك القرارات غير المتكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل: القرارات الإستراتيجية (ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج... إلخ)، وتتعلق هذه القرارات كذلك بالمشكلات التي لها أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد. فهي قرارات تحتاج إلى تفكير جيد وجهد كبير وإبداع من طرف متخذها على المدى الطويل، مما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار آراء واستشارة الآخرين¹⁹⁹.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة، أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

وهناك قرارات أخرى داخل المؤسسة وهي القرارات الفردية والجماعية والقرارات التنظيمية والشخصية يمكن إدراجها في النقاط التالية:

¹⁹⁵ - Romney & Steinbart, **Accounting Information Systems**, the Edition Prentice Hall, Paris, P: 105.

¹⁹⁶ - إبراهيم سليم الحسينية، **نظام المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 239.

¹⁹⁷ - أبو قحف عبد السلام، عبد الغفار حنفي، **تنظيم وإدارة الأعمال**، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 143.

¹⁹⁸ - مكليود راموند، **نظام المعلومات الإدارية**، تعريب سرور على إبراهيم سرور، ج2، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 701.

¹⁹⁹ - محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 96.

رابعاً: تصنيف القرارات إلى القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

وصنفت هذه القرارات داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

1- **القرارات الفردية:** في الغالب هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشارة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الاستبدادي في المؤسسة، ويلاحظ إن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر أفضل النماذج للقرارات الذي يتخذها الفرد. كذلك القرارات الفردية تصدر بحق شخص معين أو أشخاص بذاتهم، بحيث لا ينطبق على سواهم، مثلاً: كقرار تأديب موظف وقرارات الترقية²⁰⁰.

2- **القرارات الجماعية:** تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث تعكس روح التعامل الديمقراطي في المؤسسة ويفضل الكثيرون القرار الجماعي نظراً لأنه يمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة .

خامساً: تصنيف القرارات إلى القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

وتم تصنيفها إلى نوعين هما:

1- **القرارات التنظيمية:** هي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفية الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المؤسسة، وتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقاً من السياسة العامة للمؤسسة. والقرارات التنظيمية تصدر في مواجهة أفراد غير محددين، حيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد، أو هي الحالة التي تتوفر فيها الشروط المحددة في القرار مثلاً: كاللوائح التنظيمية²⁰¹.

2- **القرارات الشخصية:** فهي قرارات تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته الإدارية. والقرارات الشخصية لا يمكن تحويل صلاحية اتخاذها إلى شخص آخر على عكس القرارات التنظيمية التي يمكن تحويل صلاحيتها إلى المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

²⁰⁰ - حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المؤسسة، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 117.

²⁰¹ - رافده الحريزي، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المريخ، عمان، الأردن، 2008، ص: 248.

المطلب الثاني: مراحل ونماذج صنع القرار في المؤسسة

إن عملية صنع القرار في المؤسسة تمر بعدة مراحل ونماذج التي تستند عليها، ويمكن أن نوضحهما في الفرعين كما يلي:

الفرع الأول: مراحل صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات أو المراحل المتصلة والمتتالية وكل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة. وفيما يلي سيتم التطرق لكل مرحلة بالتفصيل.

أولاً: الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها

وتتمثل هذه الخطوة في جمع المعلومات وتحليلها وغالباً ما تبدأ بظهور أعراض المشكلة التي تمثل الإشارة إلى وجود قصور في الأداء أو وجود فرصة لتحسين هذا الأداء عما هو عليه. وتحديد المشكلة لها تأثير جوهري على الطريقة التي ستتبع في حلها²⁰². وتحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية²⁰³:

1- تحديد المعايير: تعد معرفة المعايير التي تساعد على معرفة وجود مشكلة ما قبل استكشافه، هي عبارة عن مقاييس محددة مسبقاً فكلما كانت هذه المقاييس قابلة للقياس وملموسة فهي تساهم في الحكم على مدى الانحراف. ويجب دائماً مراجعة هذه المعايير والتأكد من صدقها وحدائتها.

2- تحديد الانحرافات: وذلك من خلال مقارنتها بين ما هو موجود مع المعايير الموضوعية من طرف المؤسسة.

3- وصف الانحراف: يجب القيام بالوصف الدقيق للانحراف، إذ لا فائدة منه إذا كنت لا تعرف مقدار الانحراف وما مكانه إلخ. وذلك من أجل الحصول على وصف دقيق له.

4- معرفة أسباب الانحرافات: في الكثير من الحالات داخل المؤسسة، قد يكون تحديد المشكلة أهم وأصعب الأجزاء ومن الضروري أن يذهب التحليل إلى أبعد من مجرد معالم المشكلة التي يتعامل معها والتعرف على الأسباب الحقيقية خلفها²⁰⁴.

تعتبر عملية تحديد المشكلة أو عملية لتكوين القرارات الإدارية، ولكي تحدد مشكلة ما من بين المشاكل لا بد من محاولة التعرف عليها أولاً ثم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها. ولهذا يجب التعرف على فحوى المشكلة²⁰⁵. وهناك ثلاثة أخطاء شائعة، عادة ما تحدث في هذه الخطوة، ينبغي تجنبها وهي:

1- تحديد المشكلة بشكل واسع جداً أو ضيق جداً، فالأول يؤدي إلى غموض المشكلة وربما إلى إضاعة وقت أو مجهود دون مبرر، ويؤدي الثاني إلى إهمال جزء من المشكلة يعاد بعدها الظهور.

²⁰² - محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2008، ص: 10.

²⁰³ - حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص: 121.

²⁰⁴ - زندر باري، نمذجة القرارات وبحوث العمليات باستخدام صفات الانتشار الإلكترونية، تعريب وترجمة مصطفى مصطفى موسى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 42.

²⁰⁵ - رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص: 328.

2- التركيز على الأعراض بدلا من الأسباب.

3- الاختيار الخاطئ للمشكلة التي يتم التعامل معها في وقت معين. ويتطلب تجنب هذا أن يضع المدير أولويات تجعله يتعامل مع المشاكل الأكثر أهمية أولا.

ثانيا: البحث عن حلول بديلة وتقييمها

وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر، وتحليلها، وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل. وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين (وخاصة من يتصلون مباشرة بالمشكلة موضع الدراسة)، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم.

ثالثا: اختيار أفضل البدائل

في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، يمكن تحديد البديل الذي يكون مجموع فوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لأي بديل آخر.

ويعتقد البعض أن (صنع القرار في المؤسسة) يتم في هذه المرحلة. ويستندون في اعتقادهم هذا إلى أن اختيار أحد البدائل ترتب عليه التزامات معينة، أما قبل هذا الاختيار فلا توجد التزامات، ويمثل هذا الاعتقاد في النظرة الضيقة أو المحدودة. والنظرة الأوسع والأكثر واقعية تجعلنا نعتبر أن عملية صنع القرار في المؤسسة قد بدأت من المرحلة الأولى.

ويقوم متخذي القرار داخل المؤسسة باختيار البديل المناسب بعد الحصول على مخرجات الصناعة القرارية من خلال عدد من البدائل التي تم تحديد عيوبها وتميز مزاياها، ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في الاختيار وعدم التحايل والتحيز ضد بديل ما، وليس بالضرورة أن يختار متخذي القرار البديل صاحب أعلى مزايا ولكنهم قد يختارون بديلا آخر ذو مزايا أقل، وبالتالي سيختارون البديل المناسب وليس الأفضل²⁰⁶.

رابعا: تطبيق البديل الذي تم اختياره

عند الاختيار الأنسب أو الأفضل للبديل يصبح هذا البديل بمثابة الحل الذي سيتم إتباعه في حل المشكلة في المؤسسة. وبصفة خاصة من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضرورية لاختيار هذا البديل.

إن القرار في حد ذاته ليس له قيمة إذا لم ينفذ، فالكثير منهم من ينفقون أموالهم وجهودهم وينشرون أوقاتهم من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم يتبدد كل شيء ويفشل في تنفيذه، فالتنفيذ هو الامتداد الطبيعي للقرارات في المؤسسة، فلا ينتقل إلى صعيد الواقع ولا يتجسد إلا بالتنفيذ²⁰⁷.

وهناك بعض متخذي القرار في المؤسسة يعتقدون أن دورهم ينتهي بمجرد اختيارهم للبديل المناسب، وهذا الاعتقاد يكون خاطئ، لأن القرار يتطلب التنفيذ وتعاون الجميع من خلال مشاركتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم²⁰⁸.

خامسا: تقييم النتائج

²⁰⁶ - حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص: 125.

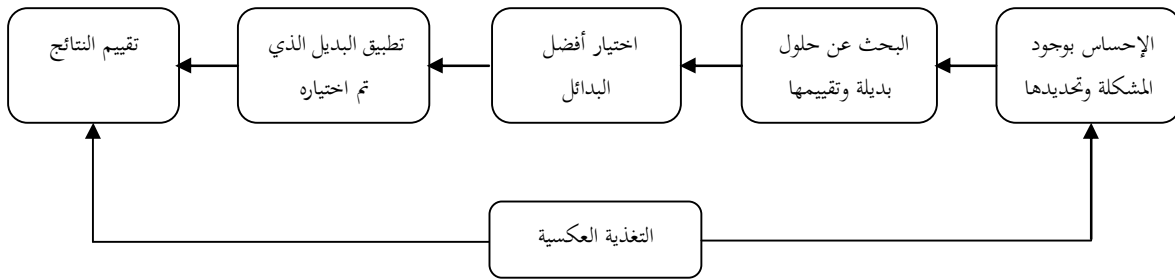
²⁰⁷ - فايز حسين، عناصر صنع القرار. سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص: 246.

²⁰⁸ - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 49.

لا يمكن أن تتم عملية صنع القرار في المؤسسة إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج. فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة، فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الإجراء التصحيحي، ويعتبر هذا التقييم شكلاً من أشكال الرقابة الإدارية، وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على القرار المختار، وبهذا تصبح عملية صنع القرار نشاط ديناميكي مستمر في إطار العملية الإدارية. ويمكن إدراك أهمية هذه المرحلة من خلال تحسين أداء المؤسسة في المستقبل.

لتنفيذ أي قرار في المؤسسة يتطلب متابعته خطوة بخطوة عن طريق التوجيه الذي يمارسه متخذ القرار على المعنيين بتنفيذ هذا القرار، كما يتطلب القيام بأعمال الملاحظة الدقيقة لكيفية التنفيذ، أي يتطلب الاتصال والإرشاد²⁰⁹. والشكل التالي يلخص مراحل عملية صنع القرار في المؤسسة.

الشكل رقم (2-1): مراحل عملية صنع القرار في المؤسسة



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، نفس المرجع السابق، ص: 22.

الفرع الثاني: نماذج صنع القرار

توضح نظرية الإدارة الاختلافات بين عدة نماذج أساسيين لصنع القرار، وهي: النموذج الكلاسيكي والنموذج السلوكي والنموذج العقلاني ونموذج صندوق القمامة ونموذج التفكير والنظر والعمل ونوضحها كما يلي:

أولاً: النموذج الكلاسيكي:

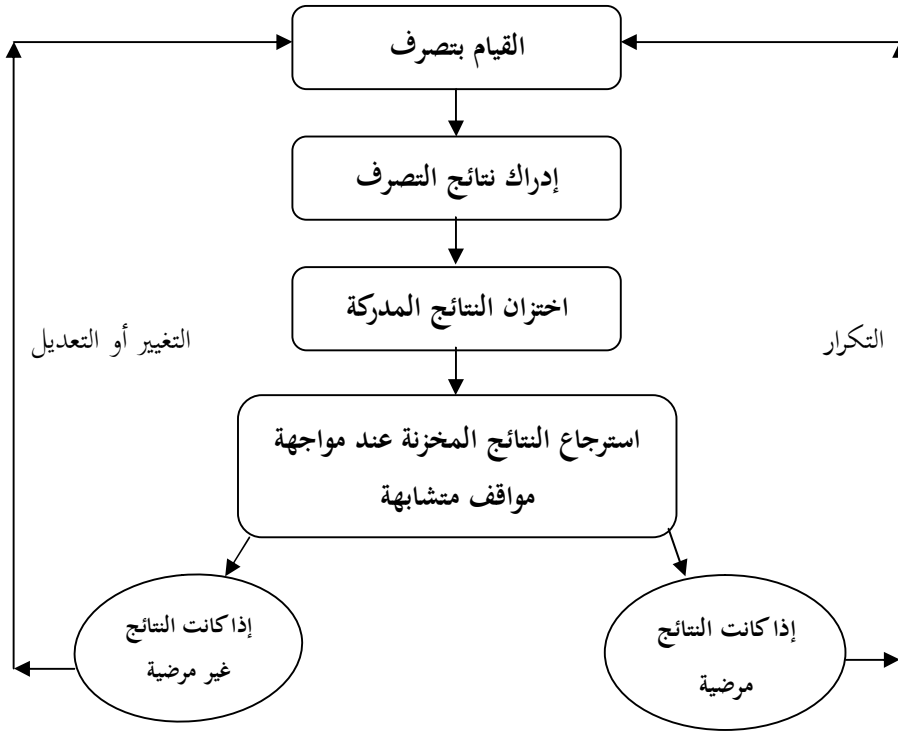
ويتميز هذا النموذج بالنقاط التالية:

- 1- يرى هذا النموذج أن المدير يتصرف على أساس معلومات كاملة، وفي ظروف تأكيد.
- 2- يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة والنتائج المترتبة عليها.
- 3- ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ قرار أمثل يحقق أفضل النتائج بشكل مطلق.
- 4- يقوم هذا النموذج على افتراض الرشد التام، وفي ضوء توافر معرفة كاملة لمتخذ القرار.

ومن خلال النموذج الكلاسيكي يمكن القول أن هذا النموذج غير واقعي، لأن معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري ويمكن توضيحها في الشكل أدناه:

²⁰⁹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، نفس المرجع السابق، ص: 24.

الشكل رقم (2-2): يوضح النموذج الكلاسيكي لصنع القرار في المؤسسة



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، نفس المرجع السابق، ص: 25.

وأوضح هريت سيمون أهم النماذج التي تناولها موضوع صنع واتخاذ القرار هي: النموذج الراشد والنموذج المرضي والنموذج السياسي كما يلي:

1- النموذج الراشد: يستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأفضل والأفضل حين تتخذ القرارات من

خلال أفضل حل ممكن²¹⁰، وهذا النموذج حسب رأي سيمون يفترض أن المدير:

أ- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة التي يتم اختيارها من قبل المؤسسة.

ب- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل من البدائل المدروسة.

ت- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

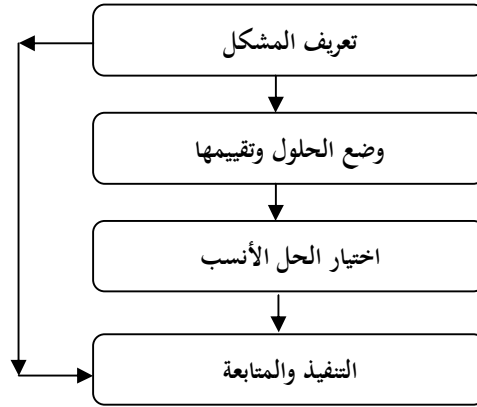
ث- يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقدير ما هو الأفضل.

وقد أكد سيمون أن الرشد الكامل مناقض ومختلف للواقع، واقترح الرشد المحدود لأن المدير يواجه قيوداً ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات بعضها شخصية والأخرى بيئية وتعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات. ويمكن توضيحها في الشكل التالي²¹¹:

²¹⁰ - شتاحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 14- 15 أفريل 2009. ص: 4.

²¹¹ - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 42.

الشكل رقم (2-3): يوضح النموذج الراشد في اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 42.

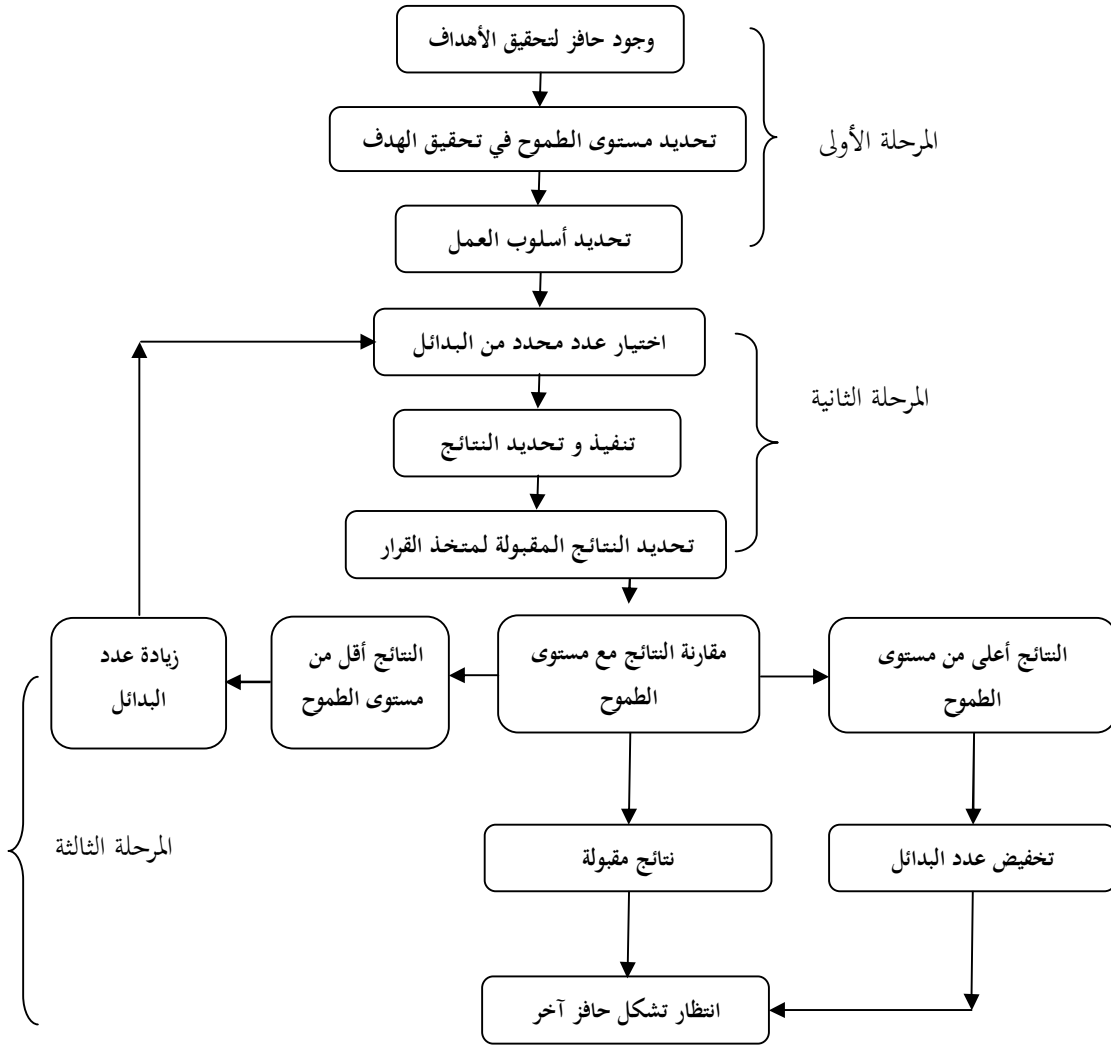
2- النموذج المرضي: يسعى هذا النموذج للوصول إلى قرار معقول أي مرضي أو مثالي، يتوقف على البحث عن البدائل وتوصله إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بديل أفضل.

ويعرف كذلك بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها أي مؤثراً ومتأثراً.

ويتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرارات بأن عملية اتخاذ القرار هذه تتم بصورة ديناميكية في إطار عام لتحقيق هدف محدد وبديل معين لتحقيقه، وهو النموذج السائد في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة، ومعرفة نتائج كل بديل كما يراها سيمون، بالإضافة إلى وجود عوامل غير رشيدة مثل: قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله²¹². ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل أدناه:

²¹² - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، نفس المرجع السابق، ص: 43.

الشكل رقم (2-4): النموذج المرضي في إتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، نفس المرجع أعلاه، ص: 43.

3- النموذج السياسي: هذا النموذج يصلح للظروف التي تهم بعدم التأكد والغموض التام والقرارات غير المبرجة وهنا تكون المعلومات محدودة جداً أو ناقصة بشكل كبير لذلك عدم الاتفاق بين المدراء حول الأهداف المراد الوصول إليها، وبالتالي يلجأ المدير في هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء للوصول إلى ما يسمى تحالف القرارات وتطويرها وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يعرف على أنه تجمع غير رسمي للمدراء يسعون إلى هدف معين ويدعمونه²¹³.

²¹³ - مهدي صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 309.

ثانيا: النموذج السلوكي:

لم يقبل علماء السلوك الافتراضات التي يستند إليها النموذج الكلاسيكي، فهم يرون أن هناك كثيرا من القيود والمحددات الذهنية، كما يرون أن هناك حدودا للقدرات البشرية على تحليل المعلومات، وبدلا من الرشد المطلق الذي ينادى به النموذج الكلاسيكي، فإنهم يقولون (بالرشد المحدود) الذي يعنى أن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار²¹⁴.

وقد ظهر مفهوم الرشادة المحدودة نتيجة لقيام سايرت ومارش بوضع النظرية السلوكية للمشروع، وهي التي تتضمن العديد من الافتراضات عن القرارات التي أصدرها المديرون والتي تمثل خصائص هذه القرارات. ويساعد هذه النموذج في تسليط الضوء على المحددات أو القيود الواردة لرشد القرارات الإدارية²¹⁵.

ثالثا: النموذج العقلاني:

يعتبر هذا النموذج الأكثر توسعا وانتشارا وتأثيرا في صنع القرار داخل المؤسسة وهو مكون من خمسة مراحل²¹⁶:

- 1- التحديد الواضح للمشكلة.
- 2- توليد الحلول المحتملة بالنسبة للقرارات الروتينية يمكن تحديد بدائل متنوعة وبسهولة من خلال وضع قواعد قرارية محددة مسبقا.
- 3- الاستخدام المناسب للمداخل التحليلية في المؤسسة.
- 4- تنفيذ الحل.
- 5- تقييم فعالية القرار المنفذ داخل المؤسسة.

وهذا النموذج يخضع للتتابع المنطقي لعدة مراحل تكون دقيقة لتسهيل وضعية القرار في المؤسسة. بني على أسس وضعها الاقتصاديون في بداية الفترة الصناعية. وكانوا يعتقدون أن السلوك الإنساني يكون منطقيا تحت مجموعة من الظروف، وبالتالي يمكن التنبؤ بها. وعلى هذا الأساس بنوا نموذج لشرح أعمال التجارة، والتي تمتد إلى الطريقة التي تتخذ أو تصنع بها القرارات.

رابعا: نموذج صندوق القمامة:

تطلق هذه التسمية على نموذج صناعة القرارات في المؤسسات وأكتشفه أول مرة الباحث الأمريكي جيمس مارش ويعتبر من النماذج الوصفية في المؤسسة، حيث يولد فيه المشاركون التنظيميون مجرى أو تيار ثابت من المشكلات والحلول عندما يواجهون قرار أو فرصة اختيار. تتمثل هذه التيارات في العناصر التالية: المشاركين، المشكلات، الحلول وفرص الاختيار. ترمى هذه التيارات رميا في صندوق القمامة التنظيمي، وتتفاعل هذه التيارات بعشوائية، حيث تكون هناك نسبة قليلة من الحلول توحد في قرار نهائي، وهناك طريقة أخرى لرؤية هذا النموذج من خلالها يتم النظر للمؤسسات كمجموعة من الحلول المتنافسة، كل واحد يفضل مجموعة من المشاركين بانتظار ظهور المشكلات.

²¹⁴ - شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، نفس المرجع السابق، ص: 5.

²¹⁵ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، نفس المرجع السابق، 2001، ص: 112.

²¹⁶ - Stephen P. Fitzgerald, **Décision Making**, Capstone Publishing, Oxford, London, 2002, P: 12.

أما القرار فهو يحدث عندما تجمع مجموعة من المشكلات، بمعنى أن القرار النهائي ليس من حصيلة ثانوية للكيمياء القديمة التي حدثت في صندوق القمامة التنظيمي²¹⁷.

خامسا: نموذج التفكير والنظر والعمل:

على الرغم من الملاحظات حول النموذج العقلاني إلا أنه مازال متماسكا ومستمر في توسيع مداخل الإدارة في صنع القرار على الرغم من أن حدوده واضحة وموثوقة، وتقدم نماذج بديلة ومتنوعة. فللمداخل الجديدة للإدارة في صنع القرار لا ترتبط بالتخلي عن النموذج العقلاني لأنه ميثوس منه أو به نقص، ولكن بإضافة العناصر الناقصة إليه، الأمر الذي يجعله يساعد في عمليات قرار قريبة جدا من أن تكون فعلية وتزودها بمرونة كبيرة²¹⁸.

وهي هذا السياق اقترح فرنس وستلي وهنري منتزبرغ إضافة مدخلين إلى المدخل العقلاني التفكير أولا وهما النظر أولا و العمل أولا، ويتضمن مدخل النظر أولا التخلي بمعنى عالم الفن والأفكار. ويستلزم العمل أولا التعلم من خلال العمل. ويعني فعليا اكتشاف البدائل وتجربتها لاختيار البديل الذي يعمل أفضل، فهو إذن عالم الخبرة والمهارة. وبالمقابل تعود جذور التفكير أولا للحقائق وعمليات التخطيط المنطقية، بمعنى أنه علم أكثر منه فنا أو مهارة²¹⁹. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): خصائص المداخل الثلاثة لصناعة القرار

التفكير أولا	النظر أولا	العمل أولا
يوضح فوائد العلم مثل تخطيط وبرمجة الحقائق الفعلية	يوضح فوائد الفن مثل تصور وتخيل الأفكار المنظورة	يوضح فوائد المهارة مثل المخاطرة والتعلم من خلال الخبرات العملية

Source: Mark Chun-hsueh Chen, Chun-hsueh Wang and Shen-yeh Yu, **A Comparative Study on Decision Making Approach in a Dilemma Taiwanese and Italian Business Managers**, 2003, P: 7.

²¹⁷ - Stephen P. Fitzgerald, **Décision Making**, Op. Cit, P: 13.

²¹⁸ - Stephen P. Fitzgerald, **Décision Making**, Ibid, P: 15.

²¹⁹ - Mark Chun-hsueh Chen, Chun-hsueh Wang and Shen-yeh Yu, **A Comparative Study on Decision Making Approach in a Dilemma Taiwanese and Italian Business Managers**, 2003, P: 7.

المطلب الثالث: مناهج و صفات نظرية القرار في المؤسسة

جاء هذا المطلب ليعالج مناهج و صفات نظرية القرار في المؤسسة و مجالات استخدامها و توضيح دورها و كيفية معالجتها لجميع المشاكل التي تعترض هذه المؤسسات.

الفرع الأول: مناهج نظرية القرار

كل الأعمال التي تناولت مشاكل القرار و اتخاذ القرار، استمدت من المناهج النظرية للقرار وهي كما يلي²²⁰:

أولاً: المنهج الوصفي:

الهدف من هذا المنهج هو الوصف و التنبؤ بسلوك متخذ القرار في المؤسسة، و تفترض وجود حقيقة غير ظاهرة في كل تحليل للمشكلة و دور النماذج الوصفية هو الكشف و البحث عن هذه الحقيقة.

ثانياً: المنهج الإقتراحي:

تتم هذه المنهجية بالتوصيات التي يمكن أن تقدم كإقتراح لمتخذ القرار في المؤسسة، و ذلك لتحسين قراراته. هذه الإقتراحات يجب أن توافق الإحتياجات و القرارات المعرفية للأفراد.

و يصطلح مجال البحث هذا، بالوسائل و الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الرشيد بالنسبة للأفراد، و النماذج الإقتراحية يتم تقييمها بقيمتها النفعية بمعنى قدرتها على مساعدة المسؤولين في تحسين قراراتهم داخل المؤسسة.

ثالثاً: المنهج المعياري:

يقوم هذا المنهج بتحديد المبادئ و القوانين التي يتبعها أو يمكن أن يتبعها بعض الأفراد، هذا التحليل يكون مترابط و عقلائي في حالة كانت التعليمات و المبادئ المحددة بشكل جيد تشكل مجموع مسلمات و بديهيات، هذه البديهيات يحددها المحللون و الاختصاصيون، الذين يحاولون ترجمة سلوك منطقي و عقلائي، مثلاً: أي نظام رياضي للبديهيات، و الباحث يحاول معرفة التغييرات في حالة تجاهل أو تغيير البديهية.

هذه العملية يتم الاستغناء عنها إذا كانت العلاقات الضمنية و الرياضية عميقة أو إذا استطاع الباحث تحديد توافق جيد بين النظام الجرد و الملاحظات السلوكية.

و المنهج المعياري يحتوي على عدة أوجه، التي تختلف حسب التحاليل المختلفة للبديهيات، من جهة النظرية المعيارية القديمة، تمنح لهذه البديهيات قيمة غير قابلة للنقاش، أو قاعدة مثلى يجب على متخذ القرار إتباعها داخل المؤسسة.

و من جهة أخرى المقاربة البديهية تنظر إلى البديهيات كفرضيات بحث فقط، صيغت بعد حوار و نقاش بين المحللين (الاختصاصيين) و متخذ القرار في المؤسسة.

²²⁰ - Imed othmani, **optimisation multicritère**, thèse doctorat, université de gronoble1, France, 1998, p: 04.

الفرع الثاني: صفات القرار

وتتميز المؤسسة بعدة صفات وخصائص للقرارات وهي:

أولاً: (عملية) القابلية للترشيد:

وتعني هذه العملية أن يكون هناك فرصة لمتخذي القرار العمل على تنمية وتطويره وزيادة كفاءته بزيادة الخبرة في مجاله²²¹. كذلك تقوم هذه العملية على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما الوصول إلى حد معقول من الرشد، ومن الناحية العلمية وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل، كما أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحياناً يبعد هذه العملية عن اعتبارها عملية حساسة قابلة للقياس والتحديد الدقيق والقابلية للرشادة²²².

ثانياً: التأثير بالجهد الجماعي المشترك:

تهدف هذه العملية على أنها خلاصة ناتج الجهد المشترك من خلال عدة مراحل متعددة وما تتطلبه هذه المرحلة من إعداد وتحضير جميع المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه من جهد جماعي مشترك²²³.

وبالرغم من أن متخذ القرار شخص واحد لكنه يبني القرار بناءً على المعلومات المستمدة من مصادر وجهات مختلفة تتأثر بمجموعة مشتركة من الأفراد²²⁴.

ثالثاً: التأثير بعوامل ذات صبغة اجتماعية وإنسانية:

هذه العملية في المؤسسة نابعة من كونها تتأثر بالعوامل النفسية لدى متخذ القرار والمسؤولين وجمع الأشخاص الذين لهم مساهمة في اتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بالعوامل الاجتماعية النابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية أي خارج المؤسسة وهي بيئة المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها²²⁵.

رابعاً: عملية امتداد الماضي والحاضر بالمستقبل:

فالقرار الذي يتخذ الآن فهو مبني على عوامل ومعلومات مستمدة من الماضي القريب أو البعيد، ومما هو متوقع حدوثه في المستقبل القريب من متغيرات، ولكن يمتد تأثير القرار للمستقبل ويحدد اتجاهه ومساره²²⁶.

²²¹ - حسين عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، ط3، مكتبة الأمل التجارية، غزة، فلسطين، 2001، ص: 246.

²²² - كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 87.

²²³ - جليلية بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008، نفس المرجع السابق، ص: 100.

²²⁴ - حسين عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، نفس المرجع أعلاه، ص: 247.

²²⁵ - كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع أعلاه، ص: 88.

²²⁶ - محمود رجب محمود مسعود، تحليل أسباب الخطأ في إتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم

المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 43.

خامسا: عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:

هذه العملية مقيدة وليست مطلقة، هذا راجع لمتخذ القرار لأنه يخضع لقيود متعددة بعضها قانوني، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها الآخر نابع من المسؤولين أو غيرهم ممن يمسه القرار.

وهذه العملية تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق مدة طويلة لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة التي هي محل القرار أحيانا، أو بسبب جمع المعلومات وتحليلها أو بسبب تردد متخذ القرار وما تتطلبه العملية من دراسات ومناقشات خاصة إذا كان اتخاذه يتم بطريقة مشتركة، هذه أسباب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة²²⁷.

سادسا: عملية معقدة وصعبة:²²⁸

هي عملية ينبع تعقيدها وصعوبتها لكونها تتضمن عدة نشاطات تقتضيها مراحل متعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها، فعملية اتخاذ القرار تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل كما يتصورها سيمون وهي:

- 1- مرحلة البحث والاستطلاع: يركز فيها النشاط على اكتشاف المشكلة والحاجة إلى اتخاذ قرارات سديدة لحلها.
- 2- مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة للحل كما يتم تحليل وتقييم البدائل.
- 3- مرحلة المقارنة والاختيار: يتم فيها التركيز على اختيار بديل معين لحل مشكلة والوصول إلى الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

ويرى سيمون أن كل هذه المراحل داخل المؤسسة تمثل عملية اتخاذ قرارات صعبة وأن جميع النشاطات التي تتضمنها المراحل الثلاثة تعتمد على قدرات عالية يمكن أن تكتسب عن طريق التعلم والتدرب.

وهناك صفات أخرى للقرارات داخل المؤسسة وهي²²⁹:

سابعا: الشمولية:

وهي توفر القدرة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بغض النظر على المستوى التنظيمي سواء كان مدير إدارة عليا أو وسطي أو دنيا أي أن متخذ القرار يشمل جميع المستويات.

ثامنا: الاستمرارية:

ليس هناك فصل بين الإجراءات والخطوات التي تتبعها المؤسسة في عملية القرار، فهي عملية مستمرة ومتداخلة ومتراطة.

²²⁷ - كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 89.

²²⁸ - جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008، نفس المرجع السابق، ص- ص: 100-101.

²²⁹ - حسين عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، نفس المرجع السابق، ص: 247.

وهي تعني الخطوات والإجراءات التي تمر بها عملية القرارات في المؤسسة، تكون متشابهة حتى ولو اختلفت في المناهج وظروف اتخاذها.

المبحث الثاني: القرارات المالية في المؤسسة

تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية تتابعية إرتباطية وفكرية تخص الإدارة، وتستوجب الكثير من الانتباه والتركيز على جميع بؤادر مشكلة معينة داخل المؤسسة أو خارجها، قد تكون محسوسة أو ملموسة، وإدراك مختلف أبعادها ومقاييسها وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، وإفراز أكبر عدد من الأفكار حول ما يجب عمله حيالها لكي توضع أو تصاغ في شكل بدائل أو حلول ممكنة يتم فيها اختيار أفضل البدائل بغية تجاوز مواقف معينة أو حل مشكلة ما.

غير أن ما تواجهه المؤسسات اليوم من مواقف وحالات تتلاحق فيها هذه الأحداث، وتشابك معها الأسباب بالنتائج، تدفع عملية اتخاذ القرار نحو مزيد من الغموض والتعقيد، وهذا ما يجعل متخذ القرار يفقد قدرته على السيطرة والاحتواء، ضمن دائرة مغلقة من عدم التأكد، لدى يلعب فيها عامل السرعة في إتخاذ القرار متغير جديد في تحقيق المزايا التنافسية، فقد أصبحت تبنى هذه الأخيرة أكثر على مدى كفاءة وقدرة متخذ القرار على إستغلال عامل الزمن، وتقليص الفجوة الزمنية بين إيجاد الفكرة وتنفيذها في الوقت المناسب²³⁰.

المطلب الأول: مفهوم وطبيعة القرارات المالية في المؤسسة

تعتبر صناعة القرارات المالية في المؤسسة من أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل مختلف المفكرين الاقتصاديين والدارسين مما أدى إلى ظهور مجموعة كبيرة من الدراسات في هذا المجال، وينقسم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: مفهوم القرارات المالية

وتتمثل في النقاط الآتية:

أولا: تعريف القرار المالي

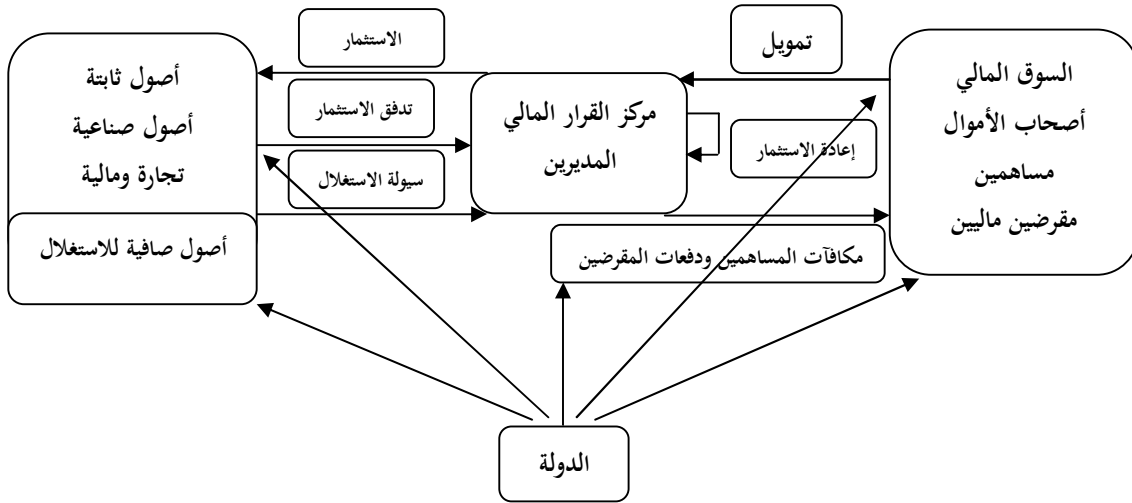
هناك عدة مفاهيم للقرارات المالية في المؤسسة نذكر من بينها:

- القرار المالي هو عبارة عن كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول²³¹. حيث تهدف هذه القرارات إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ويمكن تمثيل القرارات المالية في الشكل التالي:

²³⁰ - فالنته اليمين، البيظنة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الموسم الجامعي 2012/2013، ص: 102.

²³¹ - Pierre conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P-P: 438-440

الشكل رقم (2-5): يوضح القرار المالي في المؤسسة



Source: http://gestionfin.canalblog.com/docs/NG_chapitre_3_d_cision_de_financement.pdf (page consultée le 23/01/2014).P: 2.

- القرار المالي هو الموقف المحدد في مواجهة موضوع معين ذو وضعية مالية، أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة.
- ويعرف كذلك بأنه الحسم واختيار أحد الحلول الممكنة أو البديل لتحقيق غرض ما متعلق بالجانب المالي للمؤسسة وذلك بناء على مقدمات ومعطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار.
- القرار المالي ونوعي به الوضعية المالية للمؤسسة والذي يتميز بأنه غير قابل للتراجع عنه، إضافة إلى أنه يؤثر بشكل كبير على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة²³².

ثانياً: الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية:

يعتمد القرار المالي في المؤسسة على أداتين أساسيتين وهما²³³:

1- التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى القصير:

تعتمد القرارات المالية في المؤسسة مهما كان نوعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وذلك لأننا لا نستطيع تقديم حلول واقتراحات دون المعرفة التامة بالوضعية المالية، فالتحليل المالي يمكننا من اكتشاف العلاقات بين موضع البحث كما يمكننا من معرفة أسباب قيام هذه العلاقات مما يساعد على إيجاد أفضل الوسائل التي تترجم إلى قرارات تعالج مشاكل مختلفة، ومن هذا يمكن لنا القول أن التحليل المالي مورد هام ومصدر خام لاتخاذ القرارات المختلفة كما يعتبر منطلق لوضع الخطط بحيث يتوجب الإلمام بالمركز المالي للمؤسسة ثم وضع الخطط التي تستعمل للوصول إلى الأهداف المسطرة.

2- مخطط التمويل كأداة لاتخاذ القرارات المالية على المدى المتوسط:

للقيام بأي قرار مالي لا بد من التخطيط على المدى المتوسط، الذي يبين لنا مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة خلال فترة زمنية مقبلة ومن هنا نجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها في عملية التمويل، ويمكن للمؤسسة دراسة هذه

²³² - Pierre conso, Farouk Hemic, **Gestion financière de l'entreprise**, op.cit, p: 339.

²³³ - طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 13.

المصادر ومن ثم اختيار المصدر الأفضل الذي يتماشى مع احتياجاتها ومن هذه المصادر الأموال الخاصة و القروض القصيرة وكل هذه الاحتياجات والموارد نجدها في المخطط التمويلي الذي يمثل دراسة تقديرية للحالة المالية للمؤسسة في المستقبل وعليه يمكن اتخاذ قرارات مالية جديدة بهدف إيجاد التوازن في المدى المتوسط معتمد على التوازن المالي في المدى القصير.

الفرع الثاني: طبيعة القرار المالي

إن اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة هو عملية تحديد وتعريف المشكلة وتكوين البدائل أو الحلول، واختيار البديل أو الحل المناسب، من خلال تنفيذه للقرارات ومتابعة هذا التنفيذ. ويستخدم تعبير اتخاذ القرارات لحل المشاكل بطريقة تبادلية في الإدارة وذلك لأن المدير عادة يتخذ القرارات لحل المشكلات²³⁴.

ومضمون القرار المالي بصفة عامة هو ترجمة للسياسات والأهداف المسطرة والمتبعة من قبل المؤسسة. كذلك تحديد الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاءة، وارشاد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة التي يتغيها مضمون القرار المالي المتخذ²³⁵.

وعند اتخاذ أي نوع من القرارات داخل المؤسسة فإن المديرين يتحملون عبئا كبيرا أي من الناحية الأدبية والاجتماعية لأن سعيهم لاتخاذ أهداف المؤسسة وبدون إساءة للموارد المتاحة، مثلا: ففي حالة عدم القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء من العملة النقدية السائلة من جانب موظفي الخط الأول في البنك، قد يكون بسبب عدم كفاءة الطريقة المتبعة في إنجاز المعاملات مع العملاء عندئذ فإن مدير البنك أو الفرع تصبح لديه فرصة ليست فقط لتحسين الرقابة الداخلية على العملات النقدية السائلة ولكن أيضا لتقدم خدمة للعملاء، أو زيادة عدم موظفي الخط الأول المديرين جيدا.

إن الاختيار في هذه الحالة يجب أن يتم على ضوء أهداف البنك في مجال خدمة العملاء، وتكلفة إقامة نظام جديد في هذا النوع من المعاملات وتكلفة اختيار وتدريب موظفي الخط الأول.

إن المدير الفعال في مثل هذه المواقف داخل المؤسسة هو الذي يحاول أن يتخذ القرارات المنطقية والعلمية والتي تأخذ في الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة الخاصة بالأفراد والموارد²³⁶.

ومما سبق نستطيع الاستنتاج أن أبسط أسلوب لعملية اتخاذ قرار مالي هو النظر إليها على أنها عملية اختيار يقوم بها متخذ القرار لبديل من بين البدائل العديدة المتاحة²³⁷، وخاصة القرارات المالية المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة.

²³⁴ - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 245.

²³⁵ - إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة. النظرية والممارسة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988، ص: 139.

²³⁶ - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، نفس المرجع أعلاه، ص: 245.

²³⁷ - عادل حسين، الإدارة. مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص: 16.

المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية في المؤسسة

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، ومن هنا يمكن إدراج أهداف القرارات المالية في المؤسسة كما يلي²³⁸:

الفرع الأول: هدف تعظيم ربح المؤسسة:

إن الهدف العام لأي مؤسسة يتلخص في تعظيم الربح أي تحقيق أعلى أرباح ممكنة ومازال هذا الهدف يحتل مكانة رئيسية في الفكر الاقتصادي على الرغم من كثرة الانتقادات الموجهة إليه والتي تشكل في سلامة تعظيم الربح كهدف رئيسي للمؤسسة.

ويرتبط مفهوم تعظيم الربح ارتباطاً وثيقاً بالملك ويحتل مكاناً بارزاً في أسلوب تقييم أداء الإدارة وبناء عليه فإن تعظيم الربح كهدف يسعى أصحاب رأس المال إلى تحقيقه يصبح المرشد الرئيسي للإدارة في اتخاذ القرارات المالية.

وقد وجهت بعض الانتقادات إلى تعظيم الربح كهدف رئيسي تسعى إلى تحقيقه مؤسسات الأعمال وهي:

- أن كلمة الربح في حد ذاتها قد تبدو كلمة غامضة فهل المقصود الربح قصير الأجل أم الربح طويل الأجل وهل يقصد بالربح معدل العائد على السهم أو الليرة المستثمرة في المشروع أم على رأس المال المملوك.
- هدف تعظيم الربح قد يفشل في الاختيار بين بديلين أو مجالين للاستثمار يدران ربحين أو عائدتين مختلفتين من حيث القيمة والتوقيت لكن القيمة الإجمالية للربح في نهاية العمر المتوقع للمشروعين متساوية. لكن يمكن مواجهة هذه المشكلة باستخدام طريقة القيمة الحالية للمفاضلة بين بدائل الاستثمار حيث يتم خصم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بمعدل خصم معين ومقارنة إجمالي القيمة الحالية للأرباح لكل من المشروعين يمكن اختيار المشروع الذي يحقق أرباحاً أعلى بقيمتها الحالية.
- هدف تعظيم الربح يتجاهل درجة المخاطر التي ينطوي عليها الاقتراح الاستثماري في المؤسسة.
- هدف تعظيم الربح هدف غير أخلاقي حيث ينطوي على استغلال الجماهير ورفع الأسعار كلما أمكن ذلك.

الفرع الثاني: هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة ملاك المؤسسة:

إن تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك هو أفضل معيار للحكم على القرارات الاستثمارية من وجهة نظر المستثمر أو المالك.

ومما لا شك فيه أن تعظيم ثروة المؤسسة وزيادة القيمة السوقية للأسهم يعكس الاستخدام الفعال للمواد الاقتصادية القومية ويؤدي إلى تنشيط النظام الاقتصادي ككل وتعظيم الثروة القومية للمجتمع.

ويعتبر تعظيم الثروة كهدف للإدارة المالية أكثر فعالية مقارنة بهدف تعظيم الربح وذلك لسببين هامين:

- هدف تعظيم الثروة يعد هدفاً إستراتيجياً طويل الأجل حيث تعمل الإدارة على تعظيم القيمة الحالية للاستثمارات عن طريق اختيار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية.

²³⁸ - محمد وسام المصري، صنع القرار المالي. محاضرات ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر، ص-3: 4.

- هدف تعظيم الثروة يعطي أهمية خاصة للتوزيعات النقدية في المؤسسة بصرف النظر عن حجمها وهو ما يساهم في جذب مساهمين جدد.

ومن أبرز التحديات التي تؤثر في جاذبيته كهدف للإدارة المالية هي:

- أن الهدف الرئيسي للمؤسسة يجب أن يكون إرضاء المساهمين وليس تحقيق أقصى ثروة لهم فالإدارة الجيدة يجب أن تسعى إلى تحقيق عوائد مرضية ومعقولة للمساهمين وتخصص جزءا من مواردها لإرضاء العاملين والمجتمع ويجب تجنب المقترحات الاستثمارية المحاطة بالمخاطر المرتفعة حتى ولو كانت الأرباح المتوقعة جذابة للغاية.
- صعوبة تقدير تدفقات الأرباح المتوقعة ومحاولة تقدير المخاطر المصاحبة لتلك التدفقات مما يعقد من عملية التحليل واتخاذ القرارات من منظور ذلك الهدف في الواقع العملي.
- قد يتعارض هدف تعظيم القيمة السوقية للأسهم مع بعض الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

الفرع الثالث: هدف تعظيم العائد الاجتماعي:

إن المؤسسات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياساتها وأنشطتها على كافة فئات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه بل إنه يصعب على تلك المؤسسات تجاهل واجباتها ودورها في خدمة ذلك المجتمع. أما بالنسبة للتحديات لهذا الهدف فهي:

- صعوبة تحديد الأفضل بالنسبة للمجتمع.
- صعوبة تحديد المصدر الذي تستمد المؤسسة منه حقها في توزيع المواد المالية لتحقيق المنافع الاجتماعية.
- قيام بعض المؤسسات بتحمل تكلفة أداء مسؤوليتها الاجتماعية وعدم قيام البعض الآخر بذلك قد يجعل النوعية الأولى تتحمل تكلفة أو خسائر ملموسة والتوقف عن المساهمة الاجتماعية.
- صعوبة حساب التكلفة الاجتماعية أو قياس العائد الاجتماعي.

المطلب الثالث: مراحل صنع القرار المالي ومسؤوليات المدير المالي في المؤسسة

من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية للقرارات المالية، فإن القرار المالي لا بد أن يحوي العديد من المراحل التي تهتم بصناعة القرار المالي، وبالتالي فإن متخذ القرار المالي في المؤسسة له عدة مسؤوليات، وينقسم هذا المطلب إلى فرعين، وفي ما يلي يمكن تحديد المراحل ومسؤوليات المدير المالي كما يلي²³⁹:

الفرع الأول: مراحل صنع القرار المالي

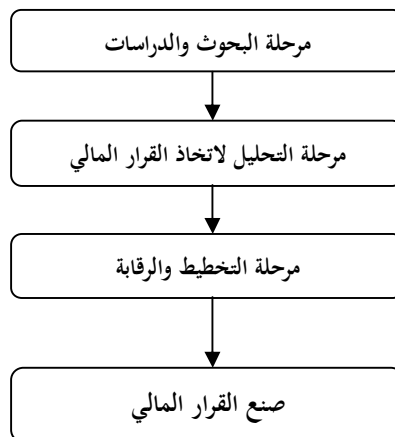
هناك عدة مراحل لصنع القرار المالي داخل المؤسسة وهي:

أولاً: مرحلة البحوث والدراسات: يتم من خلالها تطبيق أساليب المنهج الاستقرائي لتحسين نوعية القرارات الأساسية في المؤسسة، أي الاستقصاء المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي لتحسين نوعية القرارات التي تتخذ في هذا المجال. مثلاً: قرارات الاستثمار.

ثانياً: مرحلة التحليل لاتخاذ القرار المالي: من خلال هذه المرحلة يتم تحليل البيانات يخضع لنوعين من الإجراءات، يطبق الأول على البيانات المستخلصة من البحث فتستخدم الأساليب الكمية في التحليل قبل استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة. وأما النوع الثاني هو البحوث الاستدلالية فيتم وضع مجموعة من الافتراضات المعقولة والمنطقية للظاهرة المالية، ويهدف البحث للتحقق من صحة الفرض واستخلاص النتائج التي على ضوءها يتخذ القرار المالي في المؤسسة.

ثالثاً: مرحلة التخطيط والرقابة: يتم التأكد من سلامة القرارات المالية وفعاليتها لا بد من وجود خطة واقعية وموازنات تفصيلية للأداء والرقابة والطريقة المثلى لتشغيل القرار هي تطبيق نظام الموازنات لكل فرع من فروع الخريطة التنظيمية المستخدمة من قبل المؤسسة²⁴⁰. ويمكن إدراج هذه المراحل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-6): مراحل صنع القرار المالي في المؤسسة



المصدر: من تصور وإعداد الطالب بناء على ما سبق.

²³⁹ - محمد وسام المصري، صنع القرار المالي، نفس المرجع السابق، ص: 7.

²⁴⁰ - محمد وسام المصري، صنع القرار المالي. نفس المرجع أعلاه، ص: 8.

الفرع الثاني: مسؤوليات المدير المالي لاتخاذ القرارات المالية

المدير المالي هو الشخص الذي تسند إليه مهام اتخاذ أو الإشراف على تنفيذ القرارات المالية ويمكن أن تصنف هذه المهام أو المسؤوليات الموكلة للمدير المالي في عدة جوانب وهي²⁴¹:

أولاً: التنبؤ والتخطيط: في هذه المهمة يجب على المدير المالي التعاون وتبادل وجهات النظر مع كبار مسؤولي المؤسسة عند وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ثانياً: إدارة هيكل أصول المؤسسة: وهي القرارات المتعلقة بكيفية الحصول على هذه الأصول والاستخدام الأمثل لها وفق البرامج المسطرة من قبل المؤسسة.

ثالثاً: إدارة هيكل التمويل: وهي تمويل أصول المؤسسة من خلال تحديد أفضل مزيج من مصادر التمويل الداخلية والخارجية بالطريقة التي تمول بها الأصول تؤثر على قيمة المؤسسة كما أن بدائل التمويل تؤثر في درجة المخاطرة وتكلفة الحصول على الأموال.

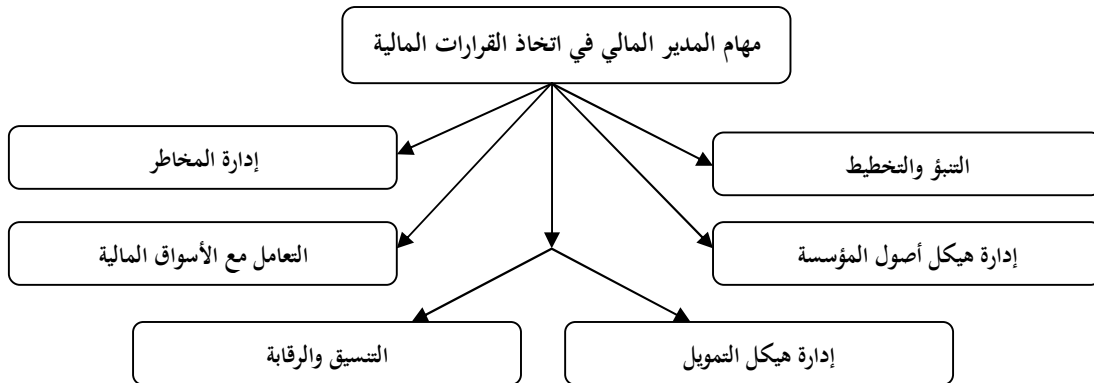
رابعاً: التنسيق والرقابة: يجب على المدير المالي التنسيق مع المسؤولين الآخرين بالمؤسسة للتأكد من كفاءة القيام بالأنشطة المختلفة للمؤسسة فجميع القرارات التي يتم اتخاذها بالمؤسسة لها انعكاسات مالية ومن ثم يجب أخذها بعين الاعتبار.

خامساً: التعامل مع الأسواق المالية: على المدير المالي في المؤسسة أن يشرف على صياغة وتنفيذ السياسات الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد ورأس المال سواء كانت هذه الأسواق محلية أو دولية.

سادساً: إدارة المخاطر: المدير المالي هو الشخص الوحيد المسؤول عن تحديد برنامج الخطر والذي يشمل تحديد أنواع المخاطر التي يجب التعامل معها والعمل على تغطيتها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة في المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح مهام المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة كما يلي*:

الشكل رقم (2-7): مهام المدير المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

²⁴¹ - محمد وسام المصري، صنع القرار المالي. نفس المرجع السابق، ص: 5.

*- تصور الشكل من قبل الطالب وفق لمعطيات والمراجع الموجودة عن المهام أو المسؤوليات المدير المالي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية في المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق أي قرار مالي من خلال امتلاك متخذ القرار للمواصفات والمهارات والمسؤوليات التي تمكنه من اتخاذ مثل هذه القرارات وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق ومسطر مع الأهداف الأساسية للمؤسسة، حيث تختلف القرارات من حيث درجات الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات رئيسية وأخرى ثانوية، ونذكر كل منها فيما يلي:

الفرع الأول: قرارات الاستثمار

تعتبر القرارات الاستثمارية في المؤسسة من بين أهم القرارات المالية وهي معقدة بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب أن الإدارة المالية تلجأ لها في زيادة العائد على الاستثمار، من أجل تعظيم ثروة المؤسسة ومن ثم تعظيم ثروة الملاك.

أولاً: مفهوم الاستثمار وقرارات الاستثمار

1- مفهوم الاستثمار:

للاستثمار عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- الاستثمار هو توظيف الأموال لفترة زمنية محددة للحصول على تدفقات نقدية في المستقبل تعويضاً عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم وتقلبات تلك التدفقات²⁴².
- الاستثمار عموماً بأنه المبادلة بين نفقات حاضرة وأكيدة، على أمل الحصول على مداخيل مستقبلية ترافقها مردودية مرضية²⁴³.
- الاستثمار هو توظيف الأموال المتاحة في اقتناء أو تكوين أصول بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر²⁴⁴.
- الاستثمار هو الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أو إلى ما يملكه الشخص أو الجهة المعنية من قيم مادية أو معنوية أو مالية في لحظة زمنية معينة²⁴⁵.
- الاستثمار هو الجزء من الدخل غير المستهلك ويعاد استثماره في العمليات الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج وتوسيعه أو المحافظة عليه مما يجعله يحقق إضافة حقيقية لاقتصاد البلد ويسمى بإجمالي الاستثمار و هو القيمة الإجمالية للأصول الحقيقية المنتجة خلال فترة من الزمن والذي يساهم في زيادة التراكم الرأسمالي²⁴⁶.
- والاستثمار يمثل كل النفقات التي يتم من خلالها اكتساب أصول سواء كانت مادية أو معنوية أو مالية، على أمل الحصول على تدفقات نقدية من أجل تعظيم ثروة الملاك²⁴⁷.

²⁴² - أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، تقييم الاستثمارات المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص: 16.

²⁴³ - K .Chiha, **Finance d'entreprise (approche stratégique)**, Houma édition, Alger, 2009, p136.

²⁴⁴ - حامد العربي الحصري، تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 19.

²⁴⁵ - طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص: 13.

²⁴⁶ - دريد كامل آيت شيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص: 17.

²⁴⁷ - Gérard Charreaux, **Finance d'entreprise**, 2e édition, ems, France, 2000, p-p: 24-25.

- يعرف الاستثمار محاسبيا على أنه مجموعة من الوسائل والقيم الثابتة المادية والمعنوية ومنها المنقولة وغير المنقولة التي اشترتها المؤسسة أو أنجزتها لنفسها ليس بهدف بيعها أو تحويلها وإنما استعمالها كوسيلة استغلال لهدف زيادة الطاقة الاستثمارية للمشروع²⁴⁸.

2- مفهوم القرارات الاستثمارية:

للقرار الاستثماري عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

- ويمكن تعريف الاستثمار من الجانب المالي على أنه تجميع المبالغ المالية بهدف الحصول على عائد أو دخل في المستقبل²⁴⁹. أو هو عبارة عن إنفاق حالي ينتظر من ورائه عائد أكبر في المستقبل.
- تعريف قرارات الاستثمار تتمثل قرارات الاستثمار في اختيار هيكل الاستثمار المناسب والأمثل للمؤسسة سواء من ناحية المقدار أو التشكيل، لذلك على متخذ القرار تحديد الهدف من المشروع الاستثماري بحيث يتم حصر البدائل الممكنة ثم اختيار أفضل بديل²⁵⁰.
- المبالغ المالية المنفقة على الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة²⁵¹، بهدف الحصول على عائد أو دخل في المستقبل.
- نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة. حيث أن هذه الحقيقة تعني أن متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته²⁵².
- قرار الاستثمار هو قرار متعلق بكيفية استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لاقتناء مختلف أنواع ممتلكاتها²⁵³.
- القرار الاستثماري هو التوظيف أو استخدام الأمثل لرأس المال، فالاستثمار ينطوي على توجيه المدخرات أو الثروة المجمعة إلى الاستخدامات المنتجة التي يمكن أن تسد الحاجة الاقتصادية وفي نفس الوقت ينتظر أن تنتج عائدا²⁵⁴.
- يعرف القرار الاستثماري بالبعد الإسلامي على أنه عبارة عن استعمال الأموال في الحصول على الأرباح، أي خلق الأصول الرأسمالية جديدة يوجه فيها الأفراد أموالهم، ويكون بالطريقة المشروعة التي يكون فيها خير للمجتمع²⁵⁵.
- الاستثمار المالي عبارة عن عملية يتم من خلالها تنمية رصيد رأس المال أو الطاقة الإنتاجية للمشروع أو المجتمع سواء بالكشف عن الثروات الطبيعية أو استغلالها استغلال أمثل²⁵⁶.

ثانيا: أنواع قرارات الاستثمار

للقرارات الاستثمارية في المؤسسة عدة تقسيمات، التقسيم الأول هو حسب وجهات النظر المختلفة والمبنية على أساس البدائل المتاحة والتقسيم الثاني يتم على أساس البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها وهي كما يلي:

248- حمزة الزبيدي محمود، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص: 23.

249- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص: 153.

250- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات للجودى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص: 38.

251- ماجد أحمد عطاء الله، إدارة الاستثمار، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011، ص: 23.

252- محمد صلاح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 217.

253- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار أحنأ دين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 29.

254- جميل أحمد توفيق، الاستثمارات وتحليل الأوراق المالية، دار المعارف، مصر، 2000، ص: 9.

255- قطب مصطفى سانو، الاستثمار أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، ط1، دار النفايس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 21.

256- خلف بن سليمان السعودي، شركات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص: 28.

1- التقسيم الأول: حسب وجهات النظر المختلفة والمبنية على أساس البدائل المتاحة.

أ- قرارات تحديد أولويات الاستثمار: يتم اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة حسب هذه الحالة باختيار أفضل بديل من بين عدد معين من البدائل الممكنة التي تحقق نفس الأهداف، ويكون هذا العائد الناتج على أساس العائد الذي يحققه خلال فترة زمنية معينة ومن ثم يقوم متخذ القرار بترتيب أولويات الاستثمار طبقاً لأولويات التي يحددها.

ب- قرارات قبول أو رفض الاستثمار: في هذه الحالة يمكن للمستثمر أن يستثمر أمواله في بديل معين أو يختار الاحتفاظ به دون الاستثمار، ومن خلال هذا القرار يجعل فرص الاستثمار محدودة جداً، وبالتالي عليه قبول البديل الاستثماري إذا اكتملت دراسة الجدوى التفصيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق.

ت- قرارات الاستثمار المانعة تبادلياً: تعتمد هذه الحالة على توفر لدى المستثمر العديد من فرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر إحدى الفرص في نشاط معين فإنه لا يمكن للمستثمر من اختيار نشاط آخر وبالتالي النشاط يمنع تبادل النشاط الآخر.

2- التقسيم الثاني: يتم على أساس البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها²⁵⁷.

أ- قرارات استثمارية قصيرة الأجل: إن هذه المجموعة من القرارات والتي تدور حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، والجزء الأكبر من المسؤولية ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الأصول المتداولة مثل: النقديات، الاستثمارات المؤقتة، المخزون السلعي، وهذا لارتباط الأصول المتداولة بقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فإن القرار السليم هو القرار الذي يتضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

ب- قرارات استثمارية طويلة الأجل: إن هذه المجموعة من القرارات تهتم بالإعناق الاستثماري طويل الأجل والتي تتمثل في الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا النوع من القرارات في المؤسسة الأخطر والأصعب ضمن القرارات المالية كونه يرتبط بنوع من الاستثمار الذي يتصف بضخامة مبالغها المالية التي يحتويها ويضمن لها عوائد سنوية لفترات في المستقبل وبالإضافة إلى أن هذا النوع يرسم حدود العملية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وليس من السهل التخلص منها عند إتمام عملية الاستثمار فيها.

ثالثاً: مبادئ القرارات الاستثمارية

للقرارات الاستثمارية العديد من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وهي²⁵⁸:

1- مبدأ الاختيار أو مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية: بما أن المؤسسة تمتلك أموال ضخمة يمكن استثمارها لدى يجب اختيار العديد من البدائل ويستحسن أن لا يقل عددها عن ثلاثة وهذا ليكتسب متخذ القرار مرونة تجعله يتخذ قراراً صائباً.

²⁵⁷ - حمزة الزبيدي محمود، أساسيات الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص: 26.

²⁵⁸ - أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، تقييم الاستثمارات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 17.

والمستثمر الرشيد يبحث عن فرص متعددة لتوفير مرونة أكبر للاختيار المناسب للفرصة الاستثمارية²⁵⁹، وتبرز من خلالها الخبرة والكفاءة لمتخذي هذا القرار ودور المؤسسات المالية الوسيطة في تقديم المشورة لعموم المستثمرين.

2- مبدأ المقارنة: إن المفاضلة بين البدائل مختارة ومجالها المناسب هو جوهره مبدأ المقارنة، حيث تأخذ المقارنة صور متعددة، الأكثر استخداماً وشيوعاً وهو التحليل المالي إما بشكل نسب مالية أو متوسطات للأسعار أو معدلات العائد، هذا المبدأ يعتمد بشكل كبير على درجة تفضيل المستثمر للعائد والمخاطرة.

3- مبدأ الموضوعية: في هذا المبدأ يشترط أن تكون جميع المؤشرات المالية المستخدمة في المقارنة ذات موضوعية لكي نتجنب التحيز في القياس، أي أنه لو استخدم عدة مستثمرين مؤشراً مالياً واحداً لتوصلوا إلى نتيجة واحدة أو متقاربة على الأقل.

4- مبدأ الملائمة: في هذا المبدأ يجب أن يتوافق المشروع الاستثماري المختار مع الإمكانيات المالية الموجودة لدى المؤسسة. ويقوم هذا المبدأ على تحديد دخل المستثمر، عمره، وظيفته، الدخل، ومركزه الاجتماعي، ويشترط كذلك على تحقيق الملائمة بين الإمكانيات المالية والثقافية للمستثمر²⁶⁰. ويحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة في ما يلي²⁶¹:

- معدل العائد على الاستثمار.
- درجة المخاطر التي يتصف بها.
- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر.

5- مبدأ توزيع المخاطر الاستثمارية أو مبدأ توزيع الأخطار: يسعى المستثمر إلى تخفيض مخاطر الاستثمار من خلال توزيع موارده بين أنواع مختارة من الاستثمارات سواء على أساس المجال أو الأدوات الاستثمارية، ومن خلال تنويع هذه الأدوات الاستثمارية ما يؤدي إلى تخفيض الخطر، بحيث أن الخسائر في أداة معينة يعوضها الربح في أداة أخرى²⁶².

رابعاً: مراحل اتخاذ قرار استثماري

للقيام بأي قرار استثماري في المؤسسة يجب المرور بعدة أربعة مراحل أساسية نذكرها فيما يلي²⁶³:

1- مرحلة الفكرة الأولية للمشروع: هذه المرحلة هي المهمة بالنسبة للمستثمرين، لأنها تتعلق بالأهداف المسطرة من قبل المستثمر والتي يرغب في تحقيقها، بحيث تكون المشاريع عبارة عن فكرة أولية يسعى لتحقيق الأهداف المرغوب فيها فمثلاً: زيادة الطاقة الإنتاجية، التوسع،..... إلخ.

2- مرحلة تقييم المشاريع: يتم فيها تقدير تكلفة الاستثمار والعائد المتوقع منه، بالإضافة إلى التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من المشروع على مدى عمره الاقتصادي وذلك من خلال مختلف المعايير الملائمة لاختيار المشروع الاستثماري الأمثل.

²⁵⁹ - رمضان زياد، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 39.

²⁶⁰ - محمد صلاح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص: 269.

²⁶¹ - رمضان زياد، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، نفس المرجع السابق أعلاه، ص: 29.

²⁶² - محمد صلاح الحناوي وآخرون، ص: 270.

²⁶³ - دريد كامل آيت شيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، نفس المرجع السابق، ص: 276.

3- **مرحلة اختيار المشروع:** تتضمن هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل اعتمادا على مختلف طرق المفاضلة بين المشاريع. وتحت مبدأ اختيار الاستثمار الذي يحقق مردودية رأسمال أعلى من تكلفة الاستثمار²⁶⁴، مع حد أدنى من المردودية المقبولة.

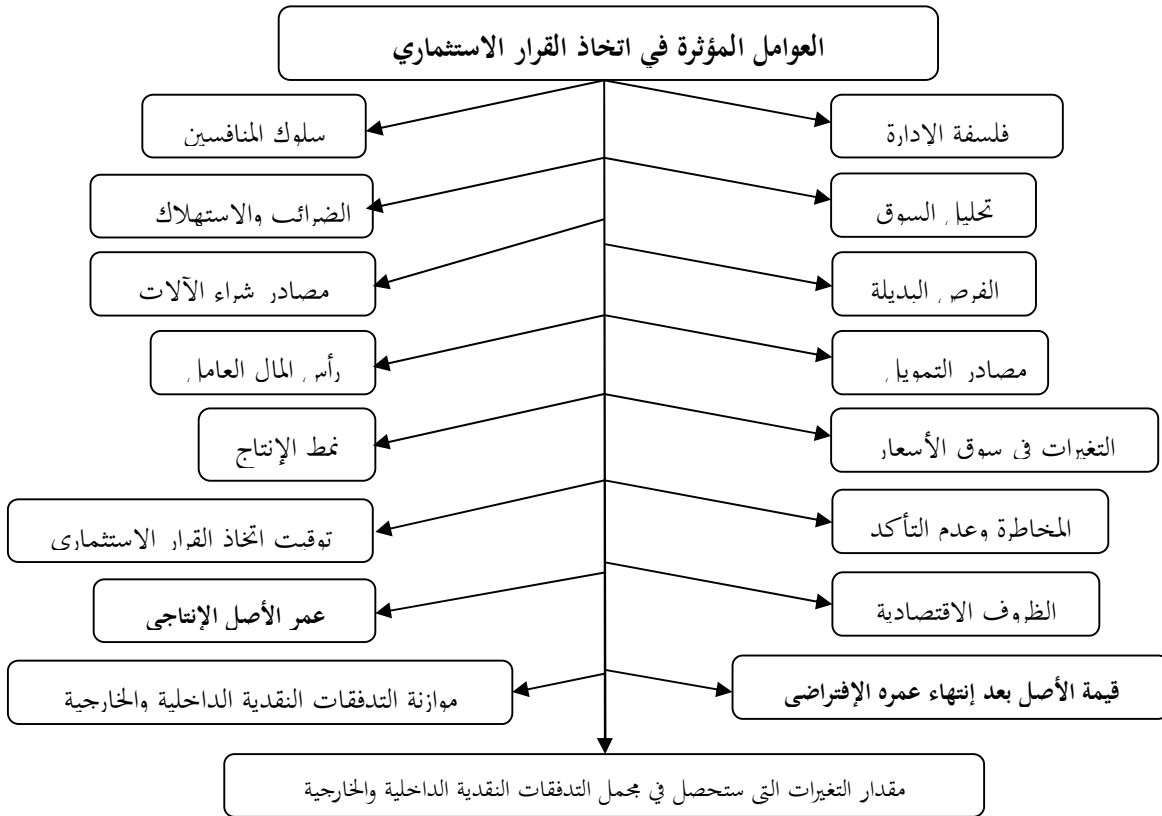
4- **مرحلة تنفيذ المشروع:** في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للمشروع وتنفيذه من خلال ما يتطلبه المشروع من أموال وإعداد مختلف الموازنات المتعلقة به، بالإضافة إلى وقت التنفيذ والانتهاج من المرحلة التجريبية للمشروع.

خامسا: العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية

يتحكم في القرارات الاستثمارية العديد من العوامل والمتغيرات، هذه العوامل لها أهمية كبيرة في اتخاذ أي قرار استثماري وقد حددت من قبل بعض الكتاب ومتخذي القرار فيما يلي²⁶⁵: فلسفة الإدارة، تحليل السوق، سلوك المنافسين، الفرص البديلة، الضرائب والاستهلاك، مصادر التمويل، مصادر شراء الآلات، رأس المال العامل، موازنة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، التغيرات في سوق الأسعار، نمط الإنتاج، المخاطرة وعدم التأكد، توقيت اتخاذ القرار الاستثماري، الظروف الاقتصادية.

حيث يمثل كل عامل من هذه العوامل أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستثماري داخل المؤسسة، فقد يكون المشروع الاستثماري ناجح وله جدوى اقتصادية، إلا أن عدم نجاح أو تنفيذ المشروع يرجع إلى عدم توفر مصادر لتمويله، وهذا بالنسبة لجميع العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري. وهناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري، ومن خلال الشكل أدناه نوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاستثماري كما يلي:

الشكل رقم (2-8): العوامل المؤثرة في القرارات الاستثمارية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

²⁶⁴ - Aswath Damodaran, **Finance d'entreprise théorie et pratique**, 2^{ème} édition, de Boeck, Paris, 2008, p:31.

²⁶⁵ - أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، تقييم الاستثمارات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 18.

الفرع الثاني: قرارات التمويل

تعتبر قرارات التمويل من أهم وأعقد القرارات في المؤسسة التي تمارسها الإدارة المالية، تلك القرارات متعلقة بتحديد وصياغة الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة كونها الركيزة الأساسية التي تؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لتكلفة التمويل والناجحة من المزيج الأمثل لمصادر التمويل.

أولاً: مفهوم التمويل وقرارات التمويل

1- مفهوم التمويل:

اختلفت وجهات النظر حول المفهوم الحقيقي للتمويل، وبالتالي يمكن إدراج عدة تعاريف نذكر من بينها:

- التمويل هو التزود بالنقود أينما كانت الحاجة إليها وفي أي مكان، ويمكن أن يكون التمويل قصير الأجل لمدة أقل من سنة أو متوسط الأجل لمدة تتراوح ما بين سنة وخمسة سنوات إلى سبع سنوات، أو يكون طويل الأجل لمدة تزيد عن ذلك، وقد يكون التمويل لأغراض للاستهلاك أو الاستثمار هذا عند مكنز المال²⁶⁶.
- التمويل هو حصول المستثمر على الأموال من مصادر مختلفة لاستعمالها في عملية الاستثمار كما يعرف على أنه توفير للمبالغ النقدية اللازمة لدفع أو تطوير مشروع خاص أو عام²⁶⁷.
- التمويل هو الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها²⁶⁸.
- التمويل هو عبارة عن الدورة الدموية في المؤسسات أو الشركات بحيث يجب أن يضع الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى يحقق الأهداف التشغيلية التكتيكية والأهداف الإستراتيجية الاستثمارية²⁶⁹.
- التمويل في المؤسسة هو الإمداد باللازم بالأموال في الأوقات المخصصة عند الحاجة إليها²⁷⁰.

2- مفهوم قرارات التمويل:

لقرار التمويل في المؤسسة عدة مفاهيم من بينها:

- هي القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار وهي هيكل رأس المال ومصادر التمويل²⁷¹.
- يتمثل القرار التمويلي في عرض الأموال في المؤسسة²⁷².
- هو تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة أو مقترضة²⁷³.
- ويمكن تعريف التمويل الذاتي بأنه عبارة عن التدفقات للأموال المتأتية من عمليات المؤسسة وإعادة توظيفها²⁷⁴ ماعدا التمويل الخارجي.

²⁶⁶ - صبحي تادرس قريضة وحمود عبد العزيز عجيلة وآخرون، مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص: 192.

²⁶⁷ - رايح الزبيدي، تمويل قطاع الفلاحة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص: 8.

²⁶⁸ - ماجد أحمد عطاء الله، إدارة الاستثمار، نفس المرجع السابق، ص: 39.

²⁶⁹ - فريد النجار، البورصات والهندسة المالية، ط1، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 17.

²⁷⁰ - محمد توفيق ماضي، تمويل المشروعات، دار الفكر العربية، القاهرة، مصر، 1972، ص: 21.

²⁷¹ - أحمد يوسف عبد الوهاب، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، عمان، الأردن، 2004، ص: 60.

²⁷² - خليل سفيان المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، نفس المرجع السابق، ص: 39.

²⁷³ - عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص: 341.

²⁷⁴ - Gérard Charreaux, Finance d'entreprise, Op cit, p: 26.

ويتحدد مفهوم التمويل الذاتي من خلال منظورين: مباشر وغير مباشر²⁷⁵.

- المنظور المباشر: يمثل التمويل الذاتي حاصل الفرق بين التدفقات المقبوضة والتدفقات المدفوعة، أي الأخذ بالاعتبار التدفقات الفعلية دون الوهمية أي الاهتلاكات، والمؤونات.
- المنظور غير المباشر: التمويل الذاتي هنا يكون كالتدفق النقدي الفعلي الذي تحققه المؤسسة.

ثانياً: أنواع التمويل:

هناك العديد من أنواع التمويل وهي مقسمة إلى ثلاث زوايا أساسية نميزها كما يلي:

1- من زاوية المدة التي يستغرقها التمويل في المؤسسة:²⁷⁶

حسب هذه زاوية فإن هناك ثلاث أنواع وهي: التمويل القصر والمتوسط والطويل الأجل.

أ- **تمويل قصير الأجل**: يقصد بها الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة، والمبالغ النقدية التي تخصص لدفع الأجور وشراء المواد والتوسع الموسمي وغيرها من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة للفعاليات التجارية نفسها. ولتمويل قصير الأجل عدة مصادر منها: - الائتمان التجاري، - الائتمان المصرفي.

ب- **تمويل متوسط الأجل**: وتحدد فترته ما بين سنتين إلى خمسة سنوات وفي الغالب تصل إلى سبعة سنوات، ويختص بتمويل المشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية والمنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين عليها وفاء القرض. ولتمويل المتوسط الأجل عدة مصادر منها: - القروض المباشرة متوسطة الأجل، - التمويل بالاستئجار (الاستئجار المالي والبيع بالاستئجار والاستئجار التشغيلي).

ت- **تمويل طويل الأجل**: ينشأ التمويل الطويل الأجل من طلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت وتزيد مدته عن خمسة سنوات مثل عملية التوسع من ناحية الاستثمار ومن ثم التوسع للمؤسسة ولتمويل الطويل الأجل عدة مصادر منها: - الأسهم²⁷⁷ (الأسهم العادية والأسهم الممتازة)، - الاقتراض طويل الأجل (القروض المباشرة طويلة الأجل والسندات).

2- من زاوية الغرض الذي يستخدم فيه التمويل في المؤسسة:

حسب هذه الزاوية فإن هناك نوعين من الغرض الذي يستخدم فيه التمويل وهما: تمويل الاستغلال وتمويل الاستثمار.

أ- **التمويل الاستغلالي**: يضاف إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة الاحتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المؤسسة.

²⁷⁵ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي. الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 259.

²⁷⁶ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 379.

²⁷⁷ - Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, **Gestion Financière manuel et application**, 9^eédition, DUNOD, Paris, 2000, p357.

كذلك تمويل الاستغلال هو عبارة عن قرض قصير الأجل تتراوح مدته ما بين عدة أيام إلى سنتين وينقسم إلى إتمادات الصندوق، الخصم، الاعتماد المستندي، الاعتمادات بالإمضاء، ويوفر هذا النوع من التمويل للمؤسسة رصيد صندوق به احتياجاتها الجارية، ويتم تسديد هذا التمويل من الحصيلة المنتظرة للعمليات الجارية، فهو يمثل الدور الأساسي للبنوك²⁷⁸.

ب- التمويل الاستثماري: ويتمثل هذا التمويل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة، وتوسع الطاقة الحالية للمشروع لاقتناء الآلات والتجهيزات وما يليها من العمليات التي تؤدي إلى زيادة تكوين رأسمال للمشروع.

يلجأ هذا النوع من التمويل إلى العنصر البشري أو المادي في الإنتاج أو كليهما على الأجل المتوسط والطويل الأجل، هذا التمويل لموارد ليست مكرسة للاحتياجات الجارية أي موارد ليس لها صفة ادخارية أي موضوعة جانبا خارج الدورة الاقتصادية، وتتولاها بنوك ومؤسسات متخصصة.

3- من زاوية مصدر الحصول على التمويل في المؤسسة:

وتنقسم هذه الزاوية إلى عدة مصادر وهي:

أ- التمويل الذاتي: تتوقف قدرة المؤسسة على تكوين عنصرين من التمويل الذاتي وهما²⁷⁹:

- سياسة توزيع الأرباح.

- سياسة التفاوض مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كذلك مدى قدرة المؤسسة على التحكم في مختلف المصاريف ما يؤدي إلى تحقيق فوائض نقدية ترفع من مستوى التمويل الذاتي. ومن بين مصادر التمويل الذاتي الداخلية ما يلي²⁸⁰:

أ- 1- الأرباح المحتجزة: وهي عبارة عن الجزء من الفائض القابل للتوزيع، وهو الذي حققته المؤسسة من خلال ممارسة نشاطاتها لسنة الجارية أو السنوات السابقة، ولم يدفع في شكل توزيعات ويظهر في الميزانية العمومية للمؤسسة ضمن عناصر حقوق الملكية، فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين تلجأ المؤسسة إلى تخصيص جزء من ذلك الفائض إلى احتياطي بغرض تحقيق هدف معين. وتمثل عناصر الأرباح المحتجزة في ما يلي: الاحتياطي القانوني، الاحتياطي النظامي، الأرباح المرحلة، واحتياطيات أخرى.

أ- 2- الاهتلاكات: تعمل المؤسسة على تجديد الاستثمار من خلال الاهتلاكات، أي أن الهدف من حساب الاهتلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، ويعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسائر التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية.

²⁷⁸ - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 243.

²⁷⁹ - تبر زغود، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-، الجزائر، 2009، ص: 19.

²⁸⁰ - P-A. Laghet, *La politique de financement des entreprises*, 1^{ème} édition, Presses universitaires de France, France, 1972, P: 39.

والإهتلاكات في المؤسسة تلعب دورا اقتصاديا يتمثل في الإهتلاك المتتالي للاستثمارات، ودورا ماليا يتمثل في عملية إعادة تكوين الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجديدها في نهاية حياتها الإنتاجية، حيث يتم حجز المبالغ السنوية، لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي²⁸¹.

أ- **3- المؤونات:** تعرف المؤونات على أنها انخفاض في نتيجة الدورة المالية وهي مخصصة لمواجهة الأعباء والخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول، كما تعرف على أنها انخفاض غير عادي في قيمة الأصول وعلى المؤسسة أن تسعى لتفادي الانخفاض.

ب- **الرفع في رأس المال:** تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية التي من شأنها أن ترفع رأس المال من أجل تمويل احتياجاتها المختلفة، هذا في حالة عدم توفير التمويل الذاتي لتغطية الكلفة لهذه الاحتياجات.²⁸² ومن بينها عنصرين يساهمان في رفع رأس المال في المؤسسة هما:

- الأموال التي ساهم بها المساهمون في المؤسسة أو الشركة.
- الأرباح غير الموزعة والتي تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بها كاحتياطيات.
- ويمكن تعريف الرفع في رأس المال: بأنه عملية مالية يتم من خلالها زيادة مستوى رأس المال عن طريق أطراف خارجيين، حيث يختلف حجم المساهمة حسب شكل المؤسسة قانونيا²⁸³.

ب- **1- وسائل الرفع في رأس المال:** من بين الوسائل رفع رأس المال هي خمسة وسائل منها:

ب- **1-1- الرفع في رأس المال بالاندماج الجزئي أو الكلي بين مؤسستين:** يرتفع رأس مال المؤسسة التي قامت بابتلاع حسب مقدار المساهمة المقدمة من قبل المؤسسة المبتلعة، وهذا ما يساهم في تغيير هيكل المالي للمؤسسة الأم وهذا في حالة الاندماج الكلي²⁸⁴. أما في حالة الاندماج الجزئي فإن المؤسسة تقوم بامتلاك نسبة أي جزء من أسهم المؤسسة الأخرى.

ب- **1-2- الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون:** لهذا النوع من الرفع في رأس المال أثرتين على المؤسسة حسب نوع التحويل وهما²⁸⁵:

- تحسين رأس المال العامل الصافي، وبالتالي الهيكل المالي للمؤسسة، وهذا في حال تحويل الديون قصيرة الأجل.
 - تحسن الاستقلالية المالية للمؤسسة نتيجة استبعاد آجال الاستحقاق، وهذا عند تحويل الديون متوسطة وطويلة الأجل.
- كذلك الرفع في رأس المال من تحويل الديون وهو تحويل ديون المؤسسة إلى أسهم، من خلال ضمها إلى الأموال الخاصة، بحيث لا تؤدي إلى زيادة في السيولة النقدية، وتسمى أيضا بتركيز الديون²⁸⁶.

²⁸¹ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي. الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص: 262.

²⁸² - Pascal Barneto, Georges Gregorio, **Finance manuel et applications**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, p359.

²⁸³ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي. الإدارة المالية، نفس المرجع السابق أعلاه، ص: 262.

²⁸⁴ - Pierre conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, op.cit, p: 573.

²⁸⁵ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، ص: 264.

²⁸⁶ - تير زغود، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص: 24.

ب- 1-3- الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات: يتم في المؤسسة ضم الاحتياطات الجمعية أي الأرباح غير الموزعة إلى الأموال الخاصة، أي لا يحدث تغيير على الهيكل المالي لأنه ليس هناك مصدر مالي حقيقي.

يتم كذلك الرفع في رأس المال عن طريق ضم الاحتياطات ما هو إلا إعادة ترتيب عمودي لموارد المؤسسة، وبالتالي فإنه يحسن من صورتها أمام المساهمين²⁸⁷.

ب- 1-4- الرفع في رأس المال عيناً أو طبيعياً: يتميز هذا النوع في رفع رأس المال العيني أو الطبيعي بخصائص عديدة، ويتم من خلال حصول المؤسسة على أصول من طرف المساهمين²⁸⁸، مثلاً: أصول ثابتة، مخزونات، حقوق،... إلخ، ومن بين هذه الخصائص ما يلي²⁸⁹:

- يؤدي إلى زيادة في الأموال الخاصة والأصول في نفس الوقت للمؤسسة.
- يخفف من الضغط الذي تعاني منه الخزينة والنتائج عن ارتفاع الأصول المتداولة.
- التقليل من لجوء المؤسسة إلى الاستدانة يؤدي إلى زيادة المردودية المالية.

ب- 1-5- الرفع في رأس المال نقداً: يتم من خلاله بيع الأسهم من طرف المساهمين الحاليين²⁹⁰، إذ يتم في هذه العملية الحصول على نقود سائلة، وبالتالي تتفادى المؤسسة الوقوع في المشاكل المتعلقة بالاستدانة، حيث يتم اتخاذ قرار رفع رأس المال بعد انعقاد الجمعية العامة الاستثنائية. وهناك عدة أنواع هي²⁹¹: الأسهم العادية، الأسهم ذات قسيمة اكتتاب أسهم، الأسهم الممتازة. ويمكن توضيح أنواع التمويل بالتفصيل في الشكل أدناه:

²⁸⁷ - E. Cohen, **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, Edicef, Paris, 1991, p: 205.

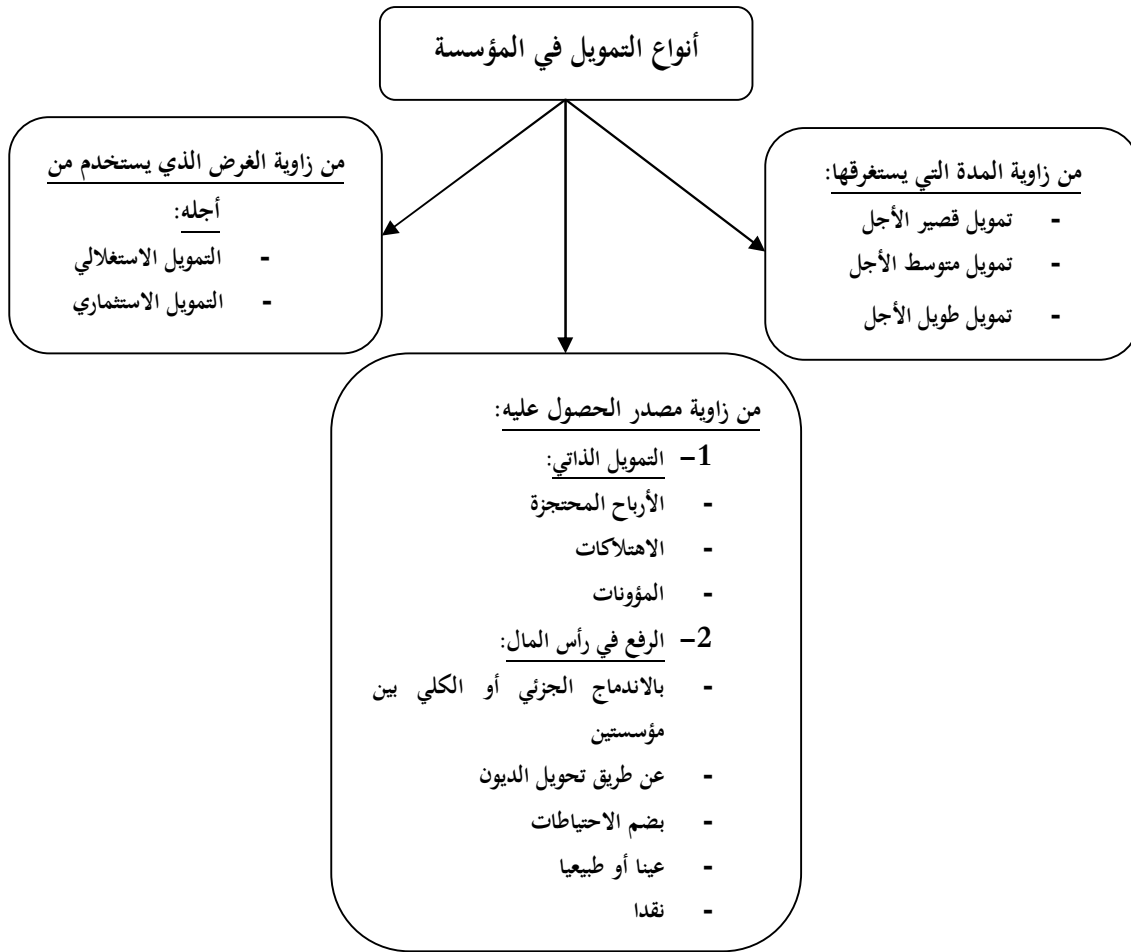
²⁸⁸ - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي. الإدارة المالية**، نفس المرجع السابق، ص: 263.

²⁸⁹ - Norbert Guedj, **Finance d'entreprise**, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2000, p: 386.

²⁹⁰ - Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, 6^{ème} édition, Dalloz, France, 2005, p821.

²⁹¹ - علي عباس، **الإدارة المالية**، ط1، دار إثراء، الأردن، 2008، ص: 279.

الشكل رقم (2-9): أنواع التمويل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

الفرع الثالث: قرارات توزيع الأرباح

قرار توزيع الأرباح لا يقل أهمية عن قرار الاستثمار وقرار التمويل وهو توزيع أو احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها وتشغيلها في المؤسسة، كما أن قرار التوزيع يكون له أثر كبير على أسعار الأسهم، ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة بالنسبة للإدارة المالية.

أولا: مفهوم قرارات التوزيع:

هناك عدة تعاريف لقرارات التوزيع في المؤسسة نذكر منها:

- هي تلك القرارات التي تقوم على الموازنة الفعلية بين التوزيعات المالية والأرباح المستقبلية والتي من شأنها تعظيم قيمة سعر السهم²⁹².
- هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها.

²⁹² - عبد الغفار حنفي، رسمه قرصة، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 502.

- هي توزيعات الملكية لحملة الأسهم من الأرباح الحالية أو المتراكمة عن سنوات سابقة، وأن توقيت التوزيع يخضع لمصادقة مجلس إدارة المؤسسة أو الشركة²⁹³.
- هي السياسة المعتمدة على مجموعة الأدلة والإرشادات التي تعتمد عليها الإدارة المالية عند اتخاذ قرارات توزيع الأرباح²⁹⁴.
- وهي التي تمكن مجلس الإدارة بالتصريح عن التوزيع في أي وقت، ويعتبر هذا التوزيع خياراً للمجلس وليس التزاماً قانونياً²⁹⁵.
- هي تلك القرارات الخاصة بتوزيع أرباح حملة الأسهم²⁹⁶.

ثانياً: أنواع قرارات التوزيع:

لقرار التوزيع في المؤسسة عدة أنواع نذكر من بينها²⁹⁷:

- 1- **قرار عملية تجزئة الأسهم:** في هذا القرار تقوم المؤسسة بزيادة توزيعات صور الأسهم الإضافية، ويلاحظ أن تجزئة السهم وتوزيعاته في صور أسهم تستخدم للحفاظ على السعر الأمثل للسهم.
- 2- **قرار نسبة التوزيع الثابتة:** يتم فيها توزيع نسبة ثابتة من الأرباح ويضاف إليها قرار الحد الأدنى زائد الفائض، وهذا مما دفع بالمؤسسة للقيام بإجراء التوزيعات الإضافية الأخرى.
- 3- **قرار فائض التوزيع:** هو قيام المؤسسة بإجراءات التوزيع الفائض على المساهمين بعد انقضاء حاجة الميزانية المالية من الأموال الموجودة في فائض هذه الأموال.
- 4- **قرار خطة إعادة استثمار التوزيعات:** استخدام التوزيعات بطريقة مباشرة من قبل المؤسسة وهذا من خلال شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات أو الشركات، حيث تتلاءم هذه القرارات مع هؤلاء المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول مالية²⁹⁸.

ثالثاً: نماذج قرارات التوزيع:

هناك عدة نماذج لقرارات التوزيع منها:

- 1- **نموذج والتر:** إذا كان معدل العائد أكبر من تكلفة الأموال فإن لا يمكن إجراء التوزيع والعكس عندما يؤثر قرار التوزيعات على سعر السهم، أما في حالة تساوي تكلفة الأموال ومعدل العائد فسوف لا تشغل المؤسسة نفسها بقرار التوزيعات إذا توفر قرارات التوزيع في هذه الحالة على سعر السهم²⁹⁹.

²⁹³ - محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 417.

²⁹⁴ - أسعد حميد العلي، الإدارة المالية. الأسس العلمية والتطبيقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 373.

²⁹⁵ - عدنان تايه العيني وأرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار البيزوري، الأردن، 2009، ص: 457.

²⁹⁶ - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات الإدارية المالية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 21.

²⁹⁷ - محمود حسين وأحمد عارض العساف وآخرون، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص: 212.

²⁹⁸ - أسعد حميد العلي، الإدارة المالية. الأسس العلمية والتطبيقية، نفس المرجع أعلاه، ص: 377.

²⁹⁹ - محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، نفس المرجع أعلاه، ص: 419.

2- نموذج مود جلياني وميلر: إن قرار عدم ملائمة التوزيعات وهي التي تنطوي على قرارها ليس له تأثير على سعر السهم أو تكلفة الأموال³⁰⁰.

3- نموذج جوردون: يمكن تغطية قيمة المؤسسة بإتباع الإدارة لقرار توزيعها، أي تقضي بتوزيع نسبة مرتفعة من أرباحها، وهذا السبب يرجع إلى اعتقاد أن المستثمر عادة ما ينظر للتوزيعات بأنها أقل مخاطرة من الأرباح الرأسمالية التي تحقق عند نقطة ما في المستقبل³⁰¹.

رابعاً: العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح:

يجب على المؤسسة أو متخذي القرار فيها أو المدير المالي الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح، ومن أهم هذه العوامل نوردتها في النقاط التالية³⁰²:

- ربحية أو عائد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركة أو المؤسسة.
- الضرائب الشخصية على دخل المساهمين وهي تؤثر على أرباحهم.
- الضريبة المبالغة في حجز الأرباح.
- الضرائب على دخل المؤسسة.
- الشروط والاعتبارات التعاقدية: تكون الاتفاقيات والعقود المبرمة بين المؤسسة والدائنين أو أصحاب الأسهم الممتازة حيث أن هناك بعض الشروط التي تحد من حرية التصرف في المؤسسة أو الشركة.
- القيود القانونية بالاحتفاظ على مستوى رأس المال.
- متطلبات السيولة والتزامات المؤسسة.
- يمكن للمؤسسة الحفاظ على معدل توزيع منخفض.
- تكاليف المعاملات المالية للمساهم.

³⁰⁰ - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 23.

³⁰¹ - محمود حسين وأحمد عارض العساف وآخرون، الاقتصاد الإداري، نفس المرجع السابق، ص: 213.

³⁰² - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، نفس المرجع السابق، ص: 244.

المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرارات في المؤسسة

إن الأعمال التي تقوم بها في الحياة اليومية العادية تتطلب منا اتخاذ القرارات، هذه القرارات قد تكون بصفة فردية أو جماعية أو مشاركة الآخرين فيها، لأن اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل لبلوغ الأهداف المرجوة، فنجاح هذه الأعمال غالباً ما يقاس بالقرارات الصائبة التي نتخذها.

بالنسبة للمؤسسة فالقرارات فيها متنوعة بحسب معايير مختلفة والمسار مطالب بممارستها لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، وهذا مرهون بمدى احترامه لمراحل معينة تساعد على حل المشاكل المطروحة، كما تفرعت طرق اتخاذ القرار وأصبحت عديدة وازدادت أهمية المسير والمحيط الذي يعمل فيه، واختلفت عوامل البيئة المؤثرة فيها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

المطلب الأول: التطور التاريخي والمفاهيم المختلفة لاتخاذ القرارات في المؤسسة

هناك العديد من المدارس والنظريات التي اهتمت بعملية صنع القرارات، فبداية بالمدرسة الكلاسيكية على يد العالم (Taylor) إلى ظهور ما يسمى بمنهج النظم، والذي يعود ظهوره إلى العالم (Ludwig Von Bentalanffy) الذي قدم نظرية الأنظمة المفتوحة عام 1950 والنظرية العامة للأنظمة عام 1968، ووفقاً لنظرية النظم فإن المؤسسة نظام مفتوح بمعنى أنها نظام مكون من أنظمة فرعية، أو أجزاء، أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة، ومفتوح: أي أن المؤسسة تتفاعل مع المحيط وأن التغييرات التي تحدث في المحيط ستؤثر عليها، وسنحاول توضيح تاريخ اتخاذ القرارات على ضوء المدارس الفكرية كما يلي³⁰³:

الفرع الأول: التطور التاريخي لاتخاذ القرارات عبر المدارس الفكرية

أولاً: المدارس الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

يرى مؤسس هذه النظرية فريدريك تايلور من خلال نظريته يجب التركيز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الزمن والحركة، وتحديد معدلات الأداء، وأعتبر الإنسان آلة ولكي تتخذ القرارات في المؤسسة بنجاح تركز على عملية إتخاذ القرارات في جهة واحدة وهي التي تصدر الأوامر داخل المؤسسة.

2- نظرية التقسيم الإداري:

يرى مؤسس هذه النظرية هنري فايول وبمشاركته للإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة، لكنه اختلف عنها من حيث تركيزه على المستويات الإدارية العليا بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستويات التشغيلية، وله كتاب في الإدارة اسمه (الإدارة الصناعية والعامة)، الذي صدر عام 1916، لكن لم يترجم إلى الإنجليزية إلا عام 1929، كما أوجد مبادئ سميت بمبادئ الإدارة. ووفقاً للنموذج الكلاسيكي فان اتخاذ القرارات تتركز في المستويات العليا الغائبة عن مجرى العمل، لذا تلجأ المستويات العليا للإدارة إلى المرؤوسين لإمدادهم بالمعلومات لاتخاذ القرارات، وهنا قد يتم الإمداد بطريقة خاطئة أو بطريقة غير مفيدة، مما يؤثر على اتخاذ القرار. وبالنسبة للقرار في حد ذاته، فيمكن القول بأن النظرية أهملت كيفية اتخاذ القرارات

³⁰³ - مصطفى فاروق، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الرتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص: 47.

والعوامل المؤثرة فيها، واهتمت في توزيع الوظائف، وأغفلت أهمية وتأثير التنظيم وأعضائه، واعتبرت هذه النظرية أن المؤسسة نظاماً مغلقاً وليس مفتوحاً³⁰⁴.

ثانياً: المدرسة السلوكية

ظهرت معالم هذه النظرية في الفترة الممتدة بين عام 1841-1925 ويرجع ظهورها إلى مجموعة من الباحثين جورج التون مايو، وروثلز برجرز، وزملاؤهم من جامعة هارفارد كلية إدارة الأعمال، وهم الذين نادوا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، واعتبروه عنصراً مهماً في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة، وبالتالي لكي تتخذ قرارات سليمة، لا بد من الأخذ باعتبار كافة الجوانب الخاصة بهذا العنصر البشري، وعلى الرغم من ذلك فإن اهتمام هذه النظرية بالعنصر البشري لا يزال ذو قصور في دراسة القرار وكيفية اتخاذه.

ثالثاً: مدرسة اتخاذ القرارات

يرى صاحب نظرية اتخاذ القرارات ومؤسسها هاربريت سيمون، الذي ركز أعماله البحثية على اتخاذ القرارات، ورأى بأن المؤسسة تتخذ فيها القرارات، وبالتالي درس كيفية البحث عن أفضل حل حتى يؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة داخل المؤسسة، وقام في نظريته بدراسة التنظيم من زاوية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، ونظر إلى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات في حد ذاتها.

رابعاً: مدرسة النظم

منهج النظم كمدرسة يرجع ظهوره إلى بداية عام 1955 من قبل العالم الإحصائي ليودوينغ فون بنتلنفي، وتم من خلالها الإعلان عن قيام جمعية لتطوير النظرية العامة للنظم، وقام بتكوينها كل من عالم الأحياء بنتلنفي أ مع عالم الاقتصاد بولدينغ والطبيب روبرت كلين جيرارد وكان هدف الجمعية هو تطوير واستخدام النظم النظرية التي يمكن تطبيقها على أكثر من فرع من فروع المعرفة، وقد لاقى مشاكل كبيرة من قبل علما آخرين³⁰⁵.

وعرفها بعض فلاسفة الاقتصاد على أن منهاج النظم هو عبارة عن فلسفة تنظر إلى المؤسسة ككل دون استثناء، وهذا الكل مكون من أجزاء وعناصر تفوق في الحقيقة مجموع الفعالية والكفاءة الناتجة عن كل مكون على حدة، بمعنى أنها تتعامل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف وعليه تحقيق جميع أهداف المؤسسة المسطرة، لذا يجب دراسة الأجزاء، ودراسة التفاعل والتنسيق والتكامل بين الأجزاء لتحقيق الكل، وهذا ما حفز المؤسسات الحديثة على الاهتمام أكثر بأنظمة المعلومات التي تخص كل المؤسسة، لما لها من أهمية في اتخاذ القرارات، بعد أن كان كل مسؤول يبحث عن نظام معلومات خاص به يسمح له باتخاذ القرارات بصفة مركزية، مما يكفل توافر المعلومات المطلوبة لمستويات الإدارة حتى تستطيع أداء مهمتها في اتخاذ القرارات على أحسن وجه، والقيام بوظائفها الأخرى على أسس سليم بما يحقق مصالح المؤسسة³⁰⁶، كما أن التغيير في المحيط يؤثر على اتخاذ القرارات، بمعنى أن المدير مهما كان جيداً فإنه غير قادر تماماً على التنبؤ بدقة تامة بسلوك المتغيرات التي تؤثر في القرار، أي أن هناك حدوداً لدرجة التغيير لا يستطيع المدير اتخاذ القرارات الفضلى في ضوءها ويصعب التحكم فيها.

³⁰⁴ - حديد نوفيل، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، ورقة بحث مقدم إلى الملتقى الاقتصادي، الاقتصاد والمعلوماتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي: 16-18 مارس 1997، ص: 2.

³⁰⁵ - شاهين كامل الشريف، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر الرياضي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص: 25.

³⁰⁶ - حديد نوفيل، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، نفس المرجع أعلاه، ص: 4.

الفرع الثاني: المفاهيم المختلفة لاتخاذ القرارات.

هناك العديد من تعاريف اتخاذ القرارات في المؤسسة وهي كما يلي:

- اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب. كذلك يقوم على أساس الاختيار من بين البدائل أو خيارات، حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار³⁰⁷.
- اتخاذ القرار هو عملية تقوم على الاختيار المدرك للبدائل المتاحة للإدارة للمفاضلة بينهم وحل المشكلات³⁰⁸.
- هو عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار الحلول المثلى لها³⁰⁹.
- هو اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة من قبل المؤسسة³¹⁰.
- هو عملية المفاضلة الموضوعية بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة أو المتاحة للإدارة وهي بصدد مواجهة أو حل مشكلة معينة لاختيار أفضل وأنسب هذه البدائل أو أكثر ملائمة لحل هذه المشكلة³¹¹.
- اتخاذ القرار هو قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماداً على بديل واحد من بين بدائل مطروحة ويمثل الجوهر الأمثل الذي تعتمد عليه الإدارة³¹².
- هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة أو الاختيار³¹³.
- عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير، هذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة³¹⁴.
- عملية اتخاذ القرار هي عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتيكية أو رد فعل مباشر³¹⁵.
- عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والإنتاجية بشكل عام حيث يصب دائماً الاهتمام عليها، وهي بمثابة مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل³¹⁶.
- ويعرف إتخاذ القرار بأنه إصدار حكم معين، كما يجب أن يفعله المدير في موقف ما، ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة الممكن إتباعها³¹⁷.

³⁰⁷ - دليّة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار. دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة A.D.F، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص: 219.

³⁰⁸ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 83.

³⁰⁹ - خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 21.

³¹⁰ - جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة. منظور استراتيجي شامل، مكتبة الجزيرة للطباعة، بغداد، العراق، 2005، ص: 101.

³¹¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة. أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص: 20.

³¹² - طاهر محسن منصور إدريس ووائل محمد مصطفى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 139.

³¹³ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 45.

³¹⁴ - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة. نظريات ومفاهيم، ط1، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص: 148.

³¹⁵ - عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 96.

³¹⁶ - محمد محرم زينان، إبراهيم إسماعيل جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، نفس المرجع السابق، ص: 38.

³¹⁷ - المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص: 48.

- اتخاذ القرار هو نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات³¹⁸.
- وعملية اتخاذ القرارات هي جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات³¹⁹.

وعليه يمكن استنتاج مما سبق تعريف أو مفهوم اتخاذ القرارات في المؤسسة من وجهة نظر الباحث: هو عملية دراسة أو اختيار أو انتقاء أو مفاضلة الموضوعية بين بديلين أو أكثر من بين البدائل المطروحة أو المتاحة للإدارة بغية اختيار أفضلها من خلال تطبيق أساليب علمية مدروسة.

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة (عناصره، أنواعه، ومراحلها)

تتطلب عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تجانس وتكامل بين الوظائف الأساسية، حيث نجد أن أهمية اتخاذ القرار تكمن في جانبين العملي والعلمي، وكذلك العناصر المساهمة في اتخاذ القرارات بالنسبة لمتخذي القرار، ولا يخفي أيضا أن لهذه القرارات أنواع عديدة تمكن متخذ القرار من اتخاذ قرارات سليمة مبنية على الدقة والوضوح إلى جانب الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية اتخاذ القرارات³²⁰

تعتمد الوظائف الأساسية في المؤسسة على اتخاذ القرارات في جميع أنشطتها، حيث تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فهي تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعند وضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها، وعندما تخضع الإدارة للتنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ القرارات بشأنها الهيكل التنظيمي.

كذلك يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وعند ما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة، أي استمرار العملية الإدارية نفسها³²¹.

يعتبر اتخاذ القرارات في المؤسسة من المهام الجوهرية للمدير أو متخذ القرار أو إلى صاحب السلطة العليا في الإدارة، فقدرته على اتخاذ القرارات وحققه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد و تعقد أهدافها، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم واتصالات، حيث ترتبط بما ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة. حيث تتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات

³¹⁸ - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص: 23.

³¹⁹ - Femas Independent Study Program, **Decision Making and Problem Solving**, South Seton Avenue, 2010, P: 21.

³²⁰ - حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 101.

³²¹ - خالد بن فيحان المندي، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية لمدينة الرياض، نفس المرجع

السابق، ص: 37.

من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقاً للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا³²².

كما تم تصنيف اتخاذ القرارات وفقاً للمهارات والقدرات اللازمة لوضع الخطة وذلك تبعاً لتدرج المستويات، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات، فالعملية التخطيطية تقوم على اتخاذ القرارات³²³.

أما التنظيم الإداري في المؤسسة يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات، تحديد القواعد والإجراءات، فتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلاً للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم على تنفيذها وهكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها وأهداف العاملين بها، أما التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقت البشرية و المادية وحسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ويتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ السليم للقرار المتخذ³²⁴.

أما فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل والتي توضع سلفاً ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات، و مراحل و خطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل و خطوات اتخاذ القرارات، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات والسياسة الإدارية، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات³²⁵.

³²² - Femas Independent Study Program, **Decision Making and Problem Solving**, Op. Cit, P: 22.

³²³ - المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، نفس المرجع السابق، ص: 48.

³²⁴ - خالد بن فيحان المندي، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية لمدينة الرياض، نفس المرجع السابق، ص: 38.

³²⁵ - خالد بن فيحان المندي، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية لمدينة الرياض، نفس المرجع أعلاه، ص: 38.

من خلال التعاريف السابقة وأهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن استخلاص أهم العناصر لمتخذي القرار وهي كما يلي:

أولاً: صنع القرار:

يمكن لصناعة القرار في المؤسسة أن تكون فردية أو جماعية أي (لجنة)، وتحويل لها السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار وفقاً لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

ثانياً: موضوع القرار:

يتمثل هذا العنصر في تحديد المشكلة أو المسألة المطروحة التي يتم بشأنها اتخاذ القرارات اللازمة من أجل حلها ومعالجتها، أي وضع الحل الدقيق والمناسب لها.

ثالثاً: الأهداف والدوافع:

أي قرار متخذ في المؤسسة هو تصرف أو سلوك ناتج عن عدة دوافع معينة لإشباع الحاجة، أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع الحاجة، بمعنى القرار المتخذ له هدف معين وهو المبرر لاتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ ومن ثم تزداد أهداف المؤسسة.

رابعاً: المعلومات والبيانات:

لكي تتم دراسة أي مشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من حصرها وجمع البيانات والمعلومات عنها، هذه الأخيرة سواء كانت تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، وذلك من أجل تأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

خامساً: التنبؤ:

نعني بالتنبؤ هو بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وهذا خاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلي يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

سادساً: البديل:

في هذه الحالة يتم اتخاذ القرار عادة في اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة التي تمت المفاضلة بينها، وهو الذي يمثل حلاً للمشكلة التي هي محل القرار المتخذ، فتحديد أي بديل يعطي فرصة لاختيار الأفضل.

سابعاً: القيود:

في هذا العنصر تتم عملية اتخاذ القرارات ضمن قيود تفرضها البيئة الداخلية والخارجية المحيطة على متخذ القرار، هذه القيود يتم دراستها لتفادي سلباتها والاستفادة من إيجابياتها،³²⁷ وعلى هذا الأساس يمكن تمثيل هذه القيود المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات (الدوافع، المهارات المكتسبة)، القيود الفنية (توفير الحاسب الآلي، أنظمة الخبرة، وسائل الاتصال إلخ).

³²⁶ - المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، نفس المرجع أعلاه، ص: 49.

³²⁷ - خليل حسن محمد الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2008، ص: 102.

ثامنا: النتائج المرغوبة أو المرجوة:

متخذ القرار يسعى في كل الأحوال من خلال اتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة إما تحسين وضعية أو تفادي وضعية سيئة.

الفرع الثالث: أنواع ومراحل اتخاذ القرارات

تمر المؤسسة عند اتخاذ القرارات بعدة أنواع ومراحل مقسمة كما يلي:

أولاً: أنواع اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف القرارات حسب معايير كثيرة منها³²⁸:

1- الهدف: تتخذ المؤسسة قرارات أحادية الهدف أي قرار متخذ في حالة مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، أما القرارات المتعددة الأهداف فهي تتخذها المؤسسة في حالة مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة ولها عدة أهداف، بمعنى اختيار بديل لغرض أهداف عدة من قبل المؤسسة.

2- الزمن: في هذا النوع تتخذ المؤسسة قرارات ساكنة لا تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني، أي تكون هذه القرارات على المدى زمني الطويل أو المتوسط أو القصير، أما القرارات الأخرى تكون متحركة ديناميكياً أي قرارات يتحكم فيها الزمن، وبالتالي تأخذ البعد الزمني.

3- وظائف الإدارة: في هذه الحالة تتعدد قرارات المؤسسة، أي قرارات تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية، حيث تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات تنظيمية تكون على مستوى الهيكل التنظيمي للهمم الإداري، أما القرارات التخطيطية يكون لها تخطيط مسبق من قبل وذلك باتخاذ فيها قرار في المستقبل يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة، والقرارات التوجيهية فهي قرارات توجه من بديل إلى بديل آخر أو من مشروع إلى مشروع آخر أو من مصلحة إلى مصلحة أخرى، أما القرارات الرقابية فهي قرارات تتخذ لمراقبة القرارات المتخذة.

4- النمط الديمقراطي: أي قرارات فردية وقرارات جماعية، في هذه الحالة تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات فردية أي شخصية للمدير أو متخذ القرار، أما القرارات الجماعية فهي قرارات تتخذ بصفة جماعية مثل قرارات مجلس الإدارة.

5- المنافسة: تتخذ المؤسسة قرارات في ظل منافسة وقرارات في ظل عدم المنافسة أي (الاحتكار بأنواعه). هذا النوع تكون فيه القرارات المتخذة في اختيار البديل المنافس للبدائل الأخرى من خارج المؤسسة أي المحيط الخارجي للمؤسسة، أما قرارات التي تتخذ في عدم المنافسة في البدائل الخارجية أي المحيط الخارجي للمؤسسة.

6- الأهمية ووظائف المشروع: يوجد في الأهمية عدة قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية وتشغيلية، وبالنسبة لوظائف المشروع له جملة من القرارات وهي: قرارات الإنتاج و التوزيع والمالية والأفراد.

³²⁸ - حسين عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، نفس المرجع السابق، ص: 247.

7- **الخطورة:** أي أن المؤسسة تكون فيها القرارات بسيطة لا يشعر بها الأفراد، وهناك قرارات مصيرية تؤثر في مسار المستقبل للمؤسسة.

8- **مداها:** من خلال هذا النوع تكون فيه قرارات المؤسسة على المدى طويلة أي يتم اتخاذ قرار يكون طويلا مثل قرار الاستدانة المالية (قروض طويلة ومتوسطة الأجل)، ونفس الشيء لقرارات المتوسطة الأجل ويكون مداها أقل من القرارات الطويلة الأجل، وبالنسبة للقرارات قصيرة الأجل فهي قرارات تساعد متخذ القرار على حل المشاكل الظرفية الخاصة بالقروض قصيرة الأجل مثلا (الاعتمادات البنكية الجارية).

9- **برمجتها:** يكون فيها قرارات يسهل برمجتها وقرارات من الصعب برمجتها.

10- **الاحتمال:** فيها قرارات احتمالية مؤكدة وقرارات احتمالية غير مؤكدة.

11- **منهج اتخاذها:** قرارات تتخذ بناء على المنهج الشخصي، وقرارات تتخذ بناء على المنهج الجماعي.

12- **حالة التأكد:** يوجد قرارات في حالة التأكد وقرارات في حالة عدم التأكد.

13- **المخاطرة:** قرارات في عامل المخاطرة وقرارات في عدم المخاطرة.

14- **المعلومات:** قرارات في ظل معلومات كاملة وقرارات في ظل معلومات غير كاملة.

ثانيا: مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بأربع مراحل أساسية كما يتصورها سيمون وهي³²⁹:

1- **مرحلة البحث والاستطلاع أو مرحلة الذكاء:** تعد هذه المرحلة من المراحل الأساسية في المؤسسة، هذا ما يجعل متخذ القرار يركز على اكتشاف المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيفها وتجزئتها إلى مشاكل فرعية لتبسيطها والحاجة لاتخاذ قرارات لحلها. وتتضمن هذه المرحلة القيام بمسح المحيط، وتوقع أحداثه واستقرار سلوكياته المحتملة، للتعرف على الفرص والمشكلات المحتملة قبل حدوثها، ومن ثم تكون مهمة متخذ القرار هنا هو اكتشاف وجودها³³⁰، وهذه المرحلة كذلك تتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة.

ويتم خلال هذه المرحلة أيضا انتقاء المعلومات، وإعدادها لكي تكون في شكل أكثر نفعاً ولها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي، من أجل التعامل الجيد مع الموقف الذي يواجهه متخذ القرار، فكلما كانت المعلومات المنتقاة ذات قيمة، أمكن السيطرة على الموقف وكان القرار صائبا³³¹.

2- **مرحلة التصميم أو مرحلة التفكير والتصميم:** تشمل هذه المرحلة تحليل الحلول لجميع البدائل المختلفة، كما يتم تحليل وتقييم البدائل الممكنة، حيث تتضمن فهم المشكلة واختيار جملة الحلول و بناء نموذج خاص بالمشكلة واختباره والتأكد من

³²⁹ - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص- ص: 18- 19.

³³⁰ - Marmuse.C, **Politique Générale, langages, intelligence, méthode et choix stratégiques**, Ed Economica, 2^{ème} édition, 1996, P: 32.

³³¹ - هاري كاي، قوة القرار. كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد1، القاهرة، مصر، 1994، ص: 2.

صحته³³²، وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل فكريا وهي شديدة الارتباك والتأثر بالطبيعة الإدراكية لمتخذ القرار، وتعكس كيفية رؤيته للموقف الذي هو عليه³³³.

3- **مرحلة الاختيار أو المقارنة والاختيار:** تكون في الغالب بين مرحلتي البحث أو الذكاء والتصميم غير واضحة، لسبب أنه يمكن تنفيذ الأنشطة خلال مرحلتي التصميم والاختيار وكذلك بسبب العودة بصورة متكررة من أنشطة الاختيار إلى التصميم، وتشمل مرحلة الاختيار البحث والتقويم والتوصية بحل مناسب للنموذج، وبالتالي تنفيذ القرار ومتابعة النتائج المتمخضة عنه وتحليل هذه النتائج عن طريق نظام التغذية العكسية، وبالتالي يتركز النشاط فيها على اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف. ويرى سيمون أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرارات صعبة، وأن النشاطات التي تتضمنها المراحل الأربعة من استخبار وتصميم واختيار وتنفيذ تعتمد على قدرات عالية إلا أنه يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب، وعليه فإن معظم متخذي القرارات خلال هذه المرحلة في الغالب يعتمدون على الحدس والأحكام الشخصية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية³³⁴.

4- **مرحلة تنفيذ الخطط الموضوعية:** يتم فيها تنفيذ الخطط الموضوعية حسب تفاصيل واضحة ودقيقة من طرف المؤسسة³³⁵، كذلك تتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته³³⁶.

³³² - جلييلة بن حروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008، نفس المرجع السابق، ص- ص: 100-101.

³³³ - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص: 109.

³³⁴ - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نفس المرجع أعلاه، ص: 110.

³³⁵ - بوحش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، نفس المرجع السابق، ص: 78.

³³⁶ - مكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، نفس المرجع السابق، ص: 566.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة (نظرياته، وحالاته)

حسب العالم سيمون فإن المؤسسة أصبحت كل دراستها التنظيمية منصبة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه والوصول إلى قرار، ومن ثم تحديد أربع خطوات لعملية اتخاذ القرارات، كما أشار أيضا إلى عدة نظريات مختلفة تتحكم في اتخاذ القرارات وهي ستة نظريات هي نظرية الرشد والاحتمال والنفسي والتوقع والموقف، وبالتالي وفق هذه الخطوات والنظريات فإن هناك عدة ظروف وحالات في ظل التأكد وعدم التأكد وحالات المخاطرة والصراع. ويمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين على النحو التالي:

الفرع الأول: خطوات اتخاذ القرارات

يمكن تحديد عدة خطوات في المؤسسة هي³³⁷:

أولا: جمع المعلومات:

من المعلوم أن عملية جمع المعلومات تتطلب وقتا كبيرا، حيث يقوم متخذ القرار أو المدير أو المسير وأعوانه بدراسة الوسط الاقتصادي للمؤسسة أي المحيط الخارجي، السياسي والاجتماعي للحصول على شروط جديدة وهي بدورها تتطلب إجراءات جديدة أي دراسة المحيط للبحث عن القرارات بمعنى القيام بعملية الاستعلامات.

ثانيا: النمذجة:

تستغرق هذه المرحلة وقتا لا يقل أهمية عن وقت جمع المعلومات، وتمثل في اكتشاف وتصميم مختلف الإجراءات الممكنة (الإبداع، التطوير، تحليل مختلف الإجراءات لعملية التصميم).

ثالثا: الاختيار:

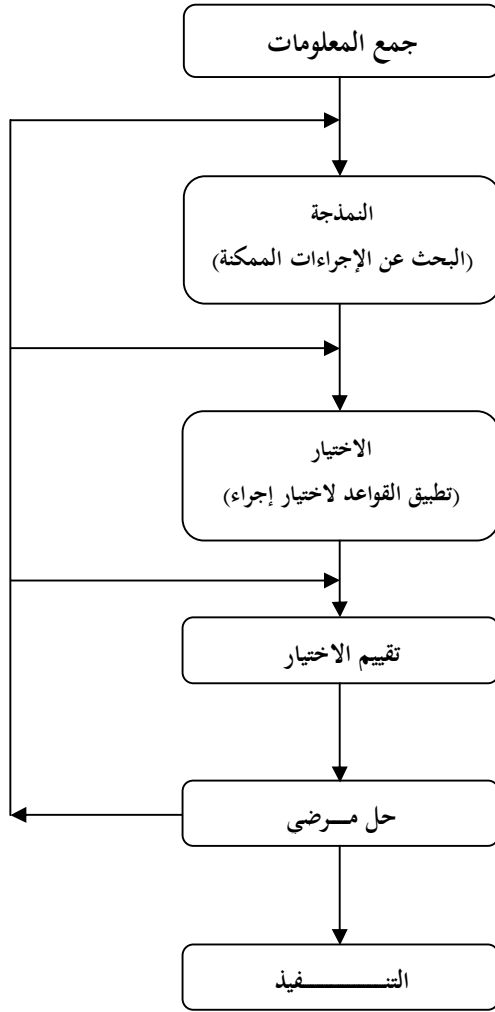
تستغرق هذه المرحلة في المؤسسة مدة تتحدد بعدد البدائل الممكنة والموضوعة للدراسة، أي بعد اختيار البديل الأفضل من بين جميع البدائل، وبالتالي تتم المفاضلة بين الطرق المقترحة في الاختيار.

رابعا: تقييم الاختيار:

في هذه الحالة تكون مدة متوسطة من الوقت للتقييم الاختيار في كل مرة نقارن الإجراء المختار مع الإجراء المنتظر من خلال دورة تكرارية تؤدي في كل مرة إلى قرارات جديدة هو ما يسمى بالمفعول الرجعي لتقييم الاختيار. والشكل التالي يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار عند Simon:

³³⁷ - Herbert Simon, **Le nouveau management: la décision par les ordinateurs**, Ed economica, Paris, 1980, P: 35.

الشكل رقم (2-10): خطوات عملية اتخاذ القرار عند Simon³³⁸



Source: Robert Reix, *Systèmes d'information et management des Organisation*, Edi Vuibat, Paris, 1995, P: 10.

الفرع الثاني: نظريات وحالات اتخاذ القرارات

تتمثل نظريات وحالات اتخاذ القرارات في المؤسسة، بالعناصر التالية وهي:

أولاً: نظريات اتخاذ القرارات

تختلف وجهات النظر للمفكرين وعلماء الاقتصاد حول نظريات اتخاذ القرارات في المؤسسة وهي ما يلي نوضح أهم النظريات منها: نظرية سيمون، ونظرية ريتشارد، ونظرية التوقع، ونظرية الموقف كما يلي:

1- نظرية هريت سيمون:

وردت هذه النظرية أول مرة في كتاب السلوك الإداري³³⁹ التي تتحدث عن اتخاذ القرار في شكله الكامل، وجه سيمون خلالها انتقاد لمن سبقوه من الكتاب والباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، حيث نظر هو إلى الإدارة بمنظور

³³⁸ - Robert Reix, *Systèmes d'information et management des Organisation*, Edi Vuibat, Paris, 1995, P: 10.

³³⁹ - هريت سيمون، السلوك الإداري، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 221.

عقلاني تتحكم فيها قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فالعقلانية أحياناً مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال مجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، وتبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف والمعلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

ويقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار³⁴⁰، ويعني سيمون من خلال هذا أن جميع المعطيات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات وتحديد المؤشرات من أجل التحكم فيها.

2- نظرية رتشارد شنايدر:

تتميز هذه النظرية عن باقي نظريات الأنظمة والقرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم رتشارد بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع الموقف المتحرك.

ويرى رتشارد أن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع الموقف المشترك، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على تحليل صناعة القرار، وهو يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر، وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى التي تؤدي إلى المساعدة على اتخاذ القرارات³⁴¹.

3- نظرية التوقع لفروم:

تعد هذه النظرية من أهم وأبرز النظريات التي تشتمل جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح الأداء، وهذه النظرية تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية وترتكز على المبادئ التالية:

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.
- توضيح وإدراك الصلة المباشرة بين إنجاز ذلك الهدف وفرص الحصول على مكافأة.
- إدراك العلاقة بين بذل الجهود وبين إنجاز الأهداف.

من خلال هذه النظرية تتضح العلاقة بين الهدف والعمل والمكافئة والمردود، فكل مجهود يقابل تقدير متوقع وذلك بناء على التجارب السابقة للأفراد والمجموعات، إضافة إلى نظرة المجتمع إليه التي تضفي عليه طابع الاحترام، وكذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها، ومن هنا نبرز عدة نقاط أهمها:

- يسعى الأفراد إلى تحقيق التقدير المتوقع كنتيجة للأداء ولعل الترقية حافز لزيادة الجهد للوصول إلى مركز أفضل يتيح الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- توقعات الأفراد المتزايدة نحو إتقان العمل، بقدر ما تبذل من جهد بقدر ما تحصل على مكاسب مادية ومعنوية وهذا ما يحفز الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الإنجازات أكبر.

³⁴⁰ - فاديه أويوب، نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989، ص: 34.

³⁴¹ - محمد سعد أبو عامود، أسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربية، العدد الثاني عشر، مصر، 1988، ص: 48.

4- نظرية الموقف:

برزت هذه النظرية على يد مجموعة من المفكرين مثل: هولندر، هريس، بلاتسارد، بارسوتر، ستيوارد دود، فيدلر، وهم أكدوا على التفاعلات المتعددة بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي³⁴²، فشخصية الإنسان أو المسؤول تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، لذلك فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، ونظرية الموقف فتحت الأبواب لبحوث أخرى أثرت بموجبها هذه النظرية.

يرى فيدلر أن الموقف ما هو إلا ظروف وتجارب المسؤول نفسه لأنه لوحده يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومن ثم فإن الموقف ليس له صفات محددة ومطلوب توفرها فليس هناك مسؤول ناجح أو فاشل في كل الأوقات، كما حدد فيدلر ثلاث متغيرات للموقف هي³⁴³:

- علاقة المسؤول بالمرؤوسين ومدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة.
- طبيعة التنظيم ومدى وضوح المسؤوليات والمهام بدقة.
- يستمد المسؤول السلطة في مركز عمله.

كما قدم الباحث وليام ريدان تحليلاً واسعاً لأهمية الموقف في كتابه الفاعلية الإدارية، مركزاً على تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة، فالموقف يختلف من القائد المتفاني في عمله عن القائد الذي لايهمه العمل، أو بعض المعتقدات حول المواضيع المتعددة المعروضة عليه، وبالتالي فإن الموقف هو محصلة لعدة عوامل متفاعلة ابتداءً من شخصية المسؤول، وما يتميز به من صفات الذكاء، الطموح، الشجاعة، الواقعية، إلخ³⁴⁴.

ثانياً: حالات اتخاذ القرار:

تقسم القرارات وفقاً لظروف اتخاذها إلى عدة حالات، حيث تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار على القرار المتخذ، وهذا لوجود عدد كبير من المتغيرات تؤثر في نوع القرار ويمكن تحديدها كما يلي:

1- القرارات في حالة التأكد التام:

يقصد بحالة التأكد التام هو كون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض كذلك أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل³⁴⁵.

وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، وتعتبر هذه الحالة غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام³⁴⁶، ويكون في هذه الحالة متخذ القرار على يقين ودراية بنتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن المعقول بأنه يختار البديل الذي يزيد من مردود يته إلى أعلى حد ممكن.

³⁴² - ناصر محمد العيلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص: 56.

³⁴³ - ناصر محمد العيلي، إدارة السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 58.

³⁴⁴ - كاظم هاتم نعمة، العلاقة الدولية، دار كتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1979، ص: 52.

³⁴⁵ - علمي زهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص: نظام المعلومات ومراقبة التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص: 133.

³⁴⁶ - Patrice Vizzavona, *Gestion Financière*, 8^{ème} Edition, Paris, 1995, P: 355.

2- القرارات في حالة المخاطرة:

يكون متخذ القرار في هذه الحالة على علم باحتمالية حدوث أي نتيجة، ويحاول تحسين منها في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوبها نوع من المخاطرة³⁴⁷.

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، وبالتالي يمكن القول كلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة³⁴⁸.

3- القرارات في حالة عدم التأكد:

لا يعرف متخذ القرار في مثل هذه الحالات النتائج المتوقعة لكل بديل من بدائل القرار، فمن الصعب معرفة احتمالية نجاح بديل من بين بدائل القرار، لكن يتمتع متخذي القرار بحرية المفاضلة بين هذه البدائل، ويستخدم مجموعة من المعايير لحل هذا المشكل³⁴⁹.

ويقصد بحالة عدم التأكد الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، إذن فهي قرارات تتخذ عند رسم أهداف المؤسسة العامة وسياساتها، وتكون في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقعة وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها³⁵⁰.

4- القرارات في حالة الصراع أي في الظروف غير محددة:

في هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يعلم بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث خلال الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، بالتالي لا يعرف احتمال وقوعها، ولا يمكنه حسابها، ولا يمكنه أيضا أن يتخذ أي قرار ما لم يعود في هذه الحالة إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة بجمع معلومات إضافية حول المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها ودراساتها³⁵¹.

³⁴⁷ - على حسين، نظرية القرار الإداري، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

³⁴⁸ - علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، نفس المرجع السابق، ص: 133.

³⁴⁹ - نعيم نصير، الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 121.

³⁵⁰ - علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، نفس المرجع أعلاه، ص: 134.

³⁵¹ - محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، نفس المرجع السابق، ص: 12.

المطلب الرابع: أنماط ومسؤوليات وصفات اتخاذ القرارات في المؤسسة

لمتخذ القرارات في المؤسسة لديه عدة أنماط ومسؤوليات خاصة في اتخاذ القرارات، حيث يأتي كل نمط بصفة عامة نتيجة فعلية للعادات الشعورية التي يتميز بها متخذ القرار، أما مسؤوليات متخذ القرار في تتحدد من خلال نوعية القرار إما أن يكون من طرق شخصي أي فرد واحد أو من طرف عدة أشخاص أي مجموعة من الأفراد وفي ما يلي يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: الأنماط العامة لمتخذ القرارات

وتنقسم إلى عدة أنماط هي³⁵²:

أولاً: النمط المحافظ: يتجنب هذا النوع من القرارات في المؤسسة المخاطرة ولا يحب تجربة الأشياء الجديدة، وقد يرفض النتائج المتوصل إليها من طرف الآخرين، أي المتوصل إليها غيره.

ثانياً: النمط المسوف: وهذا النمط من القرارات المتخذة في المؤسسة تبتكر، ويختلق المبررات التي تساعد على التأجيل لهذه القرارات.

ثالثاً: النمط المتهور: هذه القرارات في المؤسسة تستجيب لهذا النمط بكل سرعة وتندفع متخذ القرار باتخاذ القرارات دون التفكير بالعواقب الناتجة عنها.

رابعاً: النمط الانتخابي: في هذا النمط يلتجئ متخذ القرار إلى الاقتراع دائماً وهذا لكي يكون اتخاذ القرار ذو صبغة شفافة، حيث يعتمد على آراء الناس بصفة عامة.

خامساً: النمط الباحث: يهتم متخذ القرارات بالتفاصيل ويتطلب المزيد من البحث والتقصي مهما توفر له من معلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذه للقرار.

سادساً: النمط الفزع: وهو النمط المفاجئ أو نمط الخوف الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى انخيار في الظروف العادية، حيث يطلب المساعدة كلما كان عليه أن يبادر في صنع واتخاذ قرارات جديد.

سابعاً: النمط الحساس: يبالغ متخذ القرار في الخوف أي الزيادة من الخوف في اتخاذ قراراته وهو بحاجة إلى الدعم والتشجيع من عناصر مجلس الإدارة، ومن الوحدة أي ترك متخذ القرار في حيرة وعزلة من الأمر في اتخاذ قراراته دون وقوف أحد إلى جانبه، أما السخرية فمتخذ القرار يمتلكه الخوف من اتخاذ قرار غير صائب هنا يكون في موقف سخرية تجاه القرار المتخذ.

ثامناً: النمط الحالم: يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته، أو يغرق في الأمنيات متجاهلاً حقائق مهمة.

تاسعاً: النمط الإنسحابي: في هذا النمط يتراجع متخذ القرار بعد أول خطأ في اتخاذ القرار أي يكون القرار غير صائب تماماً ومن أول لحظة.

³⁵² - هارفي كي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (قوة القرار. اتخاذ القرارات)، مصر، السنة الثانية - العدد الأول، يناير 1994، ص: 4.

عاشرا: النمط المثالي: في هذا النمط يخطو متخذ القرارات خطوات تتجاوز إمكانياته وطموحه المتجدد، ويتتبع كل المعايير العالية في اتخاذ قراراته.

الحادي عشر: النمط السار: يشعر متخذ القرار بالاستياء إزاء أي رفض في قراراته، ويحض بأهدافه واختياراته في سبيل الآخرين.
الثاني عشر: النمط الانعزالي: يفشل متخذ القرار في استثمار طاقات الفريق أي فشل طاقات المجموعة (أعضاء مجلس الإدارة)، ويصر على أداء العمل بنفسه أي قادر على اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى أي مساعدة من أحد، وفي حين يعتبر مساعدة الآخرين له ضعفا.

الفرع الثاني: مسؤوليات اتخاذ القرارات

تحدد مسؤولية اتخاذ القرار في المؤسسة من طرف جانبان هما:

أولا: الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار:

تعود جذور هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الوحيد للمؤسسة أو الشركة، مهما كان نوعها متوسطة أو صغيرة، حيث يأخذ المالك أو المسؤول أو متخذ القرار على عاتقه مهمة اتخاذ القرارات فيها، وهذا عن طريق الثقة في سلامة قدرة قراراته وبتكلفة منخفضة، وإما الخوف على السلطة، ومع التقدم العلمي والمعرفي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على هذه الحقائق العلمية، أصبح للفنيين الأفضلية عن غيرهم بالقيام بالعملية، ومن هنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع³⁵³، إلا أنه مازال لهذا الأسلوب ما يبرزه من ظروف وهي كما يلي³⁵⁴:

- إذا كانت هذه القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
- إذا كانت هذه القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة يمنع فيها مشاركة الآخرين.
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خبرتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

وبالتالي فالأسلوب الفردي سادة في حقبة من الزمن، حيث تراجع دوره إلى حد الظروف التي ذكرت سابقا، ليترك المجال إلى الأسلوب الجماعي هو السائد في هذا العصر.

ثانيا: الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

وهو أسلوب يساهم فيه كل الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يكون عددهم يتراوح ما بين الاثنين و الخمس وعشرين فردا مهمتهم هدف موحد والعمل كفريق واحد، ولهذا المجموعة خاصية المكان الواحد أو عدة أماكن مختلفة، وكما تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المؤسسة أو يتم إنشائها لحل مشكلة محددة ثم تحل³⁵⁵، وأهمية هذا الأسلوب تعود إلى فكرة قائمة على قرار عدة أفراد أفضل من قرار واحد³⁵⁶، ذلك أنه يستفيد من خبرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف

³⁵³ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 120.

³⁵⁴ - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 266.

³⁵⁵ - إفرايم توربان، نظم دعم الإدارة. نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 449.

³⁵⁶ - الشراوي على، العملية الإدارية. وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 160.

وظائفهم ومستوياتهم الإدارية³⁵⁷، ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الحديثة³⁵⁸، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن إيجاد عدة فوائد منها³⁵⁹:

- توفر القرارات الجماعية قدرا كبيرا من المعلومات عند تحديد الأهداف، كذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار في المؤسسة.
- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، هذا ما يدفعهم على تحمل مسؤولية اتجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطياح الأخطاء أينما كانت.
- من خلال المشاركة متخذ القرار، يتم التفكير في البدائل وتوسع مجال الوظائف المختلفة، وبالتالي تنوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.
- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية بحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

المبحث الرابع: الأساليب المساعدة و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في

المؤسسة

يهتم متخذ القرار في المؤسسة بأساليب اتخاذ القرار المتعددة والعوامل المؤثرة فيها، حيث تتعدد الطرق المستخدمة وأساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث توفير الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة³⁶⁰، ويمكن تقسيم هذا المبحث إلى: أساليب تقليدية وأساليب العلمية أو أساليب الكمية، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: الأساليب التقليدية المساعدة في اتخاذ القرارات

يقصد بالأسلوب التقليدي هو ذلك الأسلوب الذي يفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي أو الكمي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة³⁶¹، وتعود جذور هذا الأسلوب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ والخبرة، والمشاهدة والتقليد أو المحاكاة في حل مشاكلها العالقة في المفاضلة أو الاختيار البديل الأنسب من بين جميع البدائل المتاحة عند متخذ القرار، وينقسم هذا الأسلوب إلى:

أولا: أسلوب الخبرة:

في هذا الأسلوب لا تقتصر الخبرة على خبرة متخذ القرار فقط وإنما يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين السابقين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي

³⁵⁷ - إفرام توريان، نظم دعم الإدارة. نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، نفس المرجع السابق، ص: 449.

³⁵⁸ - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 266.

³⁵⁹ - إفرام توريان، نظم دعم الإدارة. نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، نفس المرجع أعلاه، ص: 450.

³⁶⁰ - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، نفس المرجع السابق، ص: 43.

³⁶¹ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 181.

على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة، لذا فالمدير أو متخذ القرار الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار³⁶².

ثانيا: أسلوب الحقائق:

يهتم متخذ القرار في المؤسسة بهذا الأسلوب لأن الحقائق تعد قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح جذور قوية ومنطقية³⁶³.

ثالثا: أسلوب إجراء التجارب:

يتولى متخذ القرار في أسلوب إجراء التجارب معتمدا على نفسه آخذا في الاعتبار جميع العوامل والاحتمالات والملموسة وغير الملموسة المرتبطة بالمشكل محل اتخاذ القرار، ومن خلال توصله إلى هذا الإجراء يتم اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العملية في الاختيار³⁶⁴، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير أو متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب وإجراءتها أو التطبيقات العملية، وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاوله تلاقي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلا، وبالتالي فإن أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الجهد والوقت للمدير أو متخذ القرار إذ ينبغي إجراء التجارب للحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب.

رابعا: أسلوب دراسة الآراء:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة متخذ القرار أو المدير للآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل من جميع البدائل المتاحة³⁶⁵، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها³⁶⁶، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجارب، وهذا بالإضافة إلى أن متخذ القرار خاصة في مستويات الهرم الإداري الوسطي والعليا يمكنه عن طريق الدراسة العميقة والتحليل الدقيق للآراء و الاقتراحات التي تقدم إليه، من خلاله يتم استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها، كما أن هذا الأسلوب لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرا.

خامسا: أسلوب الحكم الشخصي والبداهة:

يعتمد هذا الأسلوب على الفطرة أو الخبرة، حيث كان في السابق سائدا ولا يزال يحظى ببعض القبول في ظروف معينة، ويعود الارتياح في هذا الأسلوب إلى اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جميع المعلومات وتصنيفها، وهذا ما جعله يشكل أضرارا جسيمة خصوصا في اتخاذ القرارات الهامة والجديدة والمعقدة³⁶⁷، ويمكن إعطاء مفهوم وتوضيح آخر لهذا الأسلوب، ونعني بهذا الأسلوب هو استخدام متخذ القرار أو المدير حكمه الشخصي أي اعتماده على سرعة البداهة في إدراك العناصر الرئيسية

³⁶² - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، نفس المرجع السابق، ص: 43.

³⁶³ - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، نفس المرجع أعلاه، ص: 43.

³⁶⁴ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 184.

³⁶⁵ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع أعلاه، ص: 186.

³⁶⁶ - موسى شهرزاد محمد شهاب، ص: 44.

³⁶⁷ - الشرفاوي على، العملية الإدارية. وظيفة المديرين، نفس المرجع السابق، ص: 134.

للمواقف والمشكلات التي تعترضه، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها³⁶⁸.

سادسا: المحاولة والخطأ:

تعتبر هذه الطريقة أو أسلوب المحاولة والخطأ تطبيقا للأسلوب السابق، ويتم من خلالها تحديد وتحليل المشكلة بطريقة تقديرية ويحدد البديل المختار بالطريقة نفسها، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب الحكم الشخصي هو تتبع إجراءات التنفيذ إلى غاية تحقيق النتائج، فإذا كانت النتائج إيجابية استمرت المؤسسة في ذلك وأصبح قرارها نموذجاً، أما إذا لم يحقق هذا القرار نتائج مرغوب فيها يتم استبعاده واختير بديل آخر.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تعتمد على العشوائية فقد تختار قراراً جيداً وقد لا تفعل، كما أن القرارات الناجحة عندما تتخذ كنماذج لا يراعى في تطبيقها تغيير الظروف والأحوال³⁶⁹.

سابعا: أسلوب التقليد أو إتباع القادة:

ونعني بهذا الأسلوب هو إتباع المؤسسة قراراتها الروتينية على خطى مؤسسة أخرى قائدة وفي نفس النشاط عملها، أي نفس النشاط الذي تمارسه الأولى والثانية، وهذه الطريقة لا تعتمد على نوع من أنواع الدراسة والتحليل للمشكلة، بل تنفذ قرارات المؤسسة المتبعة دون أي مراعاة لظروفها ومشاكلها الخاصة³⁷⁰، وتستند في هذا الحكم إلى أن هذه المشاكل قد سبقت معالجتها في مؤسسة أخرى، لكن نفس المشكلة قد تتغير ملابساتها بتغيير خصائص المؤسسة³⁷¹.

³⁶⁸ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 185.

³⁶⁹ - الشراوي على، العملية الإدارية. وظيفة المديرين، نفس المرجع السابق، ص: 134.

³⁷⁰ - أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص- ص: 149- 150.

³⁷¹ - الشراوي على، العملية الإدارية. وظيفة المديرين، نفس المرجع أعلاه، ص: 135.

المطلب الثاني: الأساليب العلمية والكمية المساعدة في اتخاذ القرارات

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار وهي التي تعطي الإحصائيات والمعلومات والبيانات بشكل دقيق ويعتمد عليها في حل المشكلة وتقدير واختيار أفضل بديل من مجموعة من البدائل المتاحة، وغالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار، وهي تتمحور في الأساليب التالية:

أولا: أسلوب العينات:

يتم في هذا الأسلوب الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع، حيث يتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغيرها³⁷².

ثانيا: أسلوب التنبؤ:

يتعلق هذا الأسلوب بالمستقبل لتحديد الأهداف المؤسسة وتحقيقها، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوب السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار³⁷³.

ثالثا: أسلوب نظرية القرار:

هذا الأسلوب في المؤسسة، يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مجموعة من المفاهيم والنماذج والإجراءات لدراسة مشاكل القرار العالقة بين اختيار أو المفاضلة بين البدائل المتاحة، وأهم ما تعتمد عليه نظرية القرار هو: البدائل، الأهداف، المعايير، متخذ القرار.

رابعا: أسلوب خرائط ومراقبة الجودة الإحصائية:

وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للظاهرة وأدنى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الفروقات في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو لعوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها³⁷⁴.

خامسا: أسلوب التحليل الحدي:

يهدف أسلوب التحليل الحدي في المؤسسة إلى دراسة وتحليل البدائل المختلفة والمتاحة أمام متخذ القرار أو المدير للمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدما في ذلك القواعد التي أوجبه التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل³⁷⁵، ومن أهم المعايير التي يستخدمها أسلوب التحليل الحدي في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وهما معياران: التكلفة الحدية والعائد الحدي.

³⁷² - حسين عبد الرحمان التهامي، المدخل إلى أصل الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 265.

³⁷³ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 199.

³⁷⁴ - حسين عبد الرحمان التهامي، المدخل إلى أصل الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، نفس المرجع أعلاه، 266.

³⁷⁵ - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 86.

سادسا: أسلوب دراسة الحالة:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في إتخاذ القرارات في المؤسسة، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات و مهارات متخذي القرار على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة، والتفكير في أسبابها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة للوصول إلى الحل السليم والأمثل³⁷⁶.

سابعا: أسلوب التماثل (المحاكاة):

هو أسلوب يعتمد عليه متخذ القرار في المؤسسة ويستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

وتعتبر المحاكاة تمثيلا لمشكلة واقعية في نموذج رياضي، حيث يحمل هذا النموذج من التفاصيل ما يقربه بدقة من الواقع العملي، فمتخذ القرار من خلال هذه النماذج يمكن أن يتوصل إلى حلول للمشاكل الواقعية التي يتخبط فيها³⁷⁷.

ثامنا: أسلوب الاحتمالات أو النموذج الاحتمالي:

في هذا الأسلوب تعتمد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على قياس الاحتمالات، والاحتمال اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة 100% أي مؤكدة³⁷⁸، أو بشكل آخر تعتمد على القيمة المتوقعة أي الأكثر احتمالا للمفاصلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماما من نتيجة الأخذ ببدل معين، وهناك ثلاث طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في عملية صنع واتخاذ القرارات هي:

1- الاحتمال الشخصي: وهو الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة، قد تكون عملية أو ميدانية، وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

2- الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد من طريق إجراء تجربة - قد تكون ميدانية - وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

3- الاحتمال التكراري: يتم حساب الاحتمال فيه على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، وقد أثبتت بضع التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات - في مجال إتخاذ القرارات - يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في

³⁷⁶ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 201.

³⁷⁷ - جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 455.

³⁷⁸ - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، نفس المرجع السابق، ص: 44.

تحقيق النتائج المطلوبة، وقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى تطبيق هذه النظرية في إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد جودة إنتاجها عن طريق فحص عينات محددة من السلع التي تنتجها والأسعار المقترحة على أساس حصة المنتج في السوق³⁷⁹.

تاسعا: أسلوب البرمجة الخطية:

تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يعتمد من خلاله على تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات الموارد المتاحة و المحددة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشارها الواسع إلا أنها تقوم بحل المشاكل، وهناك مجالات يصعب فيها تطبيق مثل هذه الأساليب لأن العلاقة بين المتغيرات لا يمكن وضعها على شكل نسب. ولتجنب هذا المشكل ظهر ما يسمى بالبرمجة الرباعية والبرمجة الديناميكية³⁸⁰، وهذا الأسلوب من أكثر تطبيقات بحوث العمليات بساطة، ويرجع ذلك لاستخدامها لمعالجة الأداء الإداري عندما يكون الهدف المرغوب وحيدا أو العلاقة بين الهدف والمتغيرات المؤثرة فيه خطية³⁸¹، كما يجب أن يتوفر لدى متخذ القرار أكثر من بديل ليقوم بعملية الاختيار على أن يضع قيودا على هذه كالحدود القصوى لليد العاملة، أو المواد الخام الممكن الحصول عليها، أو القدرة الاستيعابية للسوق، ويتم التوصل للحل الأمثل بصياغة البيانات المتوفرة في نموذج رياضي³⁸².

عاشرا: أسلوب بحوث العمليات:

يعتمد هذا الأسلوب في تطبيقه على الطرق والوسائل والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة³⁸³، وتعتمد أيضا على المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها إتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية³⁸⁴، وقد أصبح منهج بحوث العمليات متكاملا يساهم في جميع إجراءات إتخاذ القرار ويقدم نتائج مساعدة على إتخاذها، وتكون نتائجه محددة وواضحة لدرجة أنه يقدم البديل الأفضل³⁸⁵.

الحادي عشر: أسلوب نظرية المباريات:

يقوم أسلوب نظرية المباريات على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الإنساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة³⁸⁶.

الثاني عشر: أسلوب شجرة القرار:

هذا الأسلوب يعتمد عليه متخذ القرار في المؤسسة، وهو يكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، وفي ظل الظروف عدم التأكد أين تتعامل المؤسسة مع المعلومات على درجة مختلفة من اللابتيين وبيئة غير

³⁷⁹ - William Boyer, **Bureaucracy On Trial-Policy-Making By Government Agencies**, The Babb's Merillco, Inc-New York, 1964, P:38.

³⁸⁰ - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، نفس المرجع السابق، ص: 85.

³⁸¹ - الشبي محمد على سيفين، لطفى لوز، الإتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة - مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 611.

³⁸² - أحمد فهمي جلال، مقدمة في البحوث العمليات والعلوم الإدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص: 56.

³⁸³ - على حسين، نظرية القرار الإداري، نفس المرجع السابق، ص: 60.

³⁸⁴ - موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، نفس المرجع السابق، ص: 45.

³⁸⁵ - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، نفس المرجع السابق، ص: 132.

³⁸⁶ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 289.

محددة، وتعدد المشاكل وتنوع البدائل المتوفرة لحلها، ظهرت أهمية استخدام تحليل القرار أو ما يسمى بنظرية القرار للوصول إلى الأهداف المرغوبة³⁸⁷.

الثالث عشر: أسلوب المسار الحرج:

يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة مع حساب الوقت الفائض إن وجد، ويمثل المسار الحرج الطريقة إلى نهاية الخطة الموضوعية من قبل المؤسسة دون أن يكون هناك فائض³⁸⁸.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

على الرغم من تعدد القرارات في المؤسسة إلا أن متخذ القرار يسعى إلى الحد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تزيد هذه العوامل من صعوبة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة أي قرارات غير رشيدة، لهذا فإن اتخاذ أي قرار كان بسيطاً ومحدود المدى فإنه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجها (عوامل خارجية) والبعض الآخر سلوكي وإنساني (عوامل الشخصية والنفسية)³⁸⁹.

أولاً: العوامل الداخلية:

يتأثر متخذ القرار بالعوامل الداخلية في المؤسسة³⁹⁰، من حيث حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، وبالتالي فإن الإدارة تعمل على توفير الجو المناسب والملائم لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، وتنقسم البيئة الداخلية بدورها إلى عدة عوامل نذكر منها³⁹¹:

1- **المدير أو متخذ القرار:** تعتبر الميزات النفسية والصفات الشخصية والمؤهلات والقدرات الفنية التي يتميز بها المدير أو متخذ القرار، حيث يتصل بشكل وثيق بهذه الصفات والقدرات والانتماءات التي يتميز بها متخذو القرارات.

2- **الثقافة التنظيمية للمؤسسة:** إن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة، فالثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ قرارات نفسها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع القرار وتنفيذه، ويتضح الدور الإيجابي المؤثر للإدارة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات.

3- **تأثير رسالة المؤسسة:** إن رسالة المؤسسة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و من المجتمع الذي تنتمي إليه وهي

مهمة أساسية و لها تأثير كبير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على:

أ- تحديد مجالات الأعمال التي تقوم المؤسسة بالدخول إليها، أي أن قرار الدخول في مجال معين يكون مقيد بهذه الرسالة.

³⁸⁷ - البيهي محمد على سيفين، لطفى لوير، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة - مدخل إلى الألفية الثالثة، نفس المرجع السابق، ص: 256.

³⁸⁸ - كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، نفس المرجع السابق، ص: 196.

³⁸⁹ - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، نفس المرجع السابق، ص: 35.

³⁹⁰ - حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص: 30.

³⁹¹ - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009، ص: 151.

- ب- تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة، وبالتالي تخضع كل القرارات للمدراء أو متخذ القرارات.
- ت- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة تجاه كل الزبائن والمجتمع وأطراف التعامل الأخرى والمنتجات التي تقدمها فتكون قرارات المديرين في إطار هذه الفلسفة.
- ث- تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها وهذا ما يجعل متخذ القرار مقيد بهذه الكيفية إذا ما تعلق قراره بتأمين مورد مالي مثلا أو تخصيصه³⁹².

4- تأثير التنظيمات غير الرسمية: هذه التنظيمات غير الرسمية قد تشكل مراكز قوة فعالة تؤثر على معظم القرارات المتخذة من طرف التنظيم الرسمي فقد تعارض قرارات تمس أعضائها وقد تساعد في نجاحها، وبالتالي على المدير أو متخذ القرار أن يأخذ في اعتباره قبل أي قرار مطالبهم وتطلعاتهم من جهة وأن يشركهم في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

ثانيا: العوامل الخارجية:

تكون هذه العوامل خارج المؤسسة، حيث تتأثر المؤسسة بهذه العوامل بشكل أو بآخر، والمؤسسة لا تستطيع أن تؤثر في هذه العوامل (المتغيرات) بل تحاول أن تتأقلم معها، ومن هنا نقول أن بعض قرارات المؤسسة تخضع لبعض المتغيرات، فلا يستطيع المدير أو متخذ القرار أن يتخذ أي قرار دون دراسة هذه المتغيرات وهي كثيرة وبالتالي يمكن التطرق إلى بعض منها كما يلي³⁹³:

1- العلاقات الدولية: إن العلاقات بين الدول تؤثر على أداء المؤسسات وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية، حيث أن سوء العلاقة بين حكومتين يعني تقييد المؤسسات في إحدى الدولتين، أي عدم التعامل بين الدول الأخرى.

2- تأثير المتغيرات التكنولوجية: تتأثر القرارات في المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بأسلوب العمل وتقنيات التشغيل والوسائل التي تعمل لإنجاز العمليات الإنتاجية ووسائل الاتصال وغيرها، ويتضح هذا التأثير من خلال:

- أ- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب (الاستهلاك).
- ب- تأثير التغير التكنولوجي على العمليات الإنتاجية.
- ت- تأثير التغير التكنولوجي على الاتصالات والمعلومات.

3- البيئة السياسية: في هذا العامل لا تعمل المؤسسة في معزل عن البيئة السياسية فالقرارات التي تأخذها القيادة السياسية تؤثر على عمل المؤسسات، كذلك القوانين التي تصدرها الدولة قد تعرقل المؤسسات في أعمالها أو تسهل الفرص لإنشاء وتكوين بعض المؤسسات الجديدة أي:

- أ- مدى تدخل الحكومة في مجال الأعمال.
- ب- مدى الاستقرار السياسي وتنظيم العمل للأحزاب والتنظيمات السياسية.
- ت- النظام السائد في الدولة ونمط القيادة (دكتاتورية، ديمقراطية).

³⁹² - أحمد ماهر، دليل المدير في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 55.

³⁹³ - نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص: 65.

4- المتغيرات الاقتصادية (النظام الاقتصادي السائد): في هذا العامل يؤثر النظام الاقتصادي السائد على المؤسسة من ناحية فعالية قراراتها بما يفرض عليها من قيود وتهديدات والمقابل ما يوفر لها من فرص جديدة وتشجيع الأعمال وبالتالي يفترض أن تأتي قرارات القيادة الإدارية لمؤسسات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

وهناك أيضا متغيرات أخرى كمعدل النمو الاقتصادي والناتج الوطني الإجمالي ومعدل الدخل الوطني والفردى ونسبة البطالة.

5- المنافسون: وهم جميع المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، ويشتمل موضوع المنافسون على ما يلي:

أ- شدة المنافسة.

ب- خصائص السوق والهيكلي.

ت- مدى تطور السوق ونموه.

6- المستهلكون: هذا العامل المستهلك هو غاية المؤسسة، حيث تسعى إلى إشباع حاجياته، فللمستهلكين تأثيرا قويا على المؤسسة وقراراتها وذلك ما يؤدي بالمؤسسة إلى التعرف على طبيعة المستهلكين الحاليين قبل اتخاذ قرار الإنتاج أو البيع أو غيره³⁹⁴.

ثالثا: العوامل الشخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدرته، حيث يعتمد القرار على الميزات الشخصية والفردية للفرد التي تتطور معه، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة، وبالتالي فالسلوك الشخصي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى ولو تساوت المهارات، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار والمتمثلة في: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

رابعا: العوامل النفسية: هذا العامل يتعلق بما هو منبعث من داخل الشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط التنافسي المتصل به وخاصة في مراحل اختيار البدائل في المؤسسة.

خامسا: عوامل أخرى:

وهناك عوامل أخرى تتمثل في³⁹⁵:

1- تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن أحد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، حيث يولد ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والناتج أقرب إلى الصواب وإمكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

2- تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار في هذا العامل ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

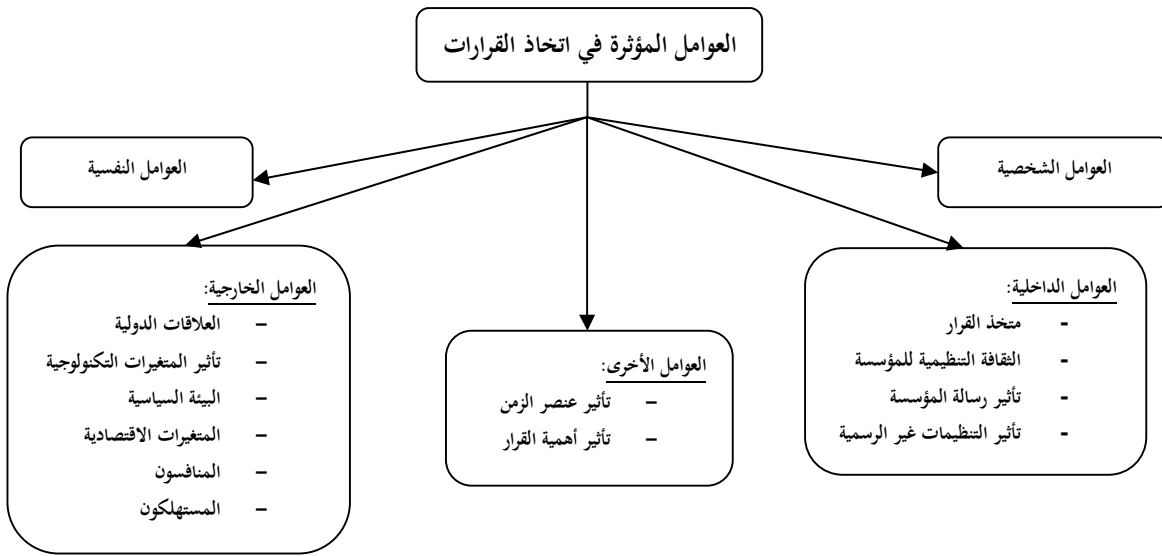
³⁹⁴ - حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، نفس المرجع السابق، ص: 31.

³⁹⁵ - سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، نفس المرجع السابق، ص: 17.

- أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير .
 ب- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً.
 ت- الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الشكل رقم (2-11): العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

المبحث الخامس: فعالية مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المؤسسة

ومن خلال ما سبق ذكره في الفصل الأول ومباحث الفصل الثاني، يمكن أن ندرس الفعالية بين مبادئ حوكمة المؤسسات التي تطبقها المؤسسات وترشيد قراراتها التي يصدرها متخذ القرار، ومن هنا يمكن توضيح في هذا المبحث عدة مطالب نذكرها:

المطلب الأول: فعالية مسؤولية مجلس الإدارة في ترشيد القرار المالي

إن المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة هي تحديد إستراتيجيات المؤسسة و استيعاب القضايا والقوى و المخاطر التي تدفع أعمال الشركة أو المؤسسة، وكذلك الإشراف على أداء الإدارة، ولا شك أن تشكيل مجلس إدارة قوي ونشط ويكون أغلبية أعضائه مستقلين هو المفتاح الأساسي للوفاء بمهام مجلس الإدارة وتحقيق حوكمة فعالة³⁹⁶.

وفي هذا الصدد يجب توفر أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة وهم الذين لا تربطهم بالمؤسسة أو بأي من موظفي الإدارة التنفيذية العليا فيها أو بأي مؤسسة حليفة أو بمدقق الشركة أي مصلحة مادية أو أي علاقة قد يتكون في ظلها شبهة بجلب أي منفعة سواء مادية أو معنوية لذلك العضو، أو تؤدي إلى التأثير على ترشيد قراراته أو استغلاله لمنصبه في المؤسسة.

أما عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي فهو العضو الذي لا يكون موظفاً في المؤسسة أو يتقاضى راتباً منها، ويضع مجلس الإدارة نظام داخلي يتم مراجعته بشكل سنوي، تحدد بموجبه بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته بما في ذلك ما يلي³⁹⁷:

- 1- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة أو المؤسسة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي.
- 2- وضع الإجراءات اللازمة لضمان حصول جميع المساهمين، على حقوقهم ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز.
- 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة.
- 4- وضع سياسة إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- 5- تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة بموجب أنظمة داخلية خاصة.
- 6- إعداد التقارير السنوية ونصف السنوية وربع السنوية عن أعمال المؤسسة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، وفقاً لأحكام التشريعات النافذة.
- 7- وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة.
- 8- وضع سياسة تفويض واضحة في الشركة يحدد بموجبها الأشخاص المفوضين وحدود الصلاحيات المفوضة لهم.
- 9- تعيين المدير العام للشركة وإنهاء خدماته.
- 10- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في المؤسسة.

³⁹⁶ - تامر ناصر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر، مركز المشروعات الدولية، جولية 2003، ص: 3.

³⁹⁷ - هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، الأردن، 2006، ص: 11-12

- 11- إتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في الشركة أو المؤسسة بما في ذلك التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة.
- 12- مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة.
- 13- وضع آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات المقدمة من قبل المساهمين بما في ذلك اقتراحاتهم الخاصة بإدراج مواضيع معينة على جدول أعمال الهيئة العامة، بشكل يضمن دراستها وترشيدها واتخاذ القرار المناسب بشأنها خلال فترة زمنية محددة.
- 14- اعتماد أسس منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يساعد على تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.
- 15- وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح بما يضمن تنفيذ التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم وإقامة علاقات جيدة معهم.
- 16- وضع إجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسة ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي. وبالتالي توفر خصائص استقلالية أعضاء المجلس وخبرتهم كفيل بضمان فعالية المجلس بأداء مهامه الإشرافية والرقابية، و تفعيل دوره في ترشيد واتخاذ قرارات صائبة وعلمية.

يتم تحديد هيكل وواجبات مجلس الإدارة القانونية وهو ما يضمن وضوح المسؤوليات وعدم التداخل في المهام، ولذلك مزايا للمجلس منها أن كثرة المسؤوليات والمهام تعني لأجر مرتفع ومكافآت أكثر، وهو الأمر الذي يحقق الفعالية بالنسبة للمجلس، أما بالنسبة للمساهمين فهذا المبدأ يوضح طرق مساءلة المجلس لضمان عدم ضياع حقوق المساهمين³⁹⁸.

المطلب الثاني: فعالية حقوق المساهمين في ترشيد قرار المالي

للمساهم في الشركة المساهمة حقوق أخرى بجانب حقوقه المالية ويطلق عليها اسم الحقوق غير المالية لأنها تكفل للمساهم المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وضمان الرقابة على أعمال مجلس الإدارة عن طريق الاشتراك في مداوات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المجمع اتخاذها في اجتماعاتها³⁹⁹.

حيث تكون هذه الاجتماعات ضمن الجمعية العامة للمساهمين، وهي تتميز بالخصائص التالية⁴⁰⁰:

- 1- تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي المؤسسة أو الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها، وبينما النظام الأساسي للشركة يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناء على القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا في الحالات التي يتجاوز فيها عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، ولا يكون وسيلة لتجاهل صغار المساهمين أو استبعاد بعضهم.

³⁹⁸ - يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة مجمع رياض سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010/2009، ص: 109.

³⁹⁹ - فاروق إبراهيم الجاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، ط1، منشورات الخليلي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008، ص: 167.

⁴⁰⁰ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، أكتوبر 2005، ص: 7.

2- يجب حث المساهمين على حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

3- يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوب بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء على المعلومات المقدمة إليهم، ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع .

4- يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

5- يجب أن يكون التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية، وفي حالة نشوء أي تنازع بشأن صحة تمثيل بعض الأصوات في الجمعية، يؤخذ التصويت باعتبار صحة هذه الأصوات مرة وبطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة في جميع الأحوال.

وتدافع الجمعية عن حقوق المساهمين في إطار اجتماعاتها، كما تضمن مراقبة أداء مجلس الإدارة ومساءلته و تقديمه للتقارير الدالية السنوية، مما يضمن فعالية ترشيد واتخاذ قرارات المساهمين الذين هم مستثمرون للاطمئنان على أموالهم.

وتتمتع الجمعية العامة للمساهمين بصلاحيات واسعة، وخصوصاً صلاحية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل الشركة أو المؤسسة بشكل مباشر، ومن بينها ما يلي⁴⁰¹:

- مناقشة مجلس الإدارة حول أداء الشركة وخطته للفترة القادمة. - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة. - انتخاب مدقق الحسابات الخارجي. - تعديل عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة وخصوصاً ما يتعلق بتغيير غاياتها الرئيسية. - الأمور المتعلقة بدمج الشركة أو اندماجها أو تصفيته. - إقالة مجلس الإدارة أو رئيسه أو أحد أعضائه. - بيع الشركة أو حيازة شركة أخرى. - زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه. - بيع كامل أصول الشركة أو جزء مهم قد يؤثر على تحقيق أهداف وغايات الشركة. - المصادقة على البيانات المالية للشركة. - إصدار إسناد القرض القابلة للتحويل إلى أسهم. - تملك العاملين في الشركة لأسهم في رأس مالها. - شراء الشركة لأسهمها وبيع تلك الأسهم.

فالجمعية العامة للمساهمين هي التي تضمن حقوق المساهمين، و مشاركتهم و هو ما يحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين من خلال تحقيق أهدافهم بشكل قانوني ضمن صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين.

⁴⁰¹ - هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، الأردن، نفس المرجع السابق، ص - ص: 20 - 21.

المطلب الثالث: فعالية الإفصاح والشفافية في ترشيد قرار المالي

على الرغم من وجود نظم متقدمة وجيدة للمحاسبة وإعداد التقارير، إلا أنه قد تقع المشاكل، وعندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية كبيرة، كما يوضح الحاجة إلى معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم التقارير المالية الشفافة.

إن المستثمرون يركزون على العوامل التي تضمن لهم مناخ عمل عادل بالإضافة إلى الاستقرار السياسي ومدى الشفافية والإفصاح في الدول المستثمر فيها⁴⁰².

والهدف الأساسي من الإفصاح بصفة عامة هو مساعدة المستثمر في الأوراق المالية لفهم العوائد والمخاطر المرتبطة بقرار الاستثمار في ورقة مالية معينة، وبالتالي يساعد الإفصاح الكافي في ترشيد قرارات الاستثمار⁴⁰³.

وفي إطار تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يجب على المؤسسات أو الشركات الإفصاح عن سياساتها الاجتماعية المتمثلة في⁴⁰⁴:

- 1- على إدارة المؤسسة أو الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنويا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.
- 2- يجب أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوى الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواء داخل المؤسسة أو الشركة أو في المجتمع المحيط بها، أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها، وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالمؤسسة والمجتمع المحيط بها وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.
- 3- يجب أن تربط المؤسسة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء، أي علاقة تقوم على المصادقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب المؤسسة والعاملين والمدبرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

يجب على إدارة المؤسسة أو الشركة أن توفر المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة، وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة مما يمكنهم من ترشيد واتخاذ قراراتهم، بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة بالنقاط التالية⁴⁰⁵:

- التقارير الدورية. - المعلومات الجوهرية. - تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة. - تعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة. - الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.

⁴⁰² - محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، ماي 2007، ص - ص: 26-30.

⁴⁰³ - مصطفى حسن بسبوي السعدي، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات و بذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، ماي 2007، ص: 77.

⁴⁰⁴ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، نفس المرجع السابق، ص: 17.

⁴⁰⁵ - هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، نفس المرجع السابق، ص: 22.

وبالتالي فإن الإفصاح والشفافية يضمنان فعالية وترشيد القرارات المتخذة المستندة إلى معلومات صحيحة، كما أن المعلومات المالية تلعب دورا هاما في سوق الأوراق المالية حيث تساعد المستثمرين على إتخاذ قراراتهم من حيث البيع أو الشراء، وتساعد على تحديد العوامل المؤثرة على القيمة السوقية للأوراق المالية وتحديد العائد المطلوب التحصل عليه من الاستثمارات المختلفة وفقا لدرجة المخاطرة بحيث يحدث التوازن بين المخاطرة والعائد، وتخفيض عدم التأكد مما يعني زيادة حجم التعامل في الأسواق المالية بحكم توفر عنصري الإفصاح و الشفافية، وهو ما يحقق الفعالية المطلوبة على كل المستويات (الشركة، السوق المالي، وحتى الدولة).

فالعديد من الشركات والمؤسسات تعتمد على تضخيم أرقام ربحيتها بهدف جذب المستثمرين، و ذلك من خلال التلاعب في الأرقام والتدقيق المحاسبي، إلا أن هذا المبدأ يفرض على الشركات الإفصاح عن المعلومات الهامة و التأكيد على دور مدقق الحسابات والإفصاح لجميع المساهمين بالمعلومات، وهو ما يوفر لهم معرفة حقوقهم والمطالبة بها، وبالتالي تتحقق الفعالية بالنسبة للمساهمين وكل مستعملو المعلومات داخل المؤسسة أو الشركة وخارجها.

المطلب الرابع: فعالية دور أصحاب المصالح في ترشيد قرار المالي

تتطلب حوكمة المؤسسات التزام إدارة المؤسسات بالتزاماتها تجاه عمالها ودائنيها ومورديها والجمعيات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجود العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحدد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، وبذلك يوفر فرص عمل وتبنى الثقة في الإقتصاد ويمنع تبديد الأموال⁴⁰⁶.

وبالتالي فإن الدور الأساسي لأصحاب المصالح هو عدم التعارض في ما بينها، ومن ثم الابتعاد عن الانتهازية والميول الشخصية في اتخاذ القرارات لصالحهم والاتفاق مع مجلس الإدارة وحقوق المساهمين في المؤسسة، وعليه يتم تفعيل هذا الدور للوصول إلى فعالية بين أصحاب المصالح وترشيد القرارات المتخذة في المؤسسة.

ولتجنب تعارض مثل هذه المصالح يجب على المؤسسة مراعاة النقاط التالية⁴⁰⁷:

- 1- يجب أن يكون لكل مؤسسة نظام مكتوب ومعروف من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعمالين بشأن تجنب تعارض المصالح، وأن يتضمن الأحكام الواردة في هذا الجزء.
- 2- يمنع على أعضاء مجلس إدارة المؤسسة والمديرين والعمالين بما التعامل في أسهم المؤسسة لمدة محددة تسبق الإعلان عن نتائج نشاطها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى ذات طبيعة مالية مؤثرة، كما يجذر التعامل بأسهم المؤسسة لفترة تالية للأحداث المفاجئة التي تؤثر على نشاط المؤسسة ومركزها المالي إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور، وذلك مراعاة أحكام القانون وقواعد القيد والتداول والإفصاح المعمول بها.
- 3- يجب أن توضع المؤسسة بالتشاور مع العاملین فيها والمتعاملين معها، وقواعد سلوكها المهنية وتتضمن:
 - قواعد التعامل مع المؤسسة بيعا أو شراء أو غير ذلك. - ما يتم تفويضه من صلاحيات. - أساليب الإعلان عن السياسات الجديدة. - معايير السلامة والصحة المتبعة. - المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملین والمديرين وبينهم وبين من هم خارج المؤسسة.
- 4- على المؤسسة أن تضع نظاما داخليا لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.

⁴⁰⁶ - مركز المشروعات الدولية، نصاب إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008، ص: 5.

⁴⁰⁷ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، نفس المرجع السابق، ص: 18.

5- تسعى المؤسسة أو الشركة في معاملاتها مع الموردين إلى اختيار من يتعامل معهم بذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه المؤسسة داخلها. وعليه يساهم هذا المبدأ باحترام الحقوق القانونية لهذه الجماعات و التعويض عند انتهاك حقوقهم.

خلاصة الفصل الثاني

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، عملية جوهرية في مختلف الحقول المعرفية، حيث تعتمد في جوهرها على فكرة دراسة واختيار وتفضيل وتقييم، لإيجاد بديل معين من بين البدائل الممكنة والخيارات المتاحة، الأمر الذي لم يميز هذه العملية بدقة عن عملية حل المشكلات، فقد تلازمتا تارة وترادفتا تارة أخرى.

وعلى هذا الأساس قام الباحث في هذا الفصل بدراسة خمسة مباحث أساسية، حيث تمت دراسة مدخل للقرارات في المؤسسة وتضمنت مفهوم القرار وأنواعه ومراحله والنماذج التي يطبقها والصفات والمناهج المتبعة في تحقيق القرار داخل المؤسسة وكيفية التعامل معها من قبل متخذ القرار أو المدير.

أما المبحث الثاني فقد تناول الباحث فيه كل من المفاهيم وطبيعة القرارات المالية والأهداف والمراحل وفي الأخير تناول أنواع القرارات المالية وكيفية توضيحها ومعرفة متى وأين يكون القرار المالي المتخذ والمناسب من قبل المدير أو متخذ القرار المالي، وهذا من خلال دراسة واختيار والمفاضلة بين القرارات المالية مثلاً: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات التوزيع.

وبالنسبة للمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي والمفاهيم الأساسية لاتخاذ القرار، حيث تم استخلاص مفهوم اتخاذ القرارات في المؤسسة من تصور أو وجهة نظر الباحث: هو عملية دراسة أو اختيار أو انتقاء أو مفاضلة الموضوعية بين بديلين أو أكثر من بين البدائل المطروحة أو المتاحة للإدارة بغية اختيار أفضلها من خلال تطبيق أساليب علمية مدروسة. واستنتجنا منه الأساليب المساعدة التقليدية القديمة التي تطبق حالياً بنسبة ضعيفة أما الأساليب المساعدة العلمية والكمية فهي تطبق بنسبة كبيرة خاصة في اختيار البدائل في جميع المجالات، ثم استخراج العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في المؤسسة وكيفية مواجهتها من قبلها.

أما المبحث الخامس فتناول الباحث فيه فعالية مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرار المالي في المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات باعتمادها على مقومات الإفصاح والشفافية كأحد المبادئ الرئيسية والتي تؤثر بصفة مباشرة على القرارات المالية، من خلال معلومات واضحة تؤدي مباشرة إلى اتخاذ القرارات المالية السليمة.

وعليه فإن التطبيق الجيد والسليم للمبادئ الأخرى لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى نفس النتيجة، أي فعالية مجلس الإدارة وحقوق المساهمين ودور أصحاب المصالح كلها مرتبطة وتتابعية تؤدي إلى ترشيد القرارات المالية في المؤسسة، سواء كانت هذه القرارات استثمارية أو تمويلية أو توزيعية.

الفصل الثالث: انعكاسات حوكمة
المؤسسات على تحسين الأداء المالي
في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في كل العلوم، حيث يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ومنظمات الأعمال، لدى لقي الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، والأداء يمثل الدافع الحقيقي والرئيسي لوجود أي مؤسسة، كما يعتبر أحد العوامل الأكثر إسهاما في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة من أجل بقائها واستمراريتها.

إن عملية تقييم أداء المؤسسات ما هي إلا انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهي تلعب دورا مهما في إدارة المؤسسة، من خلال تزويد الأفراد والجهات المختلفة بالمعلومات المالية، سواء كانوا يعملون بهذه الوحدات، أو من خارجها مثلا: المساهمون، المستثمرون، العملاء، الموردون، المحللون الماليون، حول أداء المؤسسة، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم.

ويتمثل تقييم الأداء المالي في تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء، كما أنه يعمل على وضع خطة لتحسينه وتطويره، وعندما يطبق تقييم الأداء المالي بصورة جيدة وسليمة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي والمتوقع.

كما يهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسة إلى الرفع من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، من ثم إلى مستوى دراسة النشاط ككل لمعرفة مستوى تحقيقه للأهداف، ومدى تطبيقه لقواعد الكفاءة والفعالية من حيث التنظيم والتشغيل وصولا إلى النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بتجزئة هذا الفصل إلى خمس مباحث رئيسية وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء للمؤسسة.

المبحث الرابع: ماهية الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الخامس: فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم أداء المؤسسات من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، ويعتبر أيضاً من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بتسيير المؤسسات بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، وبالتالي تمت تجزئة هذا المبحث إلى عدة مطالب، حيث تطرق الباحث إلى مفهوم الأداء وأنواعه والأبعاد والمكونات ومستويات وتصنيف والقياس كذلك إلى محددات والعوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه في المؤسسة

من خلال ما سبق يمكن التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء بشكل من التفصيل ومن ثم الانتقال إلى الأنواع وهذا في الفرعين التاليين كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهومًا شموليًا لجميع أنواع المؤسسات بشكل عام، حيث يعتقد البعض أن الخلاف حول هذا المفهوم ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وتقييمه، وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين والاقتصاديين، وهي كالتالي:

أولاً: تعاريف الأداء:

- هناك عدة تعاريف مختلفة للأداء، نذكر منها ما يلي:
- هو عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال⁴⁰⁸.
 - هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين⁴⁰⁹.
 - هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁴¹⁰.
 - هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴¹¹.
 - هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C_I) وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز مكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح،

⁴⁰⁸ - P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, p: 73.

⁴⁰⁹ - Danielle Karisergruber et josee landrieu, Tout n'est pas économique, édition l'aube, Paris, 2000, p: 119.

⁴¹⁰ - Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques - Université d'Alger (1992), p: 135.

⁴¹¹ - عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 231.

وفي الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتساهم بمامش في الأداء الكلي للمؤسسة⁴¹². حسب هذا التعريف يمكن استنتاج المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الكلي للمؤسسة} = \text{هوامش مراكز الربح} - \text{تكاليف مراكز التكلفة} \dots\dots\dots (01)$$

- هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية⁴¹³.
- الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "Performare" التي تعطي كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية "performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "Petit Larousse"⁴¹⁴.
- هو مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية من الأطراف المكونة للمؤسسة، والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزات الاستثمار الدائم لزيائنها، وعمالها، ومنتجاتها، ومهامها⁴¹⁵.
- هو العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والمخطط المتبعة من طرف المؤسسة⁴¹⁶.
- هو مستوى تحقيق الأهداف⁴¹⁷.
- هو علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة⁴¹⁸.
- هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك⁴¹⁹.
- هو المظهر الداخلي للتنافسية في المؤسسة⁴²⁰.
- هو إنشاء القيمة لزيائنها أي تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة⁴²¹.
- هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة/ تكلفة) أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة⁴²².

⁴¹² - Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996, p – p: 47- 48.

⁴¹³ - أحمد سيد مصطفي، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون دار النشر، مصر، 2002، ص: 415.

⁴¹⁴ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد 01، بسكرة، 2001، ص 86.

⁴¹⁵ - Judith Saghroum et Jean -Yves Eglem, **Performance Globale De L'entreprise**: Les Informations Environnementales et Sociales Sont-Elles Prises en Compte Par Les Analystes Financiers Pour Leur Diagnostic? www.odlv.free.fr/documents/recherche/.....pdf.

⁴¹⁶ - A. Silem, **Image De La Performance Des Entreprises** (Des Représentations Scientifiques Aux Représentations Sociale), In : La Performance: Théories, Perceptions et Pratiques, Editions, Faculté Des Sciences économiques et De Gestion, Safex, 1992, P 241.

⁴¹⁷ - Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2^{ème} Editions, Paris, 1976, P: 310.

⁴¹⁸ - A. Burlaud, J. Y. Eglem, P Mykita, **dictionnaire de gestion**. Editions Foucher, Paris, 1995, P: 271.

⁴¹⁹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 15.

⁴²⁰ - B. Chaabane, **Mutations des entreprises et environnement économique**, in Séminaire: Compétitive des entreprises et mutation de l'environnement, Université de Biskra, octobre, 2002, P: 48.

⁴²¹ - Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, le pilotage par les processus et les compétences, Paris, les éditions d'organisations, 2001, P: 11.

⁴²² - Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Op-Cit, P:19.

- هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ولتتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة⁴²³.
- هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة⁴²⁴.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن توضيح بعض المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء، إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد مفهوم لكل من الفعالية والكفاءة.

ثانيا: مفهوم الفعالية:

هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية، وعليه فإن الفعالية مقياس لمدى استغلال المشروع لموارده لتحقيق النتائج المرجوة⁴²⁵، وتعني الكفاءة فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف، كما تعني ببساطة: القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك⁴²⁶.

ثالثا: مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة⁴²⁷.

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات الوسيطية، عدد ساعات عمل الآلات)، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف، إن الأداء مركز المسؤولية (المؤسسة، وحدة، قسم، ورشة... الخ) يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها⁴²⁸.

⁴²³ - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص: 310.

⁴²⁴ - Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

⁴²⁵ - أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، طر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 19.

⁴²⁶ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 26.

⁴²⁷ - الداوي الشيخ، نحو إستراتيجية فعال بالكفاءة، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 1999، ص: 9.

⁴²⁸ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، الجزائر، 1998، ص: 341.

كما يعرف البعض الأداء بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيت المدخلات، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنيه المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:⁴²⁹

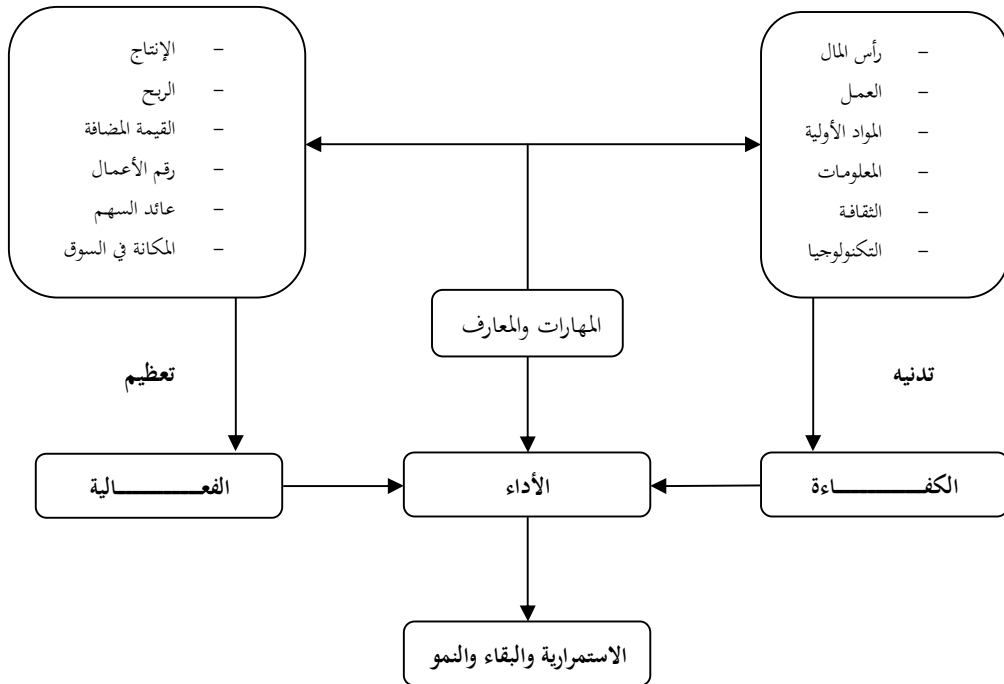
$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} \dots\dots\dots (02)$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل، أي الفعالية والكفاءة معاً، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).
- الطريقة التي تتم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد وترشيدها، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها⁴³⁰. ويمكن إدراج الشكل رقم (3-1) الذي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كما يلي:

الشكل رقم (3-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، نفس المرجع السابق، ص: 88.

⁴²⁹ - نادية تاهي وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر 2009، ص: 3.

⁴³⁰ - عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص: 434.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يمكن تحديد العديد من أنواع الأداء، ولعل هذه الأنواع تعود إلى اختلافات واتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أبرز هذه المعايير، معيار الأداء ومعيار الشمولية والمعيار الوظيفي ومعيار الزمن ومعيار الطبيعة.

ويعتبر معيار الطبيعة من أبسط المعايير وأكثرها استعمالاً لهذا سنحاول التعريف بأنواع الأداء اعتماداً على معيار الطبيعة، تبعاً لمعيار الطبيعة تقسم المؤسسة أهدافها إلى: أهداف اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية.... إلخ⁴³¹.

أولاً: معيار الأداء:

ويمكن تقسيمه إلى نوعين: الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي:

1- الأداء الداخلي (الذاتي)⁴³²:

يطلق على الأداء الداخلي أو الذاتي في المؤسسة اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد المتاحة، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

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

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

ت- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المؤسسة، فالأداء الداخلي هو أداء منبثق من مواردها الضرورية لسير نشاطها، ومن الموارد البشرية، والمالية، والمادية⁴³³.

2- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة⁴³⁴، أي أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي أو الذاتي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، والممولين، والمنافسين، والوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

⁴³¹ - عمرو حامد، تقييم المؤسسي في الوحدات الحكومية - قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص: 117.

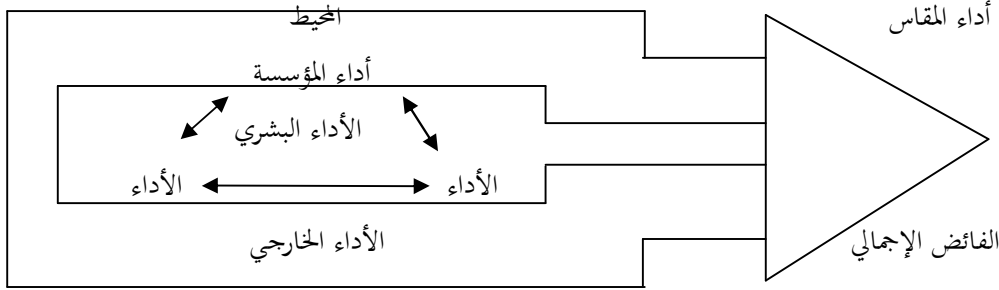
⁴³² - Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p: 236.

⁴³³ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص: 117.

⁴³⁴ - Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, Op-Cit, P: 237.

هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجهما، وهذا ما سهل الأمر للمتغيرات الكمية التي يمكن قياسها وتحديد أثرها، ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل، ويمكن توضيح النوعين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (3-2): يوضح الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي



Source: Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, Op-Cit, P: 237.

ثانياً: معيار الشمولية⁴³⁵:

يمكن تقسيم هذا المعيار في المؤسسة إلى قسمين: الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ويتحقق الأداء الجزئي على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، أي وظيفة الاستغلال والاستثمار والتمويل، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2- الأداء الكلي:

يتجسد الأداء الكلي في المؤسسة بالإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال هذا الأداء يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية، وكمثال على الأهداف الرئيسية الربحية أنه لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة⁴³⁶.

⁴³⁵ - عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، نفس المرجع السابق، ص: 89.

⁴³⁶ - Marcel Laflamme, *Le management: approche systémique*. Gaétan Morin éditeur, 3 éd Canada, 1981, P: 356.

ثالثاً: معيار الزمن:

ويصنف هذا المعيار حسب الزمن إلى: الأداء في المدى القصير والأداء في المدى المتوسط والأداء في المدى الطويل على النحو التالي⁴³⁷:

1- الأداء في المدى القصير:

ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بالإنتاج والكفاءة والرضا، ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

- أ- الإنتاج: ومن خلاله يمكن للمؤسسة القدرة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- ب- الكفاءة: وهي تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال مثلاً: نسبة = المخرجات / المدخلات.
- ت- الرضا: يمكن اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف من خلاله إشباع الأفراد وتفاعلهم ضمن نظام معين، أي يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل، ولا يتم هذا إلا بالتحرر من السلوكيات الغير ملائمة، والقدرة على الحوار والتفاوض.

2- الأداء في المدى المتوسط:

وتتمثل في عنصرين هما: التكيف والنمو، حيث يعكسان المفهوم الحقيقي للأداء.

- أ- التكيف: ويشير هذا العنصر إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها، سواء كانت هذه المتغيرات خارجية أو داخلية، حيث يتم فيها محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولاً معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

- ب- النمو: وهو مفهوم الذي يدل على الاستمرارية التي هي أساس بقاء المؤسسات والشركات في العالم، حيث يعتبر الهدف الرئيسي لكليهما، إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كامتصاص البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر طردياً مع نسبة نموها.

3- الأداء في المدى الطويل:

هذا الأداء يعكس مفهوم البقاء في ظل وجود متغيرات بيئية على الصعيد الكلي (الحكومات والاقتصاد والسياسة المالية والمجتمع) أو على الصعيد الجزئي مثل: المتعاملين الماليين والموردين والزبائن والمؤسسات والشركات العاملة في نفس المجال.

إن بقاء المؤسسة تحت ضغط المنافسة سواء في الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحياناً والمندمجة أحياناً أخرى، لا تتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي مسطر وبعيد النظر، ومن خلال وجود تصور للأداء بطرفيه الكفاءة والفعالية لا بد أن ينعكس على صورة البقاء وبالتالي الثقة المنشودة للمستهلك. وهذا يدل على قدرة هذه

⁴³⁷ جورج جاكسون وآخرون، التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص: 58.

المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها والتي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد، هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الاستفادة منه.

رابعاً: معيار الوظيفي:

يصنف هذا المعيار إلى أربعة أقسام أو أربعة تصنيفات وهي: الأداء التسويقي وأداء الأفراد (موارد بشرية) والأداء الإنتاجي وأداء الوظيفة المالية⁴³⁸.

1- أداء الوظيفة المالية:

في هذا المعيار تنعكس الوظيفة المالية على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، من خلال بناء هيكل مالي فعال يساعد على تحقيق أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية، وغالباً ما تخضع الوظيفة المالية للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً وذلك ببث روح المساهم بدلاً من فكرة العامل الأجير.

2- أداء الأفراد أو الموارد البشرية:

وتعتبر معيار وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، حيث أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

3- الأداء التسويقي:

من خلال هذا المعيار يمكن للأداء تحسين المبيعات، ورفع من قيمة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، ووضع علامة ذات سمعة لدى المستهلكين..... إلخ.

وفي الحقيقة أن أداء وظيفة التسويقية يعتبر تحدياً كبيراً في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، وهو ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم، مما يوقع في الكثير من الأحيان الخلافات بين العمال.

4- الأداء الإنتاجي:

وهنا يظهر معيار الأداء الإنتاجي في المؤسسة وقدرته على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم في الوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

⁴³⁸ - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص-ص: 25-26.

خامسا: معيار الطبيعة:

ينقسم هذا المعيار حسب تقسيمات أهداف المؤسسة إلى: أهداف اجتماعية واقتصادية وإدارية وتكنولوجية... إلخ، ويمكن تصنيف الأداء في المؤسسة إلى عدة تصنيفات نذكر من بينها⁴³⁹: الأداء الاجتماعي والاقتصادي والإداري والتكنولوجي.

1- الأداء الاجتماعي:

إن الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية يعد أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويتميز هذا المعيار بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية، مما يزيد من صعوبة التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد للتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

2- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي من المهمات الأساسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، وتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، باعتماد على دفاتر وسجلات المؤسسة محل التقييم، كذلك ما تعده من قوائم وتقارير، وعليه فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

3- الأداء الإداري⁴⁴⁰:

تعتبر المؤسسة معيار الأداء الإداري أحد الجوانب الرئيسية التي تستند إليها في وضع الخطط والسياسات التشغيلية بطريقة ذات جودة عالية من الكفاءة والفعالية، ويستحسن فيها تحقيق اختيار أفضل البدائل من بين جميع البدائل المتاحة التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، من خلال تقييم الأداء الإداري لاستخدام الأساليب الكمية المختلفة لبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

4- الأداء التكنولوجي:

يتحدد الأداء التكنولوجي في المؤسسة عندما تكون قد حددت أثناء عملية وضع الخطط والأهداف، أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، مع العلم أن المؤسسة في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

⁴³⁹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 116.

⁴⁴⁰ - حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 137.

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء في المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء بمفهومه الواسع والشامل ومختلف أنواعه، حيث يتم فيه الأخذ بعين الاعتبار كل من الأبعاد والمكونات التي يتركز عليها من جميع جوانبه المختلفة في المؤسسة، ويتمحور هذا المطلب على دراسة أبعاد ومكونات الأداء في المؤسسة.

الفرع الأول: أبعاد الأداء

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بهذا البعد في المؤسسة الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها في المجال التنظيمي من أجل 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 التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية التي تختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية⁴⁴¹.

وعليه نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر 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، أزمات،.....)⁴⁴².

ثالثاً: البعد الاقتصادي للأداء: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية⁴⁴³.

رابعاً: البعد البيئي للأداء: والذي يتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

⁴⁴¹ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، دورية محكمة نصف سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، العدد السابع، 2010/2009، ص: 219.

⁴⁴² - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، نفس المرجع السابق، ص: 219.

⁴⁴³ - Yves Simon et Patriche joffie, **encyclopédie de gestion**, 2^{ème} édition, Economica, 1997, p: 220.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في المؤسسة من العناصر الخمسة التالية⁴⁴⁴:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ويتمثل هذا العنصر في المؤسسة من المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل:

وهي تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرته على التنظيم والتنفيذ والعمل دون الوقوع في الأخطاء، وتعني نوعية العمل ومستوى الدقة، والجودة، وما مدى مطابقتها بالجهد المبذول ومواصفاته، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً سرعة الأداء أو الكمية التي تعبر، عن نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: كمية العمل:

تعتبر كمية العمل في المؤسسة عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

رابعاً: نمط إنجاز العمل:

يقصد بهذا النمط في المؤسسة هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى⁴⁴⁵، أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

خامساً: المثابرة والثوق:

وتشتمل على الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين⁴⁴⁶.

444 - أحمد الحسيني بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص: 72.

445 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 219.

446 - أحمد الحسيني بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، نفس المرجع السابق، ص: 72.

المطلب الثالث: مستويات ومقومات ومجالات الأداء في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في مفهومها للأداء على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، من خلال وضع الخطط المسطرة والتماشي معها إلى غاية تحقيقها، وهذا من أجل قياس التقييم المستمر للأداء بالتباع مختلف الطرق والأساليب العلمية وتحليلها، والأداء يسمح بتحديد مستوياته ومجالاته ومقوماته داخل المؤسسة، ويمكن تمثيلها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: مستويات الأداء

هناك العديد من المستويات المختلفة للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي ومفكري هذا المجال، وتمثل هذه المستويات فيما يلي⁴⁴⁷:

أولاً: الأداء البارز: يكون في هذا الأداء الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، أو امتلاك إطارات ذات كفاءة، أو امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

ثانياً: الأداء الاستثنائي: يمثل هذا الأداء بين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ثالثاً: الأداء الجيد جداً: يمكن تمثيل الأداء الجيد جداً في المؤسسة بمدى صلابته، من خلال التطبيق الجيد للأساليب والطرق والقياس والتقييم والتحليل إضافة إلى الكفاءة والفعالية والمرونة في تحقيق الأهداف المسطرة، وإيضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد والمستقر.

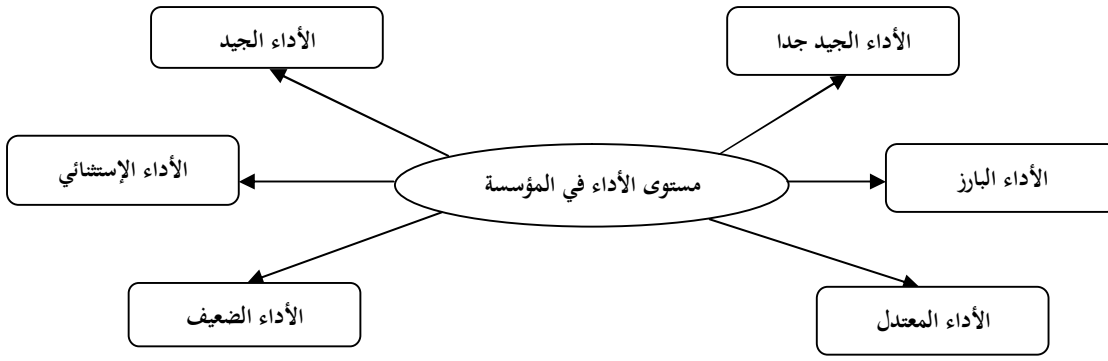
رابعاً: الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء الجيد وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي متذبذب أي غير مستقر.

خامساً: الأداء المعتدل: يمثل الأداء المعتدل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

سادساً: الأداء الضعيف: في هذا المستوى يمثل الأداء الضعيف دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية. ويمكن توضيح مستويات الأداء من خلال الشكل أدناه:

⁴⁴⁷ - خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص: 386.

الشكل رقم (3-3): يوضح مستويات الأداء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

الفرع الثاني: مقومات الأداء الجيد

هناك العديد من مقومات الأداء الجيد في المؤسسة التعرض إلى بعضها وهي⁴⁴⁸:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية:

تعتمد المؤسسة في إطارها العام على التفكير والتصور والترشيد الذي تتخذه الإدارة العليا، ويكون مستمداً من الأهداف العليا لها، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ومواطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها، وهي بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع المؤسسة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.

ثانياً: الشفافية:

وهي تعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويتحلى كل موظف بالعدل عند قيامه بعمله وبالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من مصالحه الشخصية، كذلك عدم تقديم المعلومات على غير حقيقتها وأن لا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وكما يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله في موقع تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

ثالثاً: إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:

هذا المبدأ يعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهام التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتها في تنفيذها.

⁴⁴⁸ - مشعل جيز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير تخصص: محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2010، ص-ص: 16-17.

رابعاً: وجود النظم المحاسبية:

النظام المحاسبي في المؤسسة هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي، وتنظيم وإنجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو يختص بجمع وتسجيل وتصنيف المعلومات القيمة وتبويبها ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة والمعنية بما بغية اتخاذ القرار، حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل، وإلى الأطراف المستفيدة منها من أجل مساعدتها في اتخاذ القرارات اللازمة.

الفرع الثالث: مجالات الأداء

يمكن تحديد عدة مجالات للأداء في المؤسسة نذكر من بينها⁴⁴⁹:

أولاً: مجال الأداء المالي:

يمكن القول في هذا المجال أن القاسم المشترك بين بعض الكتاب والباحثين والمدراء في استخدام مؤشرات الأداء المالي سواء كانت ضمن دراسات تطبيقية أو نظرية في عملية تقييم الأداء، من خلال الواقع العلمي في مختلف مؤسسات الأعمال، كما يعد تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في مجال الأداء المالي يضمن لها مركز تنافسي قوي يفتح أمامها آفاق الانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره.

ولتقييم الأداء المالي يجب استخدام معايير الأكثر شيوعاً وهي النسب المالية، لكونها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة، وغالباً ما تكون أهدافاً مالية، ولأنها توضح صورة إجمالية عن أداء المؤسسة، وخلاصة لمقياس نجاح إستراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها التشغيلية.

ثانياً: مجال العملياتي (الأداء غير المالي):

تعتمد المؤسسة في مجال العملياتي (الأداء غير المالي)، الذي يعد الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، على المؤشرات غير مالية أي يعتمد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء، فمثلاً: الحصة السوقية، تقدم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، وهي مقاييس ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، أي أن هناك ضرورة لتعزيز قياس الأداء المالي بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس أداء فعال للمؤسسة.

ثالثاً: مجال الفاعلية التنظيمية:

يدخل في مكونات هذا المجال كل من الأداء المالي والأداء العملياتي (الأداء غير المالي)، وهو يمثل المفهوم الأوسع لأداء الأعمال، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف بعيداً عن التضارب فيها، وإنزال روح التعاون الجماعية بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة.

⁴⁴⁹ - أحمد عبد السلام ضبعان، أثر الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية على استقطاب الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من: 2009/1995، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2011، ص: 12.

المطلب الرابع: المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة

يتحدد الأداء في المؤسسة من خلال قيامها بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظائف الأساسية وتقييمها، من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، وفق محددات كثيرة منها على سبيل المثال: الجهد والقدرات والإدراك المهمة أو الدور، بالإضافة إلى الوظيفة أي متطلبات العمل و الموقف أي بيئة التنظيم الداخلية، ولا يخلو الأداء في المؤسسة من بعض العوامل المؤثرة عليه مثل: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وفي هذا السياق سنحاول التطرق إليها بشكل من التفصيل.

الفرع الأول: محددات الأداء

هناك عدة محددات للأداء في المؤسسة يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها، نذكر منها⁴⁵⁰:

أولاً: الجهد:

وهو الجهد الناتج عن عملية حصول الفرد على تدعيم (تحفيز) من طاقة جسمية وعقلية يبذلها الفرد لأداء مهمته، أي الإلتقان في العمل.

ثانياً: القدرات والمهارات:

وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، أي يمكن للعنصر البشري التفوق اليوم في المؤسسات، من خلال الميزة التنافسية والمهارات التي يحصلها والمحافظة عليها، وهذا راجع إلى تضاعف الاعتماد على البحث والتطوير، الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع، وتتمثل القدرات والمهارات في العنصرين التاليين: اليد العاملة المؤهلة والأخلاق.

1- اليد العاملة المؤهلة:

في هذا الجانب يمكن القول أن كل مؤسسة تتحول من أداء ضعيف إلى مؤسسة أخرى ذات أداء عالي يزداد معها معقد العمليات القائمة بها، تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع متطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يدفع بها إلى فتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع الموارد البشرية القادرة على فهم وتحليل واتخاذ القرارات السليمة بما يتناسب مع المتغيرات الظرفية الحاصلة.

ويعتبر المحافظة على اليد العاملة المهارية والخبرة مشكلاً كبيراً، مما يهدد المؤسسات التي تعاني منها، حيث قام الباحث واتسن وايت في بحثه باستجواب بعض المؤسسات فكانت النتيجة تسعة وثلاثين بالمئة من المؤسسات المستجوبة، بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفأة، والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي والخبرة داخل المؤسسة يعتبر تحدياً هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية، ولا تعد هذه المشكلة حكراً على الولايات المتحدة الأمريكية أو دول البلدان المتقدمة بل التمسك بالدول السائرة في النمو، على الرغم من ارتفاع معدلاتها مقارنة بالدول المتقدمة والمتطورة، إلا أن التكوين متخصص قادر على تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد، هذا من أهم تحديات الانفجار الديمغرافي، فالبحث عن اليد العاملة الماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلًا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير.

⁴⁵⁰ - رابطة حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 210.

2- الأخلاق:

تعتبر الأخلاق مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما يكون الحديث عن أخلاقيات المهنة فهذا لا يعني أن تختلف الأخلاق من مهنة إلى أخرى، رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعارف علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، في عالم أصبحت فيه المساومات المادية هي لغة التفاهم وأضحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة، كذلك أبات كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة مما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا. وأخلاق المهنة تتحدد بالعناصر التالية:

أ- الفائدة: أي عمل يقوم به الفرد يكون ذا مفيد وصالح لصاحبه وللآخرين.

ب- عدم الإيذاء: القصد من هذا العنصر هو عدم إيذاء الآخرين سواء كان عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل فيه أمران أساسيان حتى لا يكون مؤذيا لأي طرف.

ت- عدم الاستغلال: يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق، أي يمنع الإنسان من إستغلال مكانته أو منصبه أو أي نقاط ضعف، قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالحه الشخصية التي ليست من حقه.

ث- العدالة: تحتاج إلى انضباط نفسي داخل المؤسسة، بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين.

ج- الإخلاص: إعطاء المهنة ما تستحقه من اهتمام وعناية وروح الإتقان للحفاظ على مهنته⁴⁵¹.

ثالثا: إدراك الدور أو المهمة:

وتعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد ضرورة أهميتها في أداء مهامه بمعرفة إدراك الدور، بينما هناك من يضيف إلى المهمة أو إدراك الدور نمط الأداء والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول، والتي تعني مستويات الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، ومن أهم هذه المحددات نذكر:

1- الوظيفة (متطلبات العمل):

وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

2- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):

ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية⁴⁵².

⁴⁵¹ - مرغيش عبد الخليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، نفس المرجع السابق، ص- 45- 47.

⁴⁵² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1986، ص: 50.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يمثل الأداء في مفهومه الأنواع والمحددات والمقومات داخل المؤسسة، وتطبيقه الجيد لأدائه إلا أنه لا تخلو من ضغوطات وعوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن بين هذه العوامل المؤثرة على الأداء العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

أولاً: العوامل الداخلية:

تكمن العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمدير أو المسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي⁴⁵³:

1- العوامل التقنية:

- هي العوامل المرتبطة بالجانب التقني في المؤسسة من متغيرات وقوى مختلفة، ولعل من أبرز خصوصياتها ما يلي:
- أ- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - ب- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - ت- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
 - ث- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
 - ج- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
 - ح- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - خ- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.
 - د- مستوى الأسعار.
 - ذ- الموقع الجغرافي للمؤسسة⁴⁵⁴.

2- الموارد البشرية⁴⁵⁵:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فالنمو والتنافسية والتطور مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة من جميع النواحي: مهاراتها، معارفها، قدرتها، على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها التنمية والتطوير والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهود أكبر وأداء أفضل. ومن أهم عناصرها⁴⁵⁶:

- أ- هيكل القوى العاملة.
- ب- نظام الاختيار والتعيين.
- ت- التدريب والتأهيل والتنمية.
- ث- نظام الأجور والمكافآت.

⁴⁵³ - بربش السعيد ويحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 22-23 نوفمبر، 2011، ص: 298.

⁴⁵⁴ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، نفس المرجع السابق، ص: 94.

⁴⁵⁵ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 14.

⁴⁵⁶ - عمر تيمجندين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريويج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص: 52.

ج- نظم تقييم الأداء.

3- الهيكل التنظيمي:

يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات الراهنة⁴⁵⁷.

4- طبيعة العمل:

وهي التي تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

5- بيئة العمل:

هذا العامل يختص بالعناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، ويعود السبب الرئيسي لعدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث لسلبية بيئة العمل والغير مهيئة لتأدية مهنته.

6- عامل الإدارة:

من المعروف أن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع على عاتق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، وعليه فهي المسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة⁴⁵⁸.

ثانياً: العوامل الخارجية:

وهي مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة⁴⁵⁹، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتكون من مجموعة من العوامل هي⁴⁶⁰:

1- العوامل التكنولوجية:

تقوم المؤسسة بمعدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، وتعمل على تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال أحدث الوسائل والتقنيات.

2- العوامل البيئية والتشريعية:

تعتمد هذه العوامل على القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة على التلوث، والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

⁴⁵⁷ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، نفس المرجع السابق، ص: 14.

⁴⁵⁸ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، نفس المرجع أعلاه، ص: 15.

⁴⁵⁹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، نفس المرجع السابق، ص: 91.

⁴⁶⁰ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن الحزرن للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص: 203.

3- العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشتمل على القرارات التالية: كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

4- العوامل الاجتماعية:

يتمثل هذا العامل في التوزيع الجغرافي والتركيبية السكانية والأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم والوعي الثقافي..... إلخ.

5- العوامل الاقتصادية:

تشتمل على جميع المتغيرات والعوامل التي تحدث تأثيراً عميقاً داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على أدائها، وهذه العوامل هي: معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات الصرف، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها..... إلخ.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم الأداء في المؤسسة

يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل. مما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع الخطط والحلول والتطوير.

المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء (مفهوم وأهمية وأهداف ووظائف وأقسام)

يتم في هذا المطلب التطرق إلى جملة من المفاهيم لتقييم الأداء داخل المؤسسة وهي: أهميته وأهدافه ووظائفه وأقسامه، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

- يحاول الباحث تقديم بعض المفاهيم المختلفة لعملية تقييم الأداء، وذلك من خلال التعاريف التالية:
- هي عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء⁴⁶¹.
- عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها يخلص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، كما في استخدام التحليل المالي و المراجعة الإدارية⁴⁶².

⁴⁶¹ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، نفس المرجع السابق، ص: 15.

⁴⁶² - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الكتاب الحديث، جامعة الزرقاء، بغداد، العراق، 2006، ص: 3.

- هو عملية التقييم والتقدير المؤسسة، والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل⁴⁶³.
- هو القياس، والحساب، والحكم، وعليه فإن الأداء يمكن فهمه من خلال نتائج نوعية لنشاطات معينة، فالأداء مؤشر الكفاءة والفعالية⁴⁶⁴.
- يعني الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً"⁴⁶⁵.
- يعني تقلص حكمة ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً⁴⁶⁶.
- هو سلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المؤسسة⁴⁶⁷.
- نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع⁴⁶⁸.
- عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها⁴⁶⁹.
- هو قياس مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تستند إليهم، والحكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة⁴⁷⁰.
- عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية الوظيفية لشاغل الوظيفة⁴⁷¹.
- هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، بالاستناد إلى معدلات ومعايير معينة يتم مقارنة أدائه الفعلي بها من أجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه⁴⁷².
- عملية تقييم الأداء هي معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وأثر ذلك على الوحدة نفسها⁴⁷³.

⁴⁶³ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بدون بلد، 2005، ص: 125.

⁴⁶⁴ - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 137.

⁴⁶⁵ - عبد الغفار حنفي وحسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 598.

⁴⁶⁶ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص: 30.

⁴⁶⁷ - Laurent Belanger et al, **G.R.H une approche globale et intégrée**, éd Gaétan Morin, 3impression, Québec, 1984, P:172.

⁴⁶⁸ - شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 199.

⁴⁶⁹ - حسين بلوط، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص: 360.

⁴⁷⁰ - هلال محمد محين عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، 1999/1998، ص: 129.

⁴⁷¹ - Bessey ère desHortes: **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil**, Edition d' organisation, Paris, 1992, P: 102 .

⁴⁷² - محمد توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997، ص: 54.

⁴⁷³ - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص: 189.

من خلال التعاريف السابقة يمكن للباحث استنتاج تعريف شامل لتقييم الأداء: هو عبارة عن عملية قياس وتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة ومدى مقارنته بالنتائج المتوصل إليها (المحقة)، وتحليل الخطط والأهداف الموضوعية، واستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء مستقبلاً.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجميع مستويات المؤسسة

تكتسي عملية تقييم الأداء في المؤسسة أهمية خاصة عند تطبيقها في القطاعين العام والخاص، لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص، ويساند الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث أن عملية تقييم الأداء كأحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، وكذا الأداء الكلي لها بمؤشرات ومقاييس محددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة، وعليه يتم تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيلية على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى المؤسسة ككل.

يمثل تقييم الأداء أحد العمليات الإدارية المهمة في المؤسسة لكونه يتجه إلى حصيلة الأعمال وهو ما يجعله متأثراً بمختلف أوجه النشاط ويعكس نتائجه، وتبرز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁴⁷⁴:

أولاً: يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق عملية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

ثانياً: تساعد المؤسسة على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.

ثالثاً: يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الممثلة في: الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، وغيرها من الوفورات الاقتصادية.

رابعاً: مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتها نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

خامساً: قيام تقييم الأداء بالعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وإنها موضوعة من قبل رؤسائهم، كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن الرشوة والمحسوبية، ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي إلى ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة أثناء تأدية العمل.

سادساً: يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة من أجل المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي تتطلب الأمر الاستغناء عنها أو إعادة تأهيلها من جديد.

⁴⁷⁴ - منصور حامد المحمود وثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994، ص: 78.

سابعا: من خلال تقييم الأداء في المؤسسة تقوم الإدارة بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الاعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

ثامنا: تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

تاسعا: إن تقييم الأداء، وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات، والتقيد بمواعيدها فيضمن بذلك استمرارية الرقابة والإشراف.

عاشرا: تقييم الأداء يقوم بالتأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو زيادة القيمة الحالية والمحافظة على سيولتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار⁴⁷⁵.

الحادي عشر: تقييم الأداء يساعد على اختيار العمل من خلال التعرف على مستواهم العلمي والفني ومدى اندماجهم في العمل، كذلك يساعد الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للعمل في المؤسسة⁴⁷⁶.

الثاني عشر: يسعى تقييم الأداء إلى التحقق من بلوغ أو وصول المؤسسة إلى حجم مبيعات مرجحة ومستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين المنافسة والتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري، ذلك لأن الكفاءة التسويقية هي معيار لقوة المؤسسة ومثانة اقتصادها⁴⁷⁷.

⁴⁷⁵ - عبد الحميد كراحة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 26.

⁴⁷⁶ - نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2005/2004، ص: 63.

⁴⁷⁷ - مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، نفس المرجع السابق، ص: 35.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: أهداف على مستوى المؤسسة:

- من بين جميع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وذلك من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة هي:
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية أي الإستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذها والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لا بد أن يكون هناك نظام تقييم مرن يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة⁴⁷⁸.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مسبقاً، ويتم ذلك بأن تتحقق أهداف الوحدة ليس فقط بالمعدلات المقررة للكفاءة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس هذه الأهداف، وعملية التقييم هي إحدى أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ومن الممكن القول أنها وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين أفراد المؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية القديمة والبيروقراطية⁴⁷⁹.
- عملية تقييم الأداء في المؤسسة هدفها مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك بتقديم مؤشرات رئيسية للأداء إلى صانعي القرار في الوقت المناسب، مما يساهم في استغلال الأمتل للموارد المتاحة، واستمرار عجلة التنظيم المتكاملة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمال والمستلزمات.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية والفعالية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف على مستوى العاملين:

يمكن تحديدها في النقاط التالية⁴⁸⁰:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- يساهم تقييم الأداء الدوري والمستمر بشكل مباشر في زيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة، من أجل كسب الوحدة لهذه السمعة، والثقة تساعدها في تنفيذ خططها وتوسعاتها المستقبلية والحالية على أكمل وجه.
- إمدادهم بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقابل مع ما كان متوقعا منهم.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.
- تطوير القدرات والمهارات وتسييرها، أي يساعد تقييم الأداء على الاستثمار في مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، مما يجعل إدارة الموارد البشرية توجه سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

⁴⁷⁸ - محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص: 139.

⁴⁷⁹ - Bessey ère desHortes: **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil**, Op-Cit, P: 111.

⁴⁸⁰ - سالم سعيد مؤيد وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2002، ص: 105.

ثالثا: أهداف على مستوى المديرين:

وتتمثل في النقاط التالية:

- الإشراف على تنمية قدرات المديرين وتوجيهها واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- يمكن التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والمعارف والقدرات والقابلية التي تستهدف المؤسسة للاحتفاظ بها.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، هذا يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

الفرع الرابع: وظائف تقييم الأداء

من الواضح أن لكل مؤسسة وظائف أساسية، لكن عملية تقييم الأداء لها عدة وظائف مكملتها وتقوم بها في مختلف أنشطة المؤسسة، نذكر من بينها:

أولا: تحليل نشاط الإنتاج:

يعد الإنتاج أحد المجالات الرئيسية داخل المؤسسة، حيث تأخذ عملية تقييم أدائه إلى أساليب ووسائل عديدة تعتمد على نوع النشاط وحجمه وأهميته، مع التركيز على مراقبة تنفيذ خطة الإنتاج من حيث التكلفة والكمية والجودة، وتعمل على دراسة الخطط المستقبلية لمراحل الإنتاج اللاحقة، وكذا التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الخطط السابقة.

ثانيا: تحليل نشاط الشراء والتخزين:

هي من أصعب وظائف إدارة الإنتاج، حيث تقوم المؤسسة بإعداد جدول العمليات الإنتاجية الذي يحدد أنواع العمليات المطلوبة، مع مراعاة عامل الوقت لإنجاز الإنتاج والانتهاء منه، ويعتمد نجاح أي مشروع على التناسق بين العمليات الإنتاجية واستمرار تدفق المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، فإن تحليل نشاط الشراء والتخزين جاء ليوفر وسيلة للحكم على مدى نجاح ذلك التناسق عن طريق مدى تحقيق الأهداف المرسومة للنشاط، وتحليل كل من التأثيرات الناجمة عن تغيرات أسعار المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى على تكلفة الإنتاج.

ثالثا: تحليل العمالة والأجور:

يساعد هذا التحليل على عملية تقييم أداء قياس مقدار الفائدة المحققة من قبل العاملين، هذه العملية تعمل على تحسين مستوى الإنتاجية والوصول بها إلى الوضع الأمثل على رأس أهداف التقييم، وبالتالي فإن تقييم الأداء للعامل يكون موضوعيا وضعيف الكفاءة ومعرفة نقاط ضعفه في أدائه واتخاذ القرار المناسب في حقه، من خلال إخضاعه لعملية التدريب، أو انتهاء خدماته، التي من بين أسبابها عدم ارتفاع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

رابعاً: تحليل نشاط التسويق:

يتطلب هذا التحليل دراسة تقييم كل المبيعات الإجمالية حسب الأسواق التي امتصتها سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية، بالإضافة إلى ذلك دراسة تكلفة الإنتاج والمبيعات حسب نوع المنتجات، والتعرف على العلاقة بين التطور في التكاليف وأسعار البيع فيها.

خامساً: تحليل هيكل التمويل وحركة الأموال:

تعتمد فيها عملية تقييم الأداء على النقاط التالية:

- التعرف على اتجاهات الإيرادات وربحية المشروع، وكذا اتجاهات توزيع الأرباح أو العائد.
- معرفة معدلات دوران البضاعة والموجودات واتجاهات النفقات الإدارية والعمومية والتسويقية.
- معرفة المديونية الخارجية للمشروع ومدى القدرة المالية على الوفاء بالالتزامات الخارجية للمقرضين ومقدار الأموال المتوفرة لتسديد القروض ذات الآجال القصيرة المدى.
- يجب التخطيط للإنتاج والمبيعات والمشتريات النقدية والمخزون والتدفقات النقدية ورأس المال العامل، وذلك اعتماداً على المؤشرات المستخرجة من تحليل هيكل التمويل وحركة الأموال.

سادساً: تحليل التكاليف والربحية والقيمة المضافة:

يرتكز هذا التحليل على مدى كفاءة إدارة المؤسسة في خفض التكلفة وزيادة الربحية وتعظيم القيمة المضافة. إن اختيار المعيار المناسب للحكم على إدارة المؤسسة، يعتمد على الهدف من استخدام تحليل التكاليف والربحية والقيمة المضافة، ولتحقيق الأرباح يعتبر المؤشر الأهم لدى إدارة المؤسسة من الجانب الاقتصادي، أما من جانب المجتمع فإنهم يعتبرون مؤشر القيمة المضافة هو الأهم، والسبب الرئيسي للقائمين على المشروع يتمثل في زيادة حجم الإنتاج وخفض تكاليفه وزيادة قيمته من أجل تحقيق هامش ربح أكبر، في حين أن المجتمع يهتم بزيادة القيمة المضافة خصوصاً فيما يتعلق بالأجور، هذا يعني مزيداً من العمالة المتوفرة والحد من البطالة.

الفرع الخامس: أقسام تقييم الأداء

ومن بين أقسام تقييم الأداء في المؤسسة هي⁴⁸¹:

أولاً: تقييم الأداء المخطط:

تعتمد المؤسسة في تقييمها على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية المخطط لها، وذلك بمقارنة المؤشرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية معينة ودورية، ويمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، ومن الممكن أن تكون لفترات زمنية متوسطة المدى، أي من ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات، وهذا ما يفسر مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة، مما يوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات ومعالجتها، ومراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ المخطط والتي لها تأثير مباشر على نتائج المؤسسة.

⁴⁸¹ - مجيد الكوفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 43.

ثانيا: تقييم الأداء العام أو الشامل:

هذا النوع من التقييم يهتم بجوانب وأنشطة المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، وهذا يعطى أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرححية الذي تراه الإدارة العليا مناسباً، وباستخدام هذه الأرححيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

ثالثا: تقييم الأداء الفعلي:

تقيم المؤسسة الأداء الفعلي لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية منها أو بشرية، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض من أجل التعرف على جميع الإختلالات التي تحدث، وقياس درجة توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعينة، ودراسة تطوراتها.

وتعتمد المؤسسة في التقييم على المعايير والمؤشرات التحليلية والنسب المعتمدة فيها، حيث يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج خلال السنة المالية المعينة والسنوات السابقة أيضاً.

رابعا: تقييم الأداء المعياري أو القياسي:

يتم فيها مقارنة جميع النتائج الفعلية مع النتائج المعيارية، حيث تأخذ نوعين من المقارنة، حيث يتم المقارنة عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها مثلاً: الإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع النتائج المعيارية التي كانت مقياساً للحكم، وتوضح الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة، عن طريق مقارنة النسب أو معدلات الفعالية مع النسب والمعدلات المعيارية.

المطلب الثاني: مجالات وخطوات ومقومات ومستويات تقييم أداء المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تمر بعدة مجالات وخطوات ومقومات تميز كل منهما على حدى في الفروع التالية:

الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء

يمكن تمييز ثلاث مجالات أساسية لعملية تقييم الأداء والتي يمكن حصرها فيما يلي⁴⁸²:

1- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها:

في هذا المجال يمكن تقييم النتائج المترتبة عن التنفيذ، للتأكد من التأثيرات الاقتصادية وتطوراتها، التي حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها، كذلك يتم اكتشاف نقاط الضعف ومواجهتها والحد منها.

2- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها:

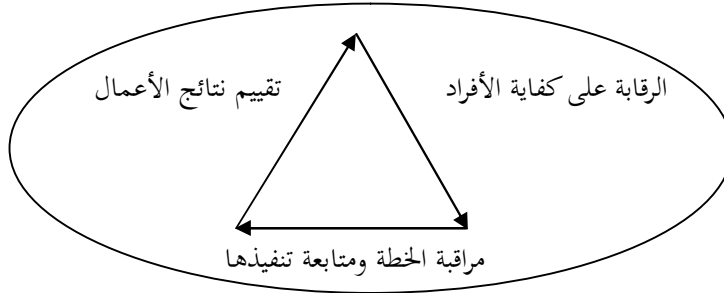
بعد تحديد ووضع الخطط من طرف المؤسسة يتوجب عليها متابعتها، من خلال ما تم تحقيقه من أهداف وفقا لمواعيد محددة، وهذا معناه مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، وبالتالي يجب مراقبة تنفيذ الأهداف خلال فترات زمنية متقاربة لتدارك أي اختلاف في الوقت المناسب.

3- الرقابة على كافة الأفراد:

قيام المؤسسة بالتأكد من مختلف أوجه نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، حيث تقوم بالرقابة على كفاءة الأداء وتقييمه والعمل على تحسينه لما له من أهمية بالغة في المؤسسة، وهذا نظرا لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وكيفية استغلالها بشكل مثالي، وإتباع الأساليب والمعطيات والمعايير الدقيقة لكيفية الرقابة على أداء الأفراد ومرد ودياتهم.

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح مجالات تقييم الأداء في المؤسسة في الشكل أدناه كالتالي:

الشكل رقم (3 - 4): مجالات تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: منصور حامد المحمود وثناء عطية فراج، نفس المرجع السابق، ص: 76.

⁴⁸² - منصور حامد المحمود وثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، نفس المرجع السابق، ص: 76.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

يتحدد تقييم الأداء في المؤسسة بعدة خطوات يمكن تلخيصها في ما يلي:

1- تحديد العمل المطلوب:

يتم في هذه الخطوة تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد الإجراءات وسياسات العمل ودراسة ظروفه، أي تحليل الأعمال المطلوب قياس كفاءتها وأدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل⁴⁸³.

2- رسم سياسات التقييم وإعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها:

وضع السياسات لجميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم، وذلك من خلال معرفة الهدف من السياسة والطريقة لتولي وفهم طريقة التقييم، والغرض الذي تستخدم لأجله⁴⁸⁴.

3- تحديد معيار تقييم الأداء:

تعتبر المؤسسة معيار تقييم الأداء أمراً ضرورياً لنجاح هذه العملية، وذلك من أجل تشكيل قاعدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين فيها والمرؤوسين، وبالتالي معايير الأداء متنوعة يتعلق بعضها بسلوك العاملين والبعض الآخر يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات المحققة⁴⁸⁵.

4- تحليل السياسة والنتائج:

يجب على المؤسسة تحديد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم، بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في ظروف محددة⁴⁸⁶.

5- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تحدد هذه الخطوة الوسيلة المناسبة التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك العديد من المصادر يتم بواسطتها جمع المعلومات والبيانات اللازمة لقياس أداء العاملين، وكل هذه المصادر لا تخلو من مزايا وعيوب⁴⁸⁷.

6- تدريب المقومين:

هم الأشخاص الذين يقومون بتقييم الأداء في المؤسسة، ولكي يكون هناك نجاح في استخدام تقارير الأداء، يجب على الأفراد إعداد تلك التقارير والطريقة التي استخدموها بالإمام بجميع الأهداف⁴⁸⁸.

⁴⁸³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 289.

⁴⁸⁴ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 137.

⁴⁸⁵ - درة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 261.

⁴⁸⁶ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، نفس المرجع أعلاه، ص: 137.

⁴⁸⁷ - شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص: 103.

⁴⁸⁸ - كمال بربر، ص: 138.

7- تنفيذ التقييم:

تنفذ المؤسسات عملية التقييم مرة كل سنة، ويقوم البعض الآخر بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، أما على نصف السنة أو الربع يتبع ذلك فلسفة المؤسسة ويتم تقييم الأهداف ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم⁴⁸⁹.

8- التغذية العكسية:

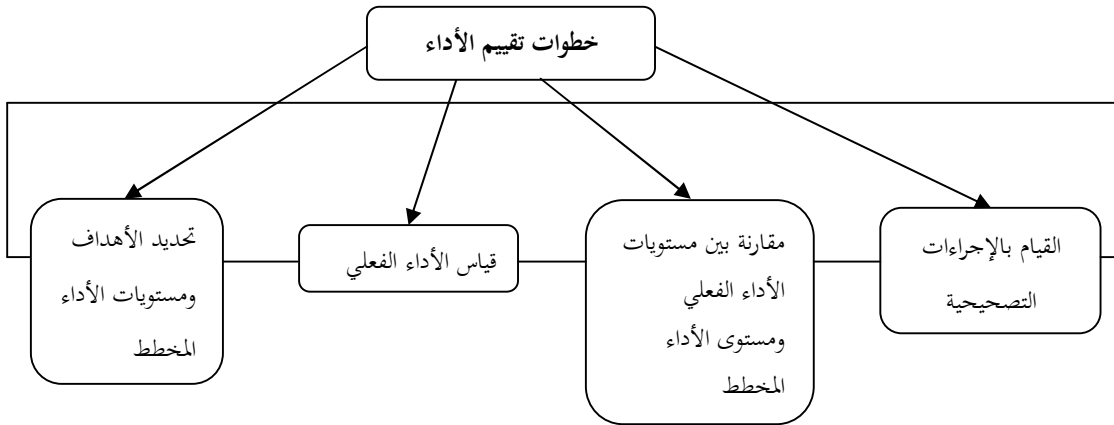
تعتبر التغذية العكسية أهم ثمار عمليات التقييم، حيث تسمح بإتاحة الفرصة للموظفين ليعرف ما إذا كان أداءهم جيدا أم لا، تكون سلبية من ناحية تقصير العمال أو إيجابية من ناحية نواحي الإيجابية من قبل أداء الموظفين⁴⁹⁰.

9- إجراء التنظيم:

من الضروري أن الكثير من المؤسسات عند وضعها لنظام تقييم الأداء، وذلك من أجل تقدير نتائج كفاءتهم أمام الجهات المعنية والمتخصصة في الإدارة العليا وإعادة النظر لهذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذا من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة⁴⁹¹.

ويمكن توضيح خطوات تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): يوضح خطوات تقييم الأداء⁴⁹².



المصدر: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، نفس المرجع السابق، ص: 569.

⁴⁸⁹ - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص: 190.

⁴⁹⁰ - دة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، نفس المرجع السابق، ص: 287.

⁴⁹¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص: 309.

⁴⁹² - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، نفس المرجع السابق، ص: 569.

الفرع الثالث: مقومات تقييم الأداء

وتتمثل مقومات تقييم الأداء في المؤسسة، على مجموعة من النقاط التالية⁴⁹³:

- تتوفر المؤسسة على نظام واضح تتعامل به مع كافة الأنشطة الموجودة بداخلها، وهذا النظام يعتمد على قدرتها على تقييم هذه الأهداف المسطرة وكيفية تحقيقها، ويعمل على مبدأ الوضوح والاستقرار للحوافز المادية، مع ضرورة مراعاة الارتباط بين المعايير والمؤشرات الأساسية والحوافز للتقييم، بما يمكن تشجيع العاملين على زيادة القدرة الإنتاجية والاستخدام الكفاء للموارد المتاحة.

- تقييم الأداء يحتاج إلى نظام الاستمرارية في العمل وديمومته، ويتم فيه تطبيق نظام مفتوح بين جميع الأنشطة، وهذا يعني عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة في الرقابة على الأداء، ويتصف هذا النظام بالدورية والانتظام على المدى القصير، مما يجعله أحد العوامل التي تواجه الانحرافات قبل استفحالها وتأثيرها على الجهات الغير مرغوب فيها وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة أو المستهدفة من المؤسسة.

- على مقيمي الأداء في المؤسسة اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدود جدا منها، والتي تسمح بدراسة وتحليل وتطبيق الأساليب العلمية التي يقيم على أساسها الأداء الإداري، ويكون قادرا على استيعاب كفاءة أداء المؤسسة ككل، أي من كل جوانبها مما يتمكن من قياس كفاءتها الكلية.

- التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى، مع مراعاة السهولة والسلطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية.

- لكي يتحسن الأداء في المؤسسة، يجب تطبيق التقييم الجيد للأداء، من خلال الوصول إلى نتائج إيجابية ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات والطرق والمعايير والأساليب السليمة للأداء، ولا يقتصر هذا النوع من المقومات على الكشف عن خلل بسيط أو نقاط ضعف أحد العمال عند تأدية مهنته، أو ما شابه ذلك وإنما باكتشاف كل الانحرافات التي تؤدي إلى ضعف الأداء الفعلي فيها.

- يعمل تقييم الأداء على عكس صورة النواحي الكيفية مع النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط والانسجام والتكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

- إن ارتباط المؤسسة بنشاطها الذي يقيم أهدافها، أي كل نشاط يكون له علاقة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة، يجب عليه وضع الأهداف ثم تقييم هذه الأخيرة، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة، وبالتالي تعرف القائمين والعاملين بها على المؤشرات والطرق والأساليب والمعايير التي تحقق الأهداف المرجوة بما يحمل توفير الرغبة في تقبل نتائجها.

- الشمولية بما يغطي جوانب أداء المؤسسة، ويعطي في نفس الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن موقف المؤسسة التي هي محل التقييم من كافة جوانب الأداء.

⁴⁹³ - صلاح الدين السيسي، نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص: 244.

- العمل على إيجاد العنصر أو المعيار الرقابي الفعال وبأقل تكلفة ممكنة، والذي يمتاز بالكفاءة العالية والفعالية المؤدية لعملية تقييم الأداء في المؤسسة. وبالتالي الحث على كيفية التصرف واستغلال واستخدام الطرق الكمية الحديثة في دراسة وتحليل واختيار البديل من بين جميع البدائل (الموارد) المتاحة.

الفرع الرابع: مستويات تقييم الأداء

إن اهتمام المؤسسة بتقييم الأداء يجعلها من بين المؤسسات التي يهملها الأمر فيما يخص تحديد مستويات تقييم الأداء، وأوضحت بعض الدراسات عملية تقييم الأداء المؤسسي في ثلاث مستويات رئيسية هي⁴⁹⁴:

1- مستوى تقييم الأداء الفردي:

تسعى كل مؤسسة إلى العمل على تطبيق هذا المستوى، الذي يهدف إلى تقييم أداء الأفراد العاملين فيها بشكل فردي، وذلك من خلال تقييم عمله بعدة طرق وأساليب وتطبيق المعايير المناسبة لذلك، من أجل تحديد وتحليل واكتشاف نقاط الضعف وتداركها وتوضيحها وتصحيحها وتنبيه العامل وحثه على مراجعتها، حيث يصبح هو الوحدة الرئيسية للتقييم.

2- مستوى تقييم الأداء المؤسسي:

يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة أو الدائرة أو الوحدة الاقتصادية، وهنا تصبح المؤسسة أو أقسامها ودوائرها هي وحدة التقييم.

3- مستوى تقييم الأداء العام:

تجعل المؤسسة من هذا المستوى أداة تقييمه لجميع القطاعات والنشاطات الرئيسية التابعة لها، مثلاً: تقييم القطاع الصناعي أو القطاع السياحي أو القطاع الزراعي..... إلخ، من خلال استخدام واستغلال واختيار البديل الأفضل من بين البدائل المستهدفة من المواد الأولية والموارد البشرية المؤهلة والمتاحة وحسن التصرف فيها ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري، وما حققته من نتائج منتظرة ومدى مقارنتها مع النتائج المسطرة مسبقاً، وهنا تصبح الدولة أو أحد أنشطتها الرئيسية هي وحدة التقييم.

إن هذه المستويات الثلاثة تتأثر فيما بينها وتشارك في تحقيق الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة مناطق القوة والضعف في أداء الفرد أو المؤسسة أو القطاعات العامة، وبالتالي اتخاذ إجراءات تعزيزيه وتصحيحية.

وتشارك هذه المستويات في البعد الزمني للتقييم، أي أن عملية التقييم في جميع المستويات هي عملية دورية تتم من فترة إلى أخرى للتحقق من إنجاز الأهداف المقررة مسبقاً، وهي في تكامل مع بعضها، لأن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييماً لأداء مؤسساتها، وتقييم أداء المؤسسات يتطلب تقييماً لأداء أفرادها وجماعاتها، إلا أنه لا ينفي وجود اختلافات كبيرة بينهم، وخاصة في مجال معايير ومؤشرات الأداء المستخدمة والإجراءات المتبعة، ودرجة الصعوبة والتعقيد التي تواجه المستويات الثلاثة، وفي إطار المراجعة الإدارية للمؤسسة التي تتضمن أساساً عملية تقييم الأداء، تشير بعض الدراسات إلى تقييم الأداء المتمثل في قسمين رئيسيين تابعين إلى المستويات السابقة وهما⁴⁹⁵:

⁴⁹⁴ - دة عبد الباري والصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، نفس المرجع السابق، ص: 288.

⁴⁹⁵ - صلاح الدين السيسي، نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 245.

4- مستوى تقييم الأداء الوظيفي:

يهتم هذا المستوى بالفرد ومدى تقدمه في مجال تخصصه وقدراته الإبداعية والعمل على توظيفها وتطويرها لبلوغ أحسن المهارات الجديدة، وتقدمه في الاكتشاف والمعرفة العلمية من خلال البحث والتطوير وتكوين قاعدة يعتمد عليها في أداء مهمته، واكتساب الكثير من الخبرات وتعليمها لأفراد المؤسسة وتوظيفها في مكانها، وهنا يصبح عامل التقييم مرتكز على المسؤولية المتكاملة للفرد.

5- مستوى تقييم الأداء الهديفي:

يسعى مستوى تقييم الأداء الهديفي في مجمله للتأكد من الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة، حيث يتم تطبيقها كما وضعت، والسماح باتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبالتالي يتسنى لها اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا يعني أن التقييم هنا ينصب على العمل والأداء وليس على الأفراد وفقاً للخطط الموضوعة.

المطلب الثالث: عناصر ومراحل ومعايير تقييم أداء المؤسسة.

تتميز عملية تقييم الأداء في المؤسسة، باستخدامات كثيرة منها العناصر والمراحل والمعايير، حيث تعتمد على العناصر الأساسية مثل: الاقتصادية والكفاءة والفعالية والأثر والبيئة، أما فيما يخص مراحل تقييم الأداء فهي تتمثل في: تحديد النشاط المراد تقييمه ووضع معايير الأداء وكذا قياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، أي تقييم الأداء الحالي واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتخطيط ومقارنة النتائج قبل وبعد التقييم، أما المعايير فهي تتمثل في: المعايير الكمية والنوعية والمعايير الكمية النوعية وغيرها، وبالتالي نستطيع في هذا المطلب دراسة ما يلي:

الفرع الأول: عناصر تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء الناجحة تعتمد على جملة من العناصر الأساسية وهي⁴⁹⁶:

1- تقييم الأداء الاقتصادي:

يهتم هذا العنصر باستغلال جميع الموارد في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الجودة والنوعية المناسبة حسب الهدف المسطر من قبلها، يعتبر هذا العنصر من عناصر تقييم الأداء، والتأكد من المدخلات ومدى تطابقها مع المواصفات المطلوبة والمحددة في العلاقة بينهما، وعليه يتم المفاضلة بينهم واختيار أفضلها، والحصول عليها بأفضل الأسعار.

2- تقييم الكفاءة:

يمكن اعتبار الكفاءة في المؤسسة على أنها كمية المخرجات لكل وحدة من المدخلات، ويمكن القول على أن كل زيادة في الكفاءة كانت المدخلات المستخدمة أقل لتعطي كميات متزايدة من المخرجات، وبالتالي تقييم الكفاءة يعرف بأنه نسبة أو معدل قياس مادي للمخرجات من السلع والخدمات الناتجة عن العمليات التشغيلية للنشاط أو البرنامج المنسوب إلى تكلفة النشاط أو تكلفة البرنامج.

⁴⁹⁶ - حنان صوالحة، تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة تحليلية ميدانية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة أربد الأهلية، الأردن، 2009، ص: 12.

3- إجراءات التقييم:

تهتم المؤسسة بإتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو المقابلة مع الأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم⁴⁹⁷.

4- تقييم الفعالية:

يسعى تقييم الفعالية في المؤسسة إلى ربط العلاقة بين المنتج وأهداف المؤسسة، وقد ارتبط تعريف الفعالية بالتوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الوحدة وهذا من خلال قياس درجة نجاحها، حيث تهتم بأكثر صورة عندما تقوم بتقييم منافع نفقة معينة فيما إذا كان من الممكن استخدام تلك النفقة بأكثر فاعلية، أو الحصول على المنافع بنفقات أقل، أي إنجاز الأهداف المسطرة كما هو مخطط له.

5- تقييم الأثر:

يهتم هذا العنصر بتقييم أثر المخرجات التي تم تحقيقها على المؤسسة، أو الاقتصاد أو الدولة الخاضعة للتقييم المجتمع ككل.

6- فترة وقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء في المؤسسة بالنسبة للعاملين ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد، حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزداد الأفراد بالتغذية العكسية أو الرجعية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لمعرفة تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم⁴⁹⁸.

7- تقييم البيئة:

يهتم هذا العنصر بالحفاظ على البيئة والمناطق الجغرافية، وهذا من خلال تقييم مدى تحقيق المؤسسة للفوائد والمنافع المحيطة بها، وكذلك دراسة كل العوائق السلبية والمؤثرات والأسباب المحتملة التي تؤثر بها المؤسسة على البيئة.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من عملية تقييم الأداء ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم كما يلي:

1- تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحتاج الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المؤسسة إلى معرفة تحديد النتائج المحققة والأنشطة والعمليات من التنفيذ الفعلي للبرامج والسياسات والاستراتيجيات والخطط ومتابعتها وتقييمها، والتركيز على كل نشاط خاضع للقياس خاصة العناصر الأكثر

⁴⁹⁷ - شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، نفس المرجع السابق، ص: 88.

⁴⁹⁸ - نظمي شحادة ومحمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1991، ص: 76.

أهمية، حيث يتم تنفيذ أهدافها وغاياتها من خلال الأنشطة المتكاملة، ويجب تطبيق أهداف الأداء والتركيز على العناصر الدالة في كل عملية، ويتم قياسها بشكل موضوعي وثابت.

2- التخطيط:

يتم فيه إعداد جميع القوائم التقديرية والموازنات، وتحديد الأساليب والأدوات والمعايير والطرق التي سيتم استخدامها في التقييم، وتحديد جميع المراكز المسؤولة عن عملية التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

3- وضع معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء المستخدمة في قياس المستوى المحدد من قبل إدارة المؤسسة كنموذج لتقييم الأداء، الأداء المعياري، والمعايير تستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة، وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود بحيث تسمح بتقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

4- قياس الأداء:

بعد تطبيق المعايير التي يتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وهي عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، والأمطار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي آخر المراحل التي تقوم بها المؤسسة وفيها يتم:

- تطابق الأداء المخطط مع الأداء الفعلي في هذه الحالة.
- وجود بعض الانحرافات عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، من أجل ذلك تقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات من خلال التشخيص التام لعدة جوانب مختلفة للمؤسسة، وبالتالي العمل على تصحيحها وعلاجها بعد الكشف عن الأسباب الحقيقية، وتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل وتعديل الأهداف و الأسباب.

الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء

يعتبر المعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية في المؤسسة، صممت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسلع والعمليات، وتستخدم المعايير لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، إن طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى⁴⁹⁹:

1- المعايير التقنية:

تحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والموارد والآلات ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية، مثال: معايير السلامة أملت من خلال اللوائح الحكومية أو مواصفات المصنعين لمعداته .

2- معايير الإنتاج:

تستعمل المؤسسة في هذا المعيار خطوط الإنتاج وأعمال البيع، وتستطيع أن تحسب عدد الوحدات المنتجة الواقعة على خط الإنتاج وعدد السلع المباعة..... إلخ، ومشكلة هذا المعيار تكمن في كمية الإنتاج أو البيع وتتأثر بالأمر الخارجية، وبالتالي فهي ليست ثابتة.

3- المعايير الإدارية:

تتضمن التقارير واللوائح وتقييمات الأداء والتي ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية، ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، ومن أجل تحقيق هذا الأخير يجب ما يلي: معرفة العمل، وكمية العمل المنجز ونوعية العمل.

4- معايير النتائج أو النشاط:

يهتم هذا المعيار بالموضوعية في الأهداف المحققة، مثلاً: نسبة المبيعات والمرد وديات المبيعات وكمية الإنتاج، وغيرها من النتائج المتوصل إليها، كذلك يهتم بأداء كل فرد من خلال النشاطات التي ينجزها والجهود التي يبذلها، هذه المعايير تركز على الكمية المنجزة على حساب النوعية، ويمكن أن تحقق المؤسسة أرباحاً خلال فترة قصيرة، مما يسهل عليها الانتقال من السلع الرديئة ذات النوعية السيئة والتكاليف العالية إلى السلع الحسنة والنوعية الجيدة وتكاليف ضئيلة، والتي تحقق النتائج النهائية الجيدة، وبالتالي الحذر من فقدان زبائنها بعد اكتشاف النوعية الرديئة لمنتجاتها.

5- المعايير الاقتصادية:

وتتمثل في المردود الاقتصادي، أي مستوى الطلب ومؤشرات اقتصادية أخرى.

6- المعايير الكمية:

يتم في هذا المعيار تحديد كل كمية من وحدات الإنتاج التي تنتج خلال فترة زمنية معينة، أي تعمل على تحديد العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء⁵⁰⁰.

499 - نادية تاهمي وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، نفس المرجع السابق، ص: 5.

500 - شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، نفس المرجع السابق، ص: 101.

7- المعايير الفنية:

تصف مواصفات وحجم المؤسسة، وموقعها وتكاليف مشاريعها.

8- المعايير النوعية:

يتمثل هذا النوع في رفع مستويات معينة لأداء الأفراد العاملين في المؤسسة من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

9- المعايير الكمية النوعية:

هو مزيج من المعيارين السابقين، أي يجب بلوغ إنتاج الأفراد إلى عدد معين من الوحدات في مدة زمنية معينة وبمستويات عالية من الجودة والإتقان⁵⁰¹.

يمكن زيادة بعض معايير أخرى نراها مهمة في تقييم المؤسسة، تتمثل في⁵⁰²:

10- معايير الشخصية:

تتعلق بالعديد من الصفات والمميزات الذاتية التي يتمتع بها الفرد، مثلا: الذكاء والثقة بالنفس والمبادرة والولاء للمؤسسة، وبالتالي يصعب قياس هذه المعايير، وبالتالي يجب عرض كل الصفات النفسية على اختصاصيين نفسانيين لاكتشاف هذه الحالات، في حين أن الفرد إذا توفرت فيه صفات جيدة لا يستغلها في خدمة المؤسسة، ولا يمكن الاعتماد عليها وتكون عديمة التأثير على الأداء.

11- معيار السلوك:

يقيم سلوك العامل أثناء أداء العمل، لكن العامل إذا أحس بأنه في وضع تقييمي يحسن من سلوكه، وبالتالي تكون النتائج النهائية قليلة الدقة، لأنها تبتعد عن القياس والمنطق في هذه المعايير.

12- معايير الرأي:

يتمثل في تقييم بعض الأعمال ذات الإنتاجية الغير الملموسة، مثلا: الأعمال الإدارية والكتابية، ويتم فيها اللجوء إلى رأي المدير في هذه الأعمال، إلا أن المدير يتأثر بالعواطف والأمور الشخصية، وبالتالي يكون حكمه غير موضوعي في كثير من الأحيان.

⁵⁰¹ - شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، نفس المرجع السابق، ص: 104.

⁵⁰² - كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية - سلسلة دليل القائد الإداري (3)، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1992، ص: 218.

المبحث الثالث: المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة هي إحدى أهم العمليات بعد الأداء، حيث تقاس بأحسن الوسائل الكمية والعلمية وتعتمد على الطرق والأساليب والمؤشرات والنماذج والأدوات والأنظمة وغيرها من العمليات، إضافة إلى عمليات الرقابة وحل المشاكل والعوامل المؤثرة فيها، لذا تسعى المؤسسة إلى تطبيقها والعمل على إيجاد حلول تقييمية للحكم النهائي على العمل المقيم، واستخراج واكتشاف نقاط الضعف وتداركها، وتتبع كيفية استغلال جميع الموارد المتاحة وهذا حسب الأهداف المسطرة مسبقاً، ونستهل هذا المبحث بالمطالب التالية:

المطلب الأول: أسس وأدوات وطرق تقييم الأداء

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أسس تقييم الأداء وأدواته المتبعة في تقييم أداء المؤسسة، التي تتمثل في الفروع الآتية:

الفروع الأول: أسس تقييم الأداء

تعتمد أسس تقييم الأداء في المؤسسة على ما يلي:

1- توفر جهاز مناسب لعملية الرقابة على تنفيذ الأداء:

عملية تقييم الأداء في المؤسسة تتطلب جهاز رقابي فعال يختص بمراقبة ومتابعة التنفيذ الفعلي للأداء، ويتم تسجيل كل الملاحظات والنتائج لاستخدامها في أغراض إدارية، ويهدف هذا الجهاز على الربط بين دقة البيانات المسجلة وفعالية الرقابة، وبالتالي فإن نتائج التقييم وصحتها تكون موضوعية ودقيقة، وهذا راجع إلى تسجيل جميع البيانات بشكل صحيح⁵⁰³.

2- تحديد معايير الأداء الاقتصادي:

تعتبر عملية تحديد معايير الأداء الاقتصادي من الأسس الأساسية في عملية التقييم، حيث أصبحت هناك استحالة في تطبيق كافة المعايير والمؤشرات المتاحة سواء كانت تجارية منها أو الاجتماعية، ولكن تعدد مثل هذه المعايير يعد مشكلة في الوقت الحاضر، وبالتالي فإن دراسة واختيار المعيار المناسب لكفاءة الأداء الاقتصادي، يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، لذا كان من الضروري انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر عن مستوى الأداء الفعلي من جهة، ومستوى الأداء الكلي للمؤسسة من جهة أخرى⁵⁰⁴.

3- تحديد مراكز المسؤوليات:

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة ضرورية لتحديد مراكز المسؤوليات المختلفة، لذا تهتم بجميع الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات بتنفيذ هذا النشاط والتصرف فيه، وهذا في حدود توفر كل الإمكانيات والموارد

⁵⁰³ - رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص: 355.

⁵⁰⁴ - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999، ص- ص: 189 - 190.

الإنتاجية المتاحة، وعليه فإن هذه عملية توضح كل اختصاصات مراكز المسؤوليات التنظيمية المختلفة والتي تترابط مع بعضها البعض وتؤثر أنشطتها مع بعضها⁵⁰⁵.

4- تحديد الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

تتم المؤسسة بأي عملية إنتاجية واستمرار بقائها يتطلب وضع خارطة طريق أو رسم خطط تفصيلية لكل مجالاتها، وتبيين الموارد والطاقات البشرية والمادية المتاحة وكيفية استغلالها وتنفيذها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكاليف اقتصادية واجتماعية، إضافة إلى مرونتها عند اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها⁵⁰⁶.

5- تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:

إن تطلب نجاح أي مؤسسة يعني بالضرورة توافر نظام معلومات ناجح، يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها (التغذية العادية، التغذية العكسية)، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك⁵⁰⁷.

6- تحديد الهدف الرئيسي للمؤسسة:

إن الغاية الأساسية لكل مؤسسة هي تحقيق عدد من الأهداف سواء كانت رئيسية أو ثانوية، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها هذا من منطلق دراسة كفاءة الأداء وفاعلية العاملين فيها، ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف المؤسسات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وهي تخص الأقسام الرئيسية في المؤسسة، والتي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً وبطريقة عملية وعلمية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية ومدى ارتباطها بالأهداف القومية. وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في:

- الإنتاج والتسويق.
- التجديد والابتكار.
- القيمة المضافة.
- الربحية.
- المسؤولية الاجتماعية.

ويجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأهمية النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين الأهداف، بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ⁵⁰⁸.

⁵⁰⁵ - الشريف جاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009، ص: 110.

⁵⁰⁶ - الشريف جاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، نفس المرجع أعلاه، ص: 110.

⁵⁰⁷ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص: 356.

⁵⁰⁸ - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، نفس المرجع السابق، ص: 190.

الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء

توصلت جهود بعض الباحثين إلى استحداث أنظمة لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، أي تمثل الأنظمة التقليدية والأنظمة الحديثة وهي:

أولاً: الأدوات التقليدية لتقييم الأداء

وهي تتمثل في الأنظمة التالية⁵⁰⁹:

1- الموازنات التقديرية:

تعتبر هذه الأداة من الأدوات القديمة لمراقبة الأموال وكما يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها طريقة للتقدير، تهدف إلى جعل القرارات من طرف متخذ القرار تتحول إلى برنامج يساهم فيه المسؤولين، كما يمكن القول بأن الموازنات التقديرية من أكثر الأدوات أهمية في التخطيط والرقابة فتستعمل في تقييم الأداء بناء على الأهداف الموضوعية التي يتم وضعها بناء على بيانات تاريخية حدثت في زمن مضى دون أي اعتبار للبيئة الخارجية أي أنها أداة للتخطيط تستعمل في نفس الوقت كأداة للرقابة، من خلال عملية مقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق وبين الأداء المتوقع في الموازنة التقديرية مما يساهم في متابعة الأداء.

2- التكاليف المعيارية:

من خلال التكاليف المعيارية يتم تحديد تكلفة الوحدة المنتجة، أو ما يمكن أن نقول بأنه التكلفة المتوقعة لصنع وحدة واحدة من المنتج أو تكاليف خدمة ما، وهي تتضمن تكلفة المواد المستعملة في الإنتاج، تكلفة العمل المباشر، تكاليف التصنيع الغير مباشر، أما عن طريقة تحديد هذه التكاليف فهو على أساس تاريخي وذلك من خلال التكلفة الفعلية من سنوات سابقة كما يتم تعديل هذه التكاليف وفق المتغيرات الحادثة في الوقت الراهن، وعقب انتهاء العملية التشغيلية يتم حساب التكلفة الفعلية للوحدة المنتجة وإجراء مقارنة مع التكاليف المعيارية واستخراج الانحرافات في الأداء لمعالجتها والوصول إلى المستوى المعياري الأفضل ونقوم بتحديد أسباب الانحرافات وكذلك تحديد المسؤولين عنها.

3- مقاييس الأداء المالي:

ومن أهم هذه المقاييس نذكر ما يلي:

- **مقاييس الإنتاج:** والتي تركز على تقييم المخرجات من سلع وخدمات ونذكر منها: خفض تكاليف المنتج، الالتزام بمبادئ الجودة، احترام مواعيد التسليم، مدى كفاءة وسائل الإنتاج.

أ- **مقاييس الربحية (نقطة التعادل):** وهي نقطة تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد من المبيعات، وفي حالة زيادة حجم المبيعات عن نقطة التعادل فالفارق يعتبر ربح مردودية مما يشير إلى زيادة في مستوى الأداء يمكن أن نعتبره تكلفة عاطلة، كما يمكن الاستفادة من نقطة التعادل في معرفة أثر الزيادة في المبيعات على الربح والخسارة، كما يمكن مراقبة انعكاس زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح. ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \left[\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الدخل}} \right] \times 100\% \dots\dots\dots (03)$$

⁵⁰⁹ - موسى جديدي، عملية تقييم الأداء دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 10.

ب- معدل العائد على الاستثمار (ROI): ويعتبر من أهم المؤشرات وهو يمثل نسبة الربح الصافي إلى قيمة رأس المال المستثمر والهدف منه قياس الأداء ومدى نجاعة القرارات الاستثمارية، ويمكن توضيح هذا المعدل في المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = [(\text{الربح الصافي} \div \text{المبيعات}) \times (\text{المبيعات} \div \text{رأس المال المستثمر})] \dots\dots\dots (04)$$

ت- القيمة الاقتصادية المضافة: ويعتبر من مقاييس الأداء المالي الحديث، وقام بتطويره أحد مكاتب الدراسات الأمريكية وفق المعادلات التالية:

$$\text{القيمة. إ. م} = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} - [\text{متوسط تكلفة رأس المال بقيمة السوقية (إجمالي الأصول - الديون المتداولة)}] \dots\dots\dots (05)$$

أو: 510

$$\text{القيمة. إ. م} = \text{رأس المال المستثمر} \times (\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} - \text{معدل تكلفة رأس المال}) \dots\dots\dots (06)$$

أو:

$$\text{القيمة. إ. م} = \text{صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة} - (\text{تكلفة رأس المال} - \text{رأس المال المستثمر}) \dots\dots\dots (07)$$

ومما يتميز به هذا المؤشر اعتماده على القيمة السوقية للموارد الدائمة في تقييم أداء المؤسسة.

ثانيا: الأدوات الحديثة لتقييم الأداء

ونذكر من بين هذه الأنظمة الحديثة ما يلي:

1- بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن إعطاء عدة مفاهيم لبطاقة الأداء المتوازن، نحاول إعطاء ثلاث تعاريف على الأقل كما يلي:

أ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من وجهات النظر التي تعبر عن مفاهيم أو تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن، لكن سوف نحاول التطرق إلى بعضها

وهي:

- هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة⁵¹¹.

- هي مجموعة من التدابير والتي يقدمها كبار المديرين ولكنها تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل⁵¹².

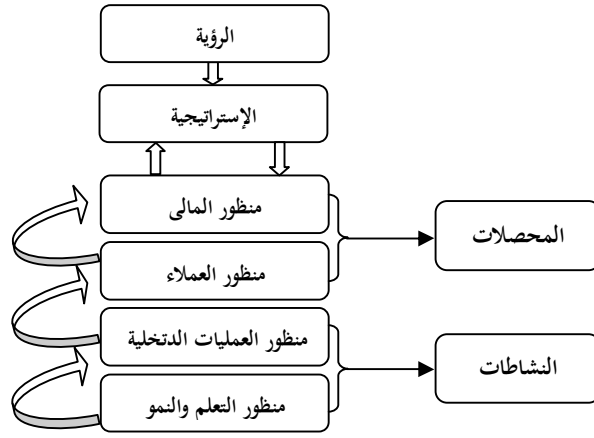
⁵¹⁰ - هواري سويبي، دراسة تحليلية قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مقال في مجلة الباحث، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2010/2009، ص: 61.

⁵¹¹ - واد عزيزي، وحنان بوفروم، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4.

⁵¹² - هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، أستاذ إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص: 13.

- مفهوم يساعد على ترجمة إستراتيجية أي عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها، ومن تحديد العوامل الحرجة بالنسبة لهذه الإستراتيجيات⁵¹³. وعليه فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن BSC يمكن توضيحها في الشكل كما يلي:

الشكل رقم(3-5): يوضح هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بوسوك أمال، بطاقة قياس الأداء المتوازن كآلية مستحدثة لقياس الأداء - دراسة حالة شركة موبيل أويل للبتترول، نفس المرجع السابق، ص: 5.

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية⁵¹⁴:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- تتمكن بصورة عملية من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- توضح الرؤية الإستراتيجية، وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر أيضا التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

⁵¹³ - بوسوك أمال، بطاقة قياس الأداء المتوازن كآلية مستحدثة لقياس الأداء - دراسة حالة شركة موبيل أويل للبتترول، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور

الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 5.

⁵¹⁴ - وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي: 08-09 نوفمبر 2010، ص: 10.

ت- محاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

هناك أربعة محاور أساسية متوازنة فيما بينها ومتصلة في نفس الوقت برؤية المؤسسة وهي كالآتي⁵¹⁵:

- المحور المالي:

يشير المنظور المالي إلى مدى مشاركة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج والتسويق، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو، ويبين كذلك تقييمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة (أساسيات الأداء).

- محور العملاء:

يركز هذا المحور على العملاء باعتبارهم المصدر الحقيقي لإيرادات المؤسسة، يتضح من هذا المنظور أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء وإن أغلب اهتماماتهم تميل أن تقع في أربعة جوانب هي: الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، التكلفة/السعر وعليه توضع مؤشرات خاصة بهذا المنظور لرصد رضا العملاء مثل:

- الحصة السوقية للمؤسسة.
- الحصول على زبائن جدد.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين.
- رضاء الزبائن والوصول إلى ولائهم.

- محور العمليات الداخلية:

يهدف هذا المحور في بطاقة الأداء المتوازن إلى إعطاء أهمية لجميع العمليات التشغيلية الداخلية للمؤسسة في نفس الوقت بهدف رفع مستوى الأداء داخلها وتحسين مستوى عملياتها الداخلية، ويؤكد كل من كابلان و نورتن أنه على المؤسسة بناء "سلسلة قيمة" ذات جودة عالية، خصوصا فيما يتعلق بكل من مرحلة الابتكار والإنتاج ومرحلة خدمات ما بعد البيع، بحيث تعتبر هذه العمليات هي الأهم داخل المؤسسة، وتجدد الإشارة إلى العديد من العمليات الداخلية تكون مهمة من جانب التحليل المحاسبي للفعالية على غرار عمليات الابتكار، وخدمات ما بعد البيع.

- محور التعليم والنمو:

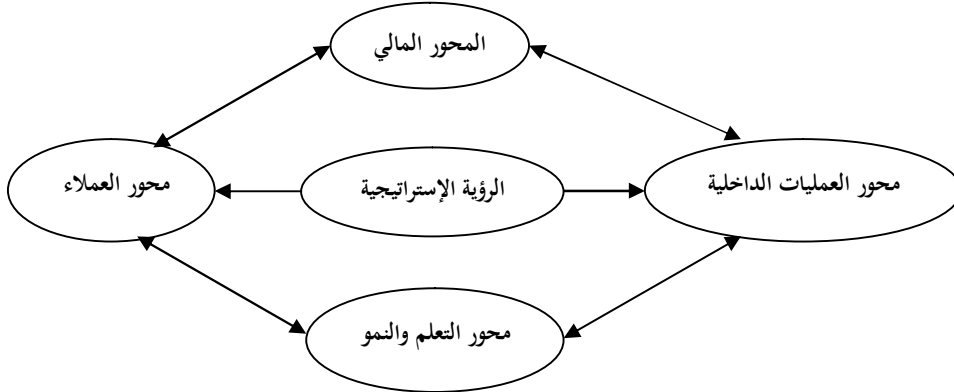
هذا المحور هو آخر محاور بطاقة الأداء المتوازن غير أنه لا يقل أهمية عن المحاور الأخرى، بحيث يهتم أكثر بالعامل البشري الذي يلعب دور فعال في المؤسسة من شأنه أن يطور المؤسسة وتحقق بفضله فعالية قصوى إذا توفرت المؤسسة على إمكانيات مادية محدودة، أو العكس، فإن إهمال هذا المحور قد يؤدي إلى هلاك المؤسسة بالرغم من إمكانياتها المادية الجيدة، يؤكد محور التعلم و النمو على ثلاثة نقاط يجب الاهتمام بها داخل المؤسسة وهي:

- قدرات الموظفين.
- قدرات نظام المعلومات.
- المناخ الذي يعمل فيه الفريق ويقصد بذلك التحفيز، المسؤولية وتوافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.

⁵¹⁵ - بوسوك أمال، بطاقة قياس الأداء المتوازن كألية مستحدثة لقياس الأداء - دراسة حالة شركة موبيل أويل للبترو، نفس المرجع السابق، ص: 8.

ويمكن توضيح المحاور الأربعة السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): نموذج المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، نفس المرجع السابق، ص: 18.

2- عمليات المصادر الخارجية:

تعتبر من الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات وعولمة الأسواق عاملاً رئيسياً في عمليات المصادر الخارجية وتساعد في تحسين أداء المؤسسة من خلال تركيزها على أنشطتها الأساسية وتحويل بعض عمليات المؤسسة من داخلها إلى مؤسسات أخرى بعد عملية دراسة لمزايا وسلبيات كل منهما بمساعدة مصدر أجنبي، لذلك يمكن تعريفه بأنه أسلوب جديد للتسيير والرقابة يعمل على تحسين مستوى الأداء الكلي، وذلك بتحويل بعض العمليات والأنشطة ذات الأداء المنخفض إلى مصدر خارجي ليقوم بأدائها بشكل أفضل وتركز المؤسسة على بقية الأنشطة والعمليات لديها والرفع من كفاءة أدائها لتقدم المؤسسة خدمات ترضي زبائنها أكثر وتحقق التميز.

3- إدارة الجودة الشاملة:

تتم برفع إدارة الجودة من بداية العملية كالتموليل وغيرها إلى نهايتها بوصول المنتج إلى الزبائن وخدمات ما بعد البيع، كما يعرفها معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها منهج تطبيقي يتميز بالشمول وذلك لتحقيق متطلبات وحاجيات العملاء، وذلك باستخدام الأساليب الكمية لتحسين العمليات في المؤسسة، ويعرفها معهد المقياس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل جميع نشاطات المؤسسة لتحقيق متطلبات العملاء والبيئة في وقت واحد، ومن بين خصائصها:

- استخدام الحقائق وكذلك البيانات التي تتميز بالدقة وبأنها كافية لعملية اتخاذ القرار.
- مساهمة كل الأفراد في فرق الجودة.
- تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.
- الاهتمام أكثر بالعمليات والنشاطات بدلاً من النتائج.
- تنفيذ احتياجات الزبون وتوقعاته.
- استخدام الطرق العلمية والإحصائيات لقياس الجودة⁵¹⁶.

⁵¹⁶ - موسى جديدي، عملية تقييم الأداء دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة، نفس المرجع السابق، ص: 12.

4- الدخل المتبقي⁵¹⁷:

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الدخل المتبقي هو تطبيق أسعار الفائدة السائدة في حال إيداع المؤسسة لرأسها في البنوك، والذي يمثل تكلفة الفرصة البديلة للأموال الموضوعة تحت تصرف مركز المسؤولية (نشاط معين) بالمؤسسة. والمبدأ الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن مستوى نتيجة الاستغلال بعد الضريبة المحققة من طرف مركز مسؤولية المؤسسة تكون على الأقل مساوية إلى ناتج ضرب معدل الفائدة في قيمة الأصل الاقتصادي المستعمل من طرف مركز مسؤولية المؤسسة. وتعطى معادلة الدخل المتبقي كآلاتي:

$$\text{الدخل المتبقي} = \text{ربح التشغيل} - (\text{المعدل الأصغر للعائد} \times \text{الأصول التشغيلية}) \dots\dots\dots (08)$$

المطلب الثاني: نماذج ومؤشرات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة

إن تحقيق أي هدف تسمو إليه المؤسسة، وهو نابع من الخطط المرسومة والمطبقة بشكل منظم من منفعدي القرار، أي من أعلى الهرم إلى أسفله، وفق أساليب ومعايير ونماذج ومؤشرات وأسس سواء كانت كمية أو نوعية، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والمستهدفة من قبل المؤسسة، ويمكن التطرق من خلال هذا المطلب إلى النماذج والمؤشرات الهامة في قياس وتقييم الأداء وهي:

الفرع الأول: نماذج قياس وتقييم الأداء

توجد العديد من النماذج لقياس الأداء في المؤسسة، يمكن التطرق إلى بعضها في النقاط التالية⁵¹⁸:

أولاً: نموذج التدرج الرأسي:

ويتصف بالاهتمام بالأداء المالي وغير المالي في مختلف المستويات المتكاملة ليصبح في النهاية أداء اقتصادي مالي يربط الإنتاجية مع العائد على الاستثمار مثلاً. ويمكن توضيحه في الشكل أدناه كما يلي:

الشكل رقم (3-7): يوضح نموذج التدرج الرأسي



المصدر: راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور متطلبات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، ص: 12.

⁵¹⁷ - وليد لطرش ونسيمة عبد الواحد، التكامل الوظيفي في استخدام مؤشرات القياس المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى

الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-

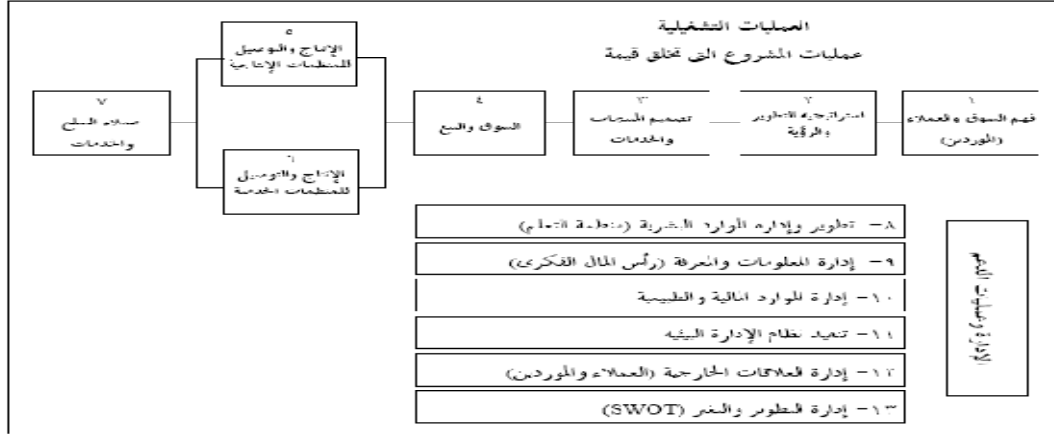
08 ديسمبر 2014، ص: 12.

⁵¹⁸ - راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور متطلبات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، نفس المرجع السابق، ص: 12.

ثانياً: نموذج سلسلة القيمة:

ويرتبط بسلسلة القيمة ويهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد، وله أهمية خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها تكون متاحة دائماً للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كمعيار وليس فقط عنصر منافسة. ويمكن توضيحه في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (3-8): يوضح نموذج سلسلة القيمة



المصدر: راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور متطلبات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، ص: 13.

ثالثاً: نموذج الأداء بالأهداف وعملية تقييم⁵¹⁹:

يمثل نموذج الإدارة بالأهداف وعملية التقييم على أنها نظام شامل للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء، وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

رابعاً: نموذج إدارة الأداء:

وهي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضح وهذا بخصوص مجموعة من النقاط كما يلي:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
- كيف سيجري تقييم أداء العامل.
- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

⁵¹⁹ - نصر الله حنا، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص- ص: 109-110.

إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف⁵²⁰.

خامسا: نموذج أداء المؤسسة:

يمثل هذا النموذج تحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر في المؤسسة وأدائها، ويمكن قياس هذا النموذج بالعوامل التالية⁵²¹:

- أ- **محددات الهيكل:** وتخص الهياكل والأجزاء التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق إستراتيجيتها، كالهيكل.
- ب- **المخرجات أو نواتج العمليات:** وهي النتائج التي تعكس إستراتيجية المؤسسة واحتياجاتها البيئية والتراث الذي يسود فيها بالإضافة إلى ظروفها.
- ت- **التراث أو ثقافة المؤسسة:** وتتمثل في القيم والأعراف والاتجاهات العامة والسلوكيات التي تسود داخل التنظيم، وتفسير كثيرا مما يحدث داخل المؤسسة.

ث- **إستراتيجية المؤسسة:** تلجأ المؤسسة إلى عمل سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق مطلب إستراتيجي تتطلبه ظروف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية المؤسسة تمثل بوضوح سبب وجود المؤسسة والغايات والأهداف والمهام التي وجدت من أجلها.

ج- **ظروف المؤسسة:** هي الظروف التي تحدد الحاجات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة والتي تتطلبها الحاجة إلى زيادة الموارد المادية أو الحاجة إلى زيادة المعرفة بالتقنيات الحديثة تحقيقا لمطلب إستراتيجي أو استجابة لمتطلبات إنتاجية معينة وفي فترات زمنية محددة.

سادسا: نموذج الاستثمار في الأفراد:

وهو ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة، وهذا من خلال اختيار البديل المؤهل من بين البدائل المتاحة والتي تستغلها المؤسسة أحسن إستغلال والاستثمار فيها أي (التعليم والتكوين والاهتمام بالتكنولوجيا والاختصاصات..... إلخ)، يرجع ذلك إلى متخذ القرار في دراسته واختياره الصائب وكيفية تحقيقه للهدف المرسوم ومسطر على المدى البعيد، من أجل الوصول إلى الفئة العاملة واختيارها وفق بعض المعطيات والطرق والأساليب والنماذج والمعايير والمؤشرات، والتي من شأنها تحديد البديل الأمثل (قدرتها وخبرتها ومهارتها..... إلخ)⁵²².

⁵²⁰ - بأكال روبرت، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص: 27.

⁵²¹ - حنان صوالحة، تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة تحليلية ميدانية، نفس المرجع السابق، ص: 15- 17.

⁵²² - سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام - دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين اليمن، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، وذلك يومي: 1- 4 نوفمبر 2009، ص: 11.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء

هناك عدة مؤشرات لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة نذكر من بينها:

أولاً: مؤشر الإنتاج:

هذه المؤشرات تنطبق على ما هو خاص بالإنتاج، ومدى النجاح المحقق للخطة والأهداف الإنتاجية، ومستوى تطورات الإنتاج عبر السنوات السابقة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للطاقت الإنتاجية القائمة، والقيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطة الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح. ومن بين مؤشراتنا هي:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار} \div \text{قيمة الإنتاج المخطط}) \times 100 \dots\dots\dots (09)$$

- أما بالنسبة إلى تطور الإنتاج فإنه يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج، ويتمثل بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = (\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية} \div \text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}) \times 100 \dots\dots\dots (10)$$

ثانياً: مؤشر الإنتاجية:

ويقصد بها النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، أي الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتعتبر أحسن مؤشر لأداء المؤسسة.

ومن خلال هذا التعريف، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

- الإنتاجية الكلية⁵²³: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = (\text{قيمة الإنتاج الكلي} \div \text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}) \dots\dots\dots (11)$$

- الإنتاجية الجزئية: وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج، وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط، يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = (\text{المخرجات (كمية أو قيمة)} \div \text{أحد مدخلات الإنتاج}) \dots\dots\dots (12)$$

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية هي: إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال الثابت، إنتاجية رأس المال المستثمر، إنتاجية الأجر. إنتاجية العمل: كلما ارتفع معدل إنتاجية العمل ارتفعت الإنتاجية الجزئية. وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{المخرجات (كمية أو قيمة)} \div \text{عدد العمال} \dots\dots\dots (13)$$

⁵²³ - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوغريج)، نفس المرجع السابق، ص: 68.

- إنتاجية رأس المال الثابت وهو يمثل بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال الثابت} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{قيمة المكين والمعدات}} \dots\dots\dots (14)$$

- إنتاجية رأس المال المستثمر وهي ممثلة في العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \dots\dots\dots (15)$$

- إنتاجية الأجر وتمثل في الصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الإنتاج)}}{\text{إجمالي الأجر والرواتب}} \dots\dots\dots (16)$$

ثالثاً: مؤشر المبيعات⁵²⁴:

تعتمد المؤسسة على العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات فيها ومن أهمها:

- نسبة تحقيق خطة المبيعات: حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة، وهي ممثلة في الصيغة الآتية:

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \dots\dots\dots (17)$$

- نسبة تطور المبيعات: وهي النسبة التي تعكس مدى تطور المبيعات خلال نسبة معينة بالمقارنة مع نسبة السنة السابقة وتمثل بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100 \dots\dots\dots (18)$$

رابعاً: مؤشر المالية:

إن استخدامات المؤشر المالي هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً ومنطقياً لعدة جوانب فيها، فالمؤشرات عديدة ومتعددة وتنقسم إلى أربعة معايير هي⁵²⁵: التشغيل، السيولة، الربحية، قوة رأس المال،.

1- معيار التشغيل: هذا المعيار يبين كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن أهم نسبه ما يلي:

- كفاءة الإدارة: كلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة، وهي ممثلة بالعلاقة

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} \dots\dots\dots (19)$$

التالية:

- معدل تكلفة البيع والتوزيع: كلما انخفضت هاته النسبة كلما ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة، وتعطي بالصيغة التالية:

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} \dots\dots\dots (20)$$

⁵²⁴ - خليفة عزى والأزهر لعبيدي، فاعلية مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في

تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 15.

⁵²⁵ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، نفس المرجع السابق، ص: 133.

2- معيار السيولة:

هذا المعيار يبين لنا مدى قدرة المؤسسة على تحقيق سيولة مالية، ويحتوي على نسبة تختلف من نشاط لآخر، مع الرجوع إلى النشاط الطبيعي للمؤسسة، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما: النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.

- النسبة الجارية: كلما ترتفع هذه النسبة كان ذلك أفضل للمؤسسة. وهي:

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} \dots\dots\dots (21)$$

- نسبة الأصول السريعة تتمثل علاقتها في:

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{(الأصول المتداولة - المخزونات)}}{\text{الخصوم الجارية}} \dots\dots\dots (22)$$

3- معيار الربحية:

وهو من أهم وأبرز المؤشرات في المؤسسة، حيث يرتبط بنجاحها أو فشلها خاصة عند تحقيق الهدف الرئيسي لها، وبالتالي تحقيق أقصى ربح ممكن. فمعيار الربحية يعتمد على مؤشرات كثيرة من بينها⁵²⁶:

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100\% \dots\dots\dots (23)$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحقق للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100\% \dots\dots (24)$$

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{(الأرباح الإجمالية (أو الصافية) ÷ رأس المال المستثمر)}}{100\%} \times 100\% \dots\dots\dots (25)$$

خامسا: مؤشر التكلفة:

تعتمد على تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، إضافة إلى علاقة الجودة بالسعر، وأداء المؤسسة يتضح في مدى تحكمها في التكاليف.

سادسا: مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، ويقصد بالحصة السوقية مجموع مبيعات المنظمة من منتج معين على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس المنتج⁵²⁷.

⁵²⁶ - خليفة عزي والأزهر لعبيدي، فاعلية مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص: 15.

⁵²⁷ - محمد بوكروش وزهرة زويد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 2.

المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم أداء المؤسسة

يعتمد متخذي القرارات في المؤسسة على دراسة وتحليل كل الأدوات التي من شأنها أن تساعد في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، وبالتالي يسعى إلى تطبيق جملة من الأساليب بإعتبارها العامل الوحيد للحكم على أدائها، ويمكن تقسيم أساليب قياس وتقييم الأداء في المؤسسة إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة وهي ممثلة في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية

وتتمثل الأساليب التقليدية فيما يلي:

1- أسلوب الترتيب:

في هذا الأسلوب يقوم المدير أو المسير أو متخذ القرار في المؤسسة بترتيب كل الأفراد حسب كفاءتهم من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس، ويتم ذلك عن طريق مقارنتهم مع بعضهم البعض وفق عدة صفات، هذه الصفات تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يقوم بترتيب هذه العناصر وفقاً لمخطط يضعه، مثلاً: يختار الأفضل ويضعه على رأس القائمة ويختار الأسوأ ويضعه في أسفلها وهكذا إلى غاية آخر العاملين والموظفين عنده، وهذه الطريقة تسمى بطريقة الأسلوب البديل، وهي من أقدم الأساليب في تقييم الأداء، ويتصف هذا الأسلوب بالموضوعية في تحديد الكفاءة ولا يعطي نتيجة واضحة⁵²⁸.

2- أسلوب الصفات والخصائص:

يتم الاعتماد في أسلوب الصفات والخصائص بالحكم على الأفراد من خلال مجموعة من الصفات والخصائص التي تحدد كفاءة الأداء في العمل، ويقوم المدير بتقييم الأفراد عن طريق إعطاء درجات معينة لكل عامل، وفي الغالب يتم الاعتماد على خمسة درجات وهي متفاوتة فيما بينها، حيث يقوم المدير بإعطاء كل فرد علامة وفي الأخير تجمع ويتم استخراج المتوسط والحكم على الكفاءة الكلية للشخص المقيم.

3- أسلوب المقارنات المزدوجة:

يقوم المدير في هذا الأسلوب بتقسيم العاملين إلى أزواج، حيث يتم فيها مقارنة أداء الفرد ببقية الأفراد ثم ترتب بحسب عدد المرات التي اختيروا فيها بأفضلية، ويمكن إعطاء عدة رموز لمقارنة أداء الفرد مع بقية المجموعة⁵²⁹.

4- أسلوب التوزيع المزدوج:

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي الذي يقوم على أساس أي ظاهرة بالتمركز حول قيمتها المتوسطة، ويقل التمرکز على الأطراف، وبالتالي يمكن أن نفترض عدد الأفراد الأكبر يكون قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة، والقليل منهم يصنفون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيحها في الجدول أدناه كما يلي:

⁵²⁸ - نور هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، نفس المرجع السابق، ص: 89.

⁵²⁹ - موسى جديدي، عملية تقييم الأداء دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة، نفس المرجع السابق، ص: 13.

الجدول رقم (3-1): يوضح أسلوب التوزيع المزدوج

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: نور هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة- نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، نفس المرجع السابق، ص: 93.

5- الأسلوب البياني:

يعتمد هذا الأسلوب في المؤسسة على تحديد بعض الصفات التي يراها مناسبة وضرورية من أجل أداء العامل لوظيفته، علما أن الصفات قد حددت مسبقا وسوف يتم دراستها، وبالتالي يتم تحديد مدى الصفات المطلوبة عن طريق مقياس بياني لكل صفة، ويكون هذا الأسلوب مقسم إلى عدة أقسام كل قسم يشير إلى مستوى معين من الكفاءة.

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة

تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء فيها على عدة أساليب حديثة منها⁵³⁰:

1- أسلوب الاختيار الإيجابي:

يهتم هذا الأسلوب بتحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء العمل، ويتم خلالها توزيع هذه الصفات على مجموعات كل مجموعة تحتوي على صفتين إيجابيتين و صفتين سلبيتين لها درجات محددة سلفا يعتمد عليها المقيم، مع العلم أنه لا يدري أيها منها تدل على الأداء الفعال، وبالتالي يتعد عن التحيز، وعلى أساس هذا الاختيار يتم تقييم أداء الفرد بحسب صفاته المختارة عن طريق إعطاء كل منها الدرجة المقابلة لها في الجدول الذي تم إعداده مسبقا، ويكون مجهولا عن المقيم، ويتميز هذا الأسلوب بالعدالة والموضوعية.

2- أسلوب الأحداث المهمة:

يتمثل هذا الأسلوب باعتماده على الأحداث الهامة والوقائع التي من شأنها التأثير على كفاءة الفرد وأداء عمله، يتم خلالها إعطاء درجة تقييم تحتفظ بها الإدارة، حيث يتم وضعها من قبل المشرفين ويطلب منهم ملاحظات حول الأحداث التي وقعت في الفترات السابقة أثناء تأدية الفرد لعمله، حيث يتم التركيز على السلوك الذي يتبعه الفرد في مواجهة هذه الأحداث ومدى قدرته على التأقلم معه والتغلب عليه، وهذه الأحداث أو الوقائع يقسمها المدير أو المسؤول إلى قسمين: الوقائع التي استطاع الفرد أو العامل أن يستوعبها أو قام بحلها ويسلك سلوكا إيجابيا تجاهها تنعكس على أدائه بشكل إيجابي، والعكس صحيح مما يجعل المقيم يسعى إلى التقليل منها، وبالتالي يكون التقييم موضوعيا لأنه يتركز على الحقائق والأحداث بشكل فعلي، وهذا الأسلوب يعتمد على استخراج نقاط القوة والضعف لكشف القصور الواقع في نقاط الضعف وكيفية حلها ومعالجتها والتقليل منها وتحسينها⁵³¹.

⁵³⁰ - موسى جديدي، عملية تقييم الأداء دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة، نفس المرجع السابق، ص: 14.

⁵³¹ - خليفة عزي والأزهر لعبيدي، فاعلية مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص: 16.

3- أسلوب قوائم المراجعة ذات الأوزان:

يعتمد هذا الأسلوب في المؤسسة على دراسة وظائفها ومتطلبات أدائها كل على حده، ويتم تحديد الصفات والخصائص المطلوب توفرها في القائمين على أداء هذه الوظائف، وبالتالي وضع درجات لكل منها دون إعلام المقيم بهذه الدرجة، ويتبع المقيم مدى توفر كل صفة من هذه الصفات في الفرد، ويسأل مدى ميل الفرد للتعاون مع الآخرين واحترام المواعيد ومواظبته على العمل ومدى طاعته للأوامر إلى غير ذلك من الأسئلة التي تتعلق بالصفات، وعليه يقوم المقيم بإعطاء الأجوبة حول صفات الفرد المقيم إلى المسؤولين، وفي الأخير يتم جمع الدرجات التي حصل عليها كل فرد من تقييم الصفات المختلفة ومن ثم يحكم على مستواه بالأحكام التالية: ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف، إلا أن هذه العملية لا تستطيع تحديد نقاط الضعف التي يحتاجها في معالجته، مع العلم أن هذا الأسلوب سهل ويعطي فكرة عامة عن أداء الفرد⁵³².

4- أسلوب القوائم السلوكية:

يهتم المسؤول بمراقبة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، حيث يتم وضع قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تصف سلوك الفرد، هذه الأسئلة تدرس الجوانب السلوكية الموجودة في أداء الفرد، وتقوم الإدارة بوضع درجات مقابل تلك الأسئلة حسب أهميتها، ويمكن للفرد أن يجيب عن الأسئلة التي يراها صحيحة ولا يمكن الإجابة عن الأسئلة الغير متأكد منها كي لا تتأثر النتيجة النهائية للتقييم.

5- أسلوب التقرير المكتوب:

بعد الانتهاء من الأساليب السابقة في مراقبة أداء الفرد وسلوكه وطريقة تعامله وجميع الأمور المتعلقة بأداء العمل، يطلب من المشرف على هذه العملية كتابة تقرير يصف فيه جميع هذه الأمور التي قام بملاحظتها، مبدئياً رأيه وانطباعاته الشخصية وتعليقاته على الأداء، ثم يرفع التقرير إلى الإدارة العليا لدراسته ليتم الحكم على الفرد الذي تم تقييمه⁵³³.

⁵³² - نور هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، نفس المرجع السابق، ص: 97.

⁵³³ - نور هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، نفس المرجع أعلاه، ص: 99.

المطلب الرابع: عمليات تحسين أداء المؤسسة

هناك عدة عوامل تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها، وذلك انطلاقاً من عملية قياس وتقييم الأداء، من خلال التطرق إلى عدة معايير وطرق وأدوات وأساليب ومؤشرات تساهم في عملية الانتقال من التقييم إلى عمليات التحسين وفق دوافع ونماذج ومدخل لتحسين أداء المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم ودوافع تحسين الأداء

وتتمثل في:

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء في المؤسسة يتمثل في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى⁵³⁴، ونظراً لقلّة هذه الدراسات في مجال تحسين الأداء، يمكن التطرق إلى مجموعة من التعاريف كما يلي:

1- تعريف تحسين الأداء:

- هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحسين المخرجات⁵³⁵.
 - هو التوظيف الكامل لجميع الموارد المستخدمة لتحسين الأداء في المؤسسة⁵³⁶.
 - هو التوجه الصحيح للموارد المستغلة من قبل المؤسسة في مكانها من أجل تحسين المخرجات بصورتها الصحيحة⁵³⁷.
- ويمكن استنتاج تعريف شامل من تصور الباحث حول تحسين الأداء في المؤسسة:
- هو التصور المستقبلي لوضعية المؤسسة وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

2- مبادئ تحسين الأداء⁵³⁸:

- من بين مبادئ تحسين الأداء في المؤسسة نذكرها في النقاط التالية:
- الوعي من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن سواء داخلية أو خارجية.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

⁵³⁴ - عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين - تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص: 11.

⁵³⁵ - بوبكر سلاي وعمار ميلود، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وترشيد القرارات المالية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 17.

⁵³⁶ - فايزة محب وإسماعيل سبيتي، فعالية حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 10.

⁵³⁷ - جنوحات آسيا ويامين لعلاية، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وأثرها على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 9.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء:

توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1- دوافع التحسين المستمر للأداء:

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات في كل من: الحفاظ على المكانة، معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الاهتمام بالجودة و التي يتم توضيحها كما يلي⁵³⁹:

أ- الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

التفوق المهاري والموارد التنظيمية، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة، وبغض النظر عن نوعها وطبيعتها نشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ب- معدلات التغيير السريعة:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداءها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ت- المنافسة:

اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها، وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انخيار الكتلة الشرقية، أدى إلى نمو فكر

⁵³⁹ - نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص- ص: 5-6.

الاقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها وضمان استمراريتها.

ث- الاهتمام بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها عن المؤسسات المنافسة، حيث تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقاءها واستمرارها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلاقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها.

ومنه فإن كل من التغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة⁵⁴⁰.

2- المسؤولية الاجتماعية للأداء:

يمكن التطرق فيها إلى النقاط التالية:

أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يمكن إعطاؤها تعاريف مختلفة كما يلي:

- هي الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة⁵⁴¹.

- حدد البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

- كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف.

ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

وتتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، أولاً بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها، بالنسبة للمجتمع والدولة وهي⁵⁴²:

⁵⁴⁰ - عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 10.

⁵⁴¹ - Yves Eneregle et Annick Souyet, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009, p:129.

⁵⁴² - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 2007، ص- ص: 80-81.

- بالنسبة للمؤسسة نفسها: وتشمل على:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه الأطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

- بالنسبة للمجتمع: تعني المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع على النقاط الأربعة التالية:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- بالنسبة للدولة: تتمثل المسؤولية الاجتماعية للدولة في النقاط الآتية:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

ومنه فالمسؤولية الاجتماعية عنصر هام يساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها لدى مختلف الجهات، من زبائن وجهات قانونية وغيرها، وهي تضم أنظمة ولوائح المؤسسة المتعلقة ب: قضايا بيئة العمل (تدريب- تكافؤ فرص العمل)، سمعة المؤسسة، حقوق الإنسان، خدمة المجتمع، الحفاظ على البيئة، الصحة والسلامة، أخلاقيات إدارة المؤسسة.

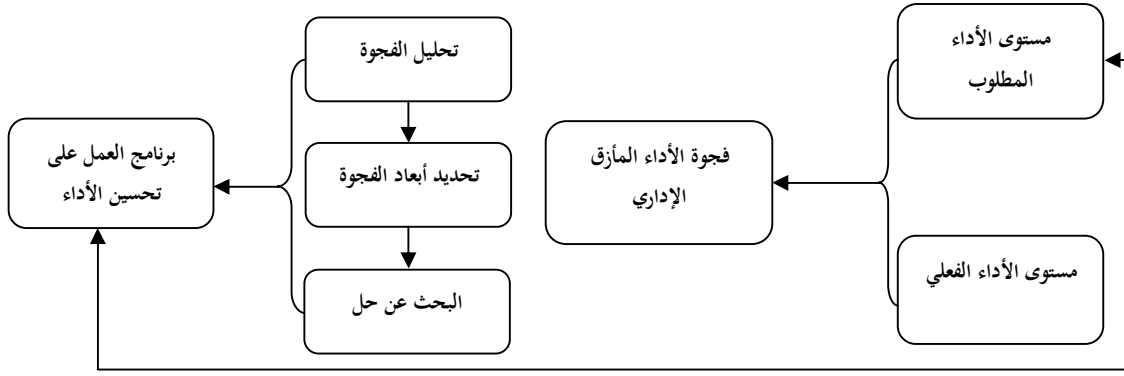
ثالثا: نموذج تحسين الأداء:

يتمثل نموذج تحسين الأداء في المؤسسة، باعتباره على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف⁵⁴³.

وفيما يلي الشكل التالي يوضح نموذج تحسين الأداء في المؤسسة.

⁵⁴³ - مسعودة شريفى وسعاد دولى، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4.

الشكل رقم (3-9): يوضح نموذج تحسين الأداء



المصدر: مسعودة شريفي وسعاد دولي، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 4.

ومن خلال الشكل رقم (3-9) أعلاه فإن تحسين الأداء يمر بخمسة خطوات في المؤسسة وهي⁵⁴⁴:

1- تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2- البحث عن جذور المسببات:

في هذه الخطوة يتم فيها تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

اختيار وسيلة التدخل هي الطريقة المنتظمة والشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4- التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة للتطبيق يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁵⁴⁵.

⁵⁴⁴ - مسعودة شريفي وسعاد دولي، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص: 5.

⁵⁴⁵ - نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، نفس المرجع السابق، ص: 7.

5- مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون عملية مراقبة وتقييم الأداء في المؤسسة مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء

تعتبر العمليات التحسينية في المؤسسة هي الأساس في معظم مداخل تحسين الأداء، سواء كان هذا التحسين بصفة مستمرة أو بصفة جذرية تتطلب إعادة التصميم حسب متطلبات التطور الحالية والإمكانيات والموارد المتوفرة واستخدامها بشكل مثالي وكيفية استغلال الموارد البشرية المتاحة التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والأهداف المستقبلية ومن ثم تحسين الأداء، وسنقوم في هذا الفرع بمعرفة أهم المداخل التي تعتمد عليها في تحسين الأداء وهي: منهج كايزن، إعادة الهندسة، وإدارة هوشين، الجودة الشاملة.

أولاً: منهج كايزن في تحسين الأداء

1- مفهوم كايزن:

منهج كايزن هو عبارة عن سيرورة تدريجية تحت كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال⁵⁴⁶.

فكايزن تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي هدرا، لذلك فلا بد الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الزبون من ناتجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكسر جميع وقته في مشروع التحسين يدعى ب: فريق التحسين المستمر، ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة.

2- مبادئ كايزن في تحسين الأداء:

وتتمثل هذه المبادئ في⁵⁴⁷:

أ- الإنجاز الجيد من المرة الأولى: وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى.

⁵⁴⁶ - نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، نفس المرجع السابق، ص: 7.

⁵⁴⁷ - محمد صلاح، كايزن: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. www.vb.naqaae.gov.lb, Date: 12/09/2014, Heure: 18:46.

ب- الحذف الكامل للعيوب: من خلال:

- دمج الجودة في جميع مراحل العملية. - التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجدداً، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف.
- قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

ج- عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ:

- تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ. - لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين. - تعديل الأعمال و الأفكار وفق المحاولات السابقة.

د - العمل بالتعاون: وهذا يتم بالمبدأين التاليين:

- العمال المتضامنون أفضل من العامل الذكي. - مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

ثانياً: إعادة الهندسة في تحسين الأداء

إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع، والخدمات ويتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه وتوقيت أدائه وتجميع البيانات ودمجها وتحليلها.

1- مبادئ إعادة الهندسة في تحسين الأداء:

وتتمثل مبادئ إعادة الهندسة في⁵⁴⁸:

أ- نظم حول المخرجات وليس المهام:

فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

ب- جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدون العملية:

وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسؤولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون.

ج- دمج العمليات المتوازية بدلاً من دمج نتائجها:

إن عملية دمج نتائج العمليات تكون فقط للمسؤول عن إعادة العمل والتكاليف العالية، وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لا بد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المتزامنة خير دليل، ومثال ذلك يتم في مرحلة التقييم ، دمج المسؤولين في التصميم الهندسي، العمليات التشغيلية، الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها مع القدرات التنظيمية المتاحة.

⁵⁴⁸ - بوكر سلاي وعمار ميلود، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وترشيد القرارات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 18.

ثالثاً: إدارة هوشين كانري في تحسين الأداء:

إن إدارة هوشين هي طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو، وهي طريقة لتوحيد موارد المؤسسة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الإستراتيجي، فالطرق التقليدية للتخطيط الإستراتيجي تضع الأولويات بناء على تغيرات الظروف البيئية، طبيعة الصناعة وحاجات الزبون، أما التخطيط بواسطة هوشين، فيحدد أكثر هذه الأولويات أهمية، ويدفع المؤسسة لتحقيق رؤيتها بصفة دائمة.

1- مبادئ إدارة هوشين كانري في تحسين الأداء:

وتتمثل مبادئ إدارة هوشين كانري في تحسين الأداء في النقاط الآتية:

- أ- التخطيط الإستراتيجي: وهو وضع الأهداف والأولويات، الوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين.
- ب- نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة.
- ت- المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة.
- ث- الأهداف الموضوعية طموحة وواقعية لتحفيز العمال⁵⁴⁹.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء⁵⁵⁰:

إن الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى اعتبار أن الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية.....)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية، فالجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة، فهي تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعاريف حول إدارة الجودة الشاملة نذكر منها التعريف التالي:

وهي الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي:

- تحقيق مستوى عال من الجودة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة.
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

⁵⁴⁹ - جنوحات آسيا وياسمين لعلاية، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وأثرها على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، نفس المرجع السابق، ص: 13.

⁵⁵⁰ - سمالي محضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتنقي الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر، يومي: 22- 23 أبريل 2003، ص: 178.

- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

3- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء:

تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة، عاملاتها وزبائنها كما يلي⁵⁵¹:

- أ- بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:
 - تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
 - تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.
 - زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
 - تقليل معدل دوران العمالة.
 - تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.
- ب- بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:
 - رفع معنويات العاملين.
 - تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال.
 - خفض نسبة الحوادث الصناعية.
 - زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.
- ج- بالنسبة للزبائن: يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة وربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:
 - كسب رضا العميل.
 - المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم.
 - تصميم منتجات تلي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة.
 - حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.
 - تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلي رغباته.

⁵⁵¹ - عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 17- 18 أبريل 2006، ص- ص: 711- 712.

المبحث الرابع: ماهية الأداء المالي في المؤسسة

يهتم تحليل الأداء بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة وبدراسة العناصر المعبرة عن النشاطات التجارية والصناعية بغرض تقييم التدفقات المولدة وقياس الأداء، ويركز في ذلك على قائمة الدخل - جدول حسابات النتائج- (الأرباح و الخسائر) - الميزانيات، بينما تحليل الأخطار (المخاطر) وتدني قيمة المؤسسة يسمح بإظهار تأثير التغير في مستوى النشاط على نتائج المؤسسة، ودراسة المستويات المختلفة للنتائج وتكوين الهوامش يمثل مرحلة أولية ضرورية لكل تحليل مالي شامل، كما تعتبر القوائم المالية بمثابة تقارير عن الأداء في فترة مالية ماضيه توفر المعلومات الهامة واللازمة لتوضيح مدى نجاح أو فشل إدارة المؤسسة في تحقيق الأهداف، كما أنها تبرز الصعاب والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، ولكن لأغراض اتخاذ قرارات رشيدة فإننا في حاجة إلى أساليب متطورة سعياً للحصول على معلومات أفضل تمكن من قياس الأداء المالي والمحاسبي السليم.

تهدف أيضا القوائم المالية إلى إعطاء صورة صادقة عن وضع المؤسسة المالي ونتائج أعمالها خلال فترة معينة، وبما أن المحلل المالي يعتمد أساساً على المعلومات الواردة في هذه القوائم المالية من أجل القيام بتشخيص السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة خلال فترة معينة وتقديم نظرة حول التوازنات الهيكلية والوضعية المالية للمؤسسة، فإنه توجب عليه الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تسهل عليه عملية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، هذه المؤشرات والمعايير قد تختلف باختلاف نشاط وطبيعة المؤسسة. وينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب نحاول التطرق إليها بشكل من التفصيل وهي:

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المالي في المؤسسة

من خلال هذا المطلب يمكن التطرق إلى المفاهيم المختلفة للأداء المالي وأهميته وأهدافه في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نحاول توضيحه في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

توجد عدة تعاريف للأداء المالي حسب كل منظور، ويعود تباين هذه التعاريف إلى اختلاف الباحثين حوله، ومن هذه التعاريف نوضحها في الآتي:

أولاً: تعريف الأداء المالي:

وتتمثل في⁵⁵²:

- تبيان لأثر هيكل التمويل وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية.
- هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية و توجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح مع غيرها.

⁵⁵² - خالد قاشي وليلى عثمان، أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 7.

- هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنيه التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.
- هو عبارة عن الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي.
- هو القيام بتنفيذ جزء من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه⁵⁵³.
- مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية⁵⁵⁴.
- هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل الثروة⁵⁵⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف الأداء المالي من منظور تصور الباحث: هو قدرة المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة (الموارد المادية والمعنوية) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

ثانياً: أهمية الأداء المالي⁵⁵⁶

تتمثل أهمية الأداء المالي في تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي التقارير المالية، والذين لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي، من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة، وتنبع أهمية الأداء المالي أيضاً خاصة عند متابعة أعمال المؤسسات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح، واستخلاص المعوقات واقتراح إجراءات تصحيحية، وترشيد قرارات الاستثمارات حسب الأهداف العامة للمؤسسة، للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبالتالي فإن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين ما يلي:

- يستطيع المستثمر متابعة نشاط الشركة وطبيعته، ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ومدى ربحية... .
- يمكن المستثمر بالقيام بعملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم.

والدور الأساسي للأداء المالي هو يوفر معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

⁵⁵³ - أحمد عبد السلام ضيعان، أثر الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية على استقطاب الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من: 2009/1995، نفس المرجع السابق، ص: 11.

⁵⁵⁴ - عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - دراسة حالة بورصتي الجزائر وفرنسا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص- ص: 25-26.

⁵⁵⁵ - عبد الغني دادن ومحمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص: 304.

⁵⁵⁶ - يحيى سعدي وبشير زبيدي، فعالية تطبيق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 9.

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة.
- تقييم سيولة المؤسسة.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة.
- تقييم مديونية المؤسسة.
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة.
- تقييم تطور حجم المؤسسة.

ولهذا يتم تحديد معايير ومؤشرات التي توفر للمؤسسة أساليب تحليل الأداء المالي، حيث أن الهدف من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم ثروة المؤسسة، أما تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسة على الالتزام بديونها، أما تقييم النشاط هو معرفة طريقة تخصيص المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها، والغرض من تقييم الرفع المالي هو معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، وتقييم التوزيعات هو معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من المزايا ذات أغراض اقتصادية.

ثالثاً: أهداف الأداء المالي

يمكن التطرق إلى أهداف الأداء المالي في المؤسسة من خلال حصر أهم النقاط التالية⁵⁵⁷:

1- السيولة وتوازن الهيكل المالي:

تقيس السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة، فتقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة فيعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

أ- المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كإجراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

ب- أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين...

⁵⁵⁷ - بلال شخعي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 4.

ت- عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي. فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد.

2- التوازن المالي:

ويعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة- رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل - وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

3- الربحية والمردودية:

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

4- إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية⁵⁵⁸.

⁵⁵⁸ - بلال شيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، نفس المرجع السابق، ص: 5.

المطلب الثاني: مراحل وأدوات الأداء المالي في المؤسسة

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف وأهداف للأداء المالي، فإنه يمر بعدة مراحل وأدوات داخل المؤسسة، ويمكن التطرق إليها عبر الفرعين التاليين:

الفرع الأول: مراحل الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل أهمها ما يلي:

أولاً: وجود أهداف محددة مسبقاً:

من المؤكد أن عملية تقييم الأداء المالي لا تكون إلا إذا وجدت أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية، أهداف محددة مسبقاً يتم على أساسها عملية تقييم الأداء في المؤسسة⁵⁵⁹.

ثانياً: الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية:

وذلك من خلال القوائم المالية المتمثلة في الميزانية، جدول حساب النتائج، قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغيرات في رؤوس الأموال الخاصة والملاحق المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة الشركات المشابهة⁵⁶⁰.

ثالثاً: قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادةً بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدرين للقيام بهذه الأعمال، مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير، واتخاذ القرارات الخاصة بها⁵⁶¹.

رابعاً: اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:

وذلك يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، كما يساعدان أيضاً على تحديد التصحيح المطلوب بوضوح.

⁵⁵⁹ - أحمد نور الدين قايد وآخرون، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قائمة التدفقات النقدية نموذجاً، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 10.

⁵⁶⁰ - بلال شيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، نفس المرجع السابق، ص: 5.

⁵⁶¹ - أحمد نور الدين قايد وآخرون، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قائمة التدفقات النقدية نموذجاً، نفس المرجع أعلاه، ص: 11.

خامسا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات:

يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها. ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة، وكلما كانت الرقابة محكمة على النظم المالية والمحاسبية، كلما كان كشف الانحرافات أسرع.

سادسا: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط:

حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات⁵⁶².

الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء المالي في شركات المساهمة

ومن بين أهم الأدوات المعتمدة في تقييم الأداء المالي في شركات المساهمة ما يلي:

أولا: القيمة السوقية للسهم:

تمثل القيمة السوقية للسهم في سعر التداول لسهم الشركة في نهاية السنة وهي القيمة التي يتعامل بها في السوق المالية. كما تعد من المؤشرات الأساسية كونها تعكس وضع الشركة وحجمها من خلال حجم التداول فيها، وسعر إعلان أسهمها، فارتفاع القيمة السوقية للسهم يكون مؤشرا إيجابيا لنجاح الشركة واتجاه المستثمرين لأسهمها لثقتهم باسمها من خلال أدائها المالي⁵⁶³، وتعتمد هذه القيمة على عدة عوامل لها قدرة التأثير في ارتفاع وانخفاض هذه القيمة، ومن بين هذه الأخيرة حجم الموجودات، سياسة الاستثمار والعائد إلى حقوق المساهمين... الخ⁵⁶⁴.

ثانيا: العائد إلى حقوق المساهمين أو العائد على حق الملكية:

وتقيس هذه النسبة العائد المالي المحقق على استثمارات المساهمين، ولهذا فإنها تعد مؤشرا على المدى الذي توصلت فيه الإدارة استخدام هذه الاستثمارات بشكل مريح، كما تبين قدرة الشركة على جذب الاستثمارات كون العائد على الاستثمار محدد أساسي لقرارات المستثمرين، ويحظى باهتمام حملة الأسهم باعتباره المكافأة التي يتأملها المالك جراء استثمار أمواله، ويتم حسابه بقسمة الدخل الصافي على حقوق الملكية (المساهمين)⁵⁶⁵.

ثالثا: العائد إلى المبيعات:

وتقيس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، كما تعكس كفاءة الإدارة في استغلال موارد الشركة في تحقيق الأرباح من المبيعات. فإذا كانت النسبة منخفضة فذلك يدل على عدم قدرة الشركة على تحقيق الأرباح ومن ثم يقل العائد المتوقع على حملة الأسهم، كما يدل أيضا على عدم مقدرة الشركة على مواجهة الصعوبات المالية⁵⁶⁶.

⁵⁶² - بلال شيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، نفس المرجع السابق، ص: 5.

⁵⁶³ - فارس جميل الصوفي، تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير المحاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2006، ص: 87-88.

⁵⁶⁴ - حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية-، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، يومي: 15-16 أكتوبر 2008، ص: 10.

⁵⁶⁵ - أحمد نور الدين فايد وآخرون، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قائمة التدفقات النقدية نموذجاً، نفس المرجع السابق، ص: 12.

⁵⁶⁶ - فارس جميل الصوفي، تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير المحاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، نفس المرجع أعلاه، ص: 90.

ويحسب هذا العائد كما يلي:

$$\text{العائد على المبيعات} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{المبيعات} \dots\dots\dots (26)$$

رابعاً: العائد على إجمالي الأصول⁵⁶⁷:

وتقيس هذه النسبة مقدار العائد الذي تحققه الشركة عند استخدامها مبلغاً معيناً من المال خلال فترة محددة. وهي بذلك تقيس القوة الإرادية للأصول. والهدف منها معرفة ما إذا كانت الشركة استردت الأموال التي استخدمتها عند ممارستها النشاط خلال نفس الفترة. ويحسب هذا العائد كما يلي:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{إجمالي الأصول} \dots\dots\dots (27)$$

خامساً: عائد السهم أو ربحية السهم:

وتقيس كمية الأرباح التي يحصلها كل سهم من أسهم الشركة في نهاية الفترة المالية، ويعتبر عائد السهم الواحد أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات، فهو يلعب دوراً مهماً في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضرورياً للتنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها ومعدلات النمو المتوقع تحقيقها، بالإضافة إلى معرفة القيمة المستقبلية للسهم، ويتم حساب عائد السهم عادة وفق طبيعة رأس المال المستثمر في الشركة، فإذا كان هيكل رأس المال المستثمر بسيطاً أي خالياً من الأدوات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية يتم احتسابه بالمعادلة الموالية ويسمى بعائد السهم الأساسي (EPS). ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية⁵⁶⁸:

$$\text{EPS} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة} \div \text{المتوسط المرجح للأسهم العادية} \dots\dots\dots (28)$$

أما إذا ما كان هيكل رأس المال مركباً كاحتوائه على أسهم ممتازة أو سندات قابلة للتحويل إلى أسهم عادية، فيتم احتساب ما يسمى بعائد السهم المحفض، ويمثل بالعلاقة كما يلي:

$$\text{EPS} = [\text{صافي الربح بعد الضريبة} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة غير القابلة للتحويل}] + \text{توزيعات الأسهم الممتازة القابلة للتحويل} + \text{صافي فائدة السندات القابلة للتحويل بعد خصم الضريبة}] \div [\text{المتوسط المرجح للأسهم العادية} + \text{الأسهم المحتمل تحويلها من الأدوات القابلة للتحويل}] \dots\dots\dots (29)$$

⁵⁶⁷ - بلال شبيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، نفس المرجع السابق، ص: 6.

⁵⁶⁸ - جنوحات آسيا وياسمين لعلائية، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وأثرها على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، نفس المرجع السابق، ص: 14.

الطلب الثالث: معايير والمؤشرات الأداء المالي في المؤسسة

هناك العديد من المعايير التي تعبر على مستوى الأداء المالي في المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، حيث توجد تعتمد هذه الأخيرة على مؤشرات مالية كثيرة تدخل في عملية تقييم أدائها، هذا من أجل الحكم على الوضعية المالية لها، وبالتالي فإن أي مؤسسة لا تخلو من العوامل المؤثرة على أدائها وخاصة من الناحية التقييمية، أي هناك عوامل داخلية نابعة من المصدر الداخلي لها وعوامل خارجية تتحكم فيهما متغيرات دخيلة على المؤسسة ولها تأثير إما بالسلب أو بالإيجاب، وهنا حاول الباحث التطرق من خلالها إلى الفرعين التاليين:

الفرع الأول: معايير الأداء المالي

تتمثل معايير الأداء المالي في النقاط التالية⁵⁶⁹:

أولا: المعايير الصناعية:

وهي عبارة عن معايير موضوعة على ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة لنشاط المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محليا أو إقليميا أو دوليا، حيث تعبر من خلال مقارنتها مع ما تحقق فيها من أداء المالي المقبول للمؤسسة سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا، وهذا من أجل وضع معايير محددة ومؤشرات واضحة.

ثانيا: المعايير التاريخية:

تعتمد هذه المعايير على مقارنة مجموع المؤشرات المالية لسنوات سابقة مع النتائج الحالية لنفس المؤسسة، مثلا: يتم مقارنة نسبة العائد من الاستثمار أو نسبة السيولة للعام الحالي وتقييمه مع السنوات السابقة وملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ، وهذا ما تصبو إليه المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

ثالثا: المعايير القطاعية:

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في الرقابة على الأداء، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دوريا، خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من الخصائص مع النشاط القطاعي الذي تقارن به، على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، ونسب استخدام الطاقة الإنتاجية ودرجة التباعد الجغرافي.

رابعا: المعايير المستهدفة:

وهي عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها، حيث يمكن للمقيم أن يقارن بين المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا أي تحقيق الأهداف المسطرة.

⁵⁶⁹ - كمال ديدة ومحمد الهاشمي كمرشوق، دور نظام المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 12.

خامسا: المعايير المطلقة:

وهي تعني وجود خاصية متأهلة تأخذ شكل قيمته ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، تقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي

إن المؤشرات التي سيتم التطرق إليها في هذا الفرع هي مؤشرات كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية وهذا يعود إلى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى كون المؤشرات مالية تقدم في صيغ مطلقة أو في صيغ نسبية، وعليه فإن هذه المؤشرات تتسم بالموضوعية، والنتيجة التي يقدمها المؤشر هي نفسها مهما كان الشخص المكلف بالتقييم، فهي لا تتأثر بذات المقيم، وفي هذا الفرع ثلاث نقاط أساسية تبين أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المالي في المؤسسات وهي:

أولاً: التوازن المالي:

يتم دراسة التوازن المالي من مناهجين أساسيين في المؤسسة هما⁵⁷⁰:

1- الدراسة التحليلية الساكنة:

إن حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقاً من الميزانية المحاسبية لا يمكن إعطاء تفسيرات دقيقة و وافية، لأن الميزانية المحاسبية لا تعطي أو تعكس الحالة المالية والفعالية للمؤسسة، ومن أجل تخطي هذا الإشكال لا بد من اللجوء إلى مصدر آخر للمعلومات المالية وهو الميزانية المالية التي يتم إعدادها انطلاقاً من الميزانية المحاسبية وبعض المعلومات الملحقه التي تخص عناصر الميزانية المحاسبية.

أ- إعداد الميزانية المالية: قبل إعداد الميزانية المالية يمكن إعطاء تعريف للميزانية المالية وهي: عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي حسب مبدأ سيولة استحقاق. ويمكن تلخيص عناصرها في الشكل أدناه، الذي يمثل الميزانية المالية المختصرة كما يلي:

الشكل رقم (3-10): يوضح الميزانية المالية المختصرة

الأصول	الخصوم
الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	القروض قصيرة الأجل

المصدر: الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 86.

⁵⁷⁰ - ناصر دادي عدون ومحمد فتحي نواصر، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص: 12.

ب- المؤشر المالي في التحليل المالي الساكن:

يمتاز التحليل الساكن في المؤسسة بعدة مؤشرات يمكن اختيار أهمها والمتمثل في رأس المال العامل سيولة، ونوضحه من خلال التطرق إلى المفهوم وكيفية الحساب كما يلي⁵⁷¹:

- مفهوم رأس المال العامل سيولة: وهو هامش الأمان الناتج بعد عملية تمويل الأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة تستغله المؤسسة لتمويل الأصول المتداولة، ويرمز له بالرمز FR_L . ويمكن حسابه أو استخراج هذا المؤشر من الميزانية المالية.

- حساب رأس المال العامل سيولة: يمكن حساب رأس المال العامل سيولة من منظورين: منظور أعلى الميزانية ومنظور أدنى الميزانية وفق العلاقتين التاليتين:

- أعلى الميزانية: وهو ممثل في:

$$\text{رأس المال العامل سيولة} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة} \dots\dots\dots (30)$$

$$FR_L = CP - AF$$

أو

- أدنى الميزانية: يعطي كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل سيولة} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل} \dots\dots\dots (31)$$

$$FR_L = AC - CCT$$

أو

وهناك نوع آخر من رأس المال العامل وهو مؤشر للتوازن على المدى الطويل المدى داخل المؤسسة، هو رأس المال العامل الصافي الإجمالي يعطى بالعلاقة التالية: ويرمز له بالرمز FR_{ng} .

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \text{الموارد الدائمة} - \text{الاستخدامات المستقرة} \dots\dots\dots (32)$$

$$FR_{ng} = R_d - E_s$$

أو

ح- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي⁵⁷²:

هو الآخر مؤشر للتقييم مكمل لرأس المال العامل، لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يكفي للحكم على التوازن المالي، وخاصة عند دراسة تطوره، لأن ارتفاع رأس مال العامل من سنة إلى أخرى في مؤسسة ما لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها: المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الجبائية والاجتماعية⁵⁷³. ويرمز له بالرمز الآتي: BFR_g .

⁵⁷¹ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 87.

⁵⁷² - ناصر دادي عدون ومحمد فتحي نواصر، دراسة الحالات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 25.

⁵⁷³ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع أعلاه، ص: 104.

ويمكن التعبير عنه بالعلاقة الآتية:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي} = \text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال} \dots\dots\dots (33)$$

$$\text{أو} \quad \mathbf{BFR_g = BFR_{ex} + BFR_{hex}}$$

وينقسم الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي إلى نوعين: هما الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال وهو يعبر عن الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال أما النوع الثاني يتمثل في الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال كذلك يعبر عن الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال كما توضحها العلاقتين التاليتين⁵⁷⁴:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال} \dots\dots\dots (34)$$

$$\text{أو} \quad \mathbf{BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}}$$

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \text{استخدامات خارج الاستغلال} - \text{موارد خارج الاستغلال} \dots\dots\dots (35)$$

$$\text{أو} \quad \mathbf{BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}}$$

ث - الخزينة الصافية الإجمالية:

هي الأموال الموضوعة تحت تصرف المؤسسة لدورة معينة أو هي صافي القيم الجاهزة والتي تستطيع المؤسسة التصرف فيها، أو هي عبارة عن الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، ومن جهة أخرى هي الفرق بين استخدامات الخزينة ومواردها وتحسب الخزينة الصافية الإجمالية من الميزانية الوظيفية ويرمز لها بالرمز T_{ng} تعطى صياغتها بالعلاقتين التاليتين⁵⁷⁵:

$$\text{الخزينة الصافية الإجمالية} = \text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالية} \dots\dots\dots (36)$$

$$\text{أو} \quad \mathbf{T_{ng} = FR_{ng} - BFR_g}$$

$$\text{الخزينة الصافية الإجمالية} = \text{استخدامات الخزينة} - \text{موارد الخزينة} \dots\dots\dots (37)$$

$$\text{أو} \quad \mathbf{T_{ng} = E_t - R_t}$$

2- الدراسة الديناميكية للتوازن المالي:

إن الميزانية المالية ورأس المال العامل والاحتياج منه والخزينة هي مؤشرات لتحليل ساكن، أي أنها تقدم صورة عن المؤسسة في لحظة معينة وليست عن فترة معينة، فتقييم التوازن انطلاقاً من هذه المؤشرات هو تقييم ساكن غير كافي، بل لا بد على المقيم أن يدرس التوازن دراسة ديناميكية، أي أن يبحث عن ما تم خلال فترة زمنية معينة والأسباب المؤدية إلى ذلك، ومن الأدوات المالية المفيدة لدراسة التوازن المالي للمؤسسة دراسة حركية، نجد ما يسمى بمجدول التمويل أو ما يسميه البعض بمجدول الموارد والاستخدامات أو جدول التدفقات.

⁵⁷⁴ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 105.
⁵⁷⁵ - دراج حمودي، تحليل الاستغلال وتحليل الميزانية - دروس نظرية وتطبيقية -، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2000، ص: 70.

أ- جدول التمويل:

هو جدول يتضمن الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها خلال فترة زمنية محددة كما يبين ثروة المؤسسة لنفس الفترة، وبالتالي جاء جدول التمويل يتجاوز التحليل الساكن إلى التحليل الوظيفي، وهذا من خلال التدفقات المالية لكل من الموارد والاستخدامات، وذلك انطلاقاً من ميزانيتين وظيفيتين متتاليتين، وعليه يتم دراسة مضمون الجدول من خلال جزئين:

• الجزء الأول من جدول التمويل: يتناول عنصرين: العنصر الأول الموارد التي جلبتها المؤسسة خلال دورة مالية، والعنصر الثاني الاستخدامات التي كونتها المؤسسة لنفس الدورة⁵⁷⁶.

- دراسة التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي: ويتم فيه إيجاد التغيير في عناصر الاستخدامات المستقرة والتغيير في عناصر الموارد الدائمة على المدى الطويل، حيث يمثل بالمعادلة التالية:

$$\Delta \text{ في رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \Delta \text{ في الموارد الدائمة} - \Delta \text{ في الاستخدامات المستقرة} \dots\dots\dots (38)$$

• الجزء الثاني من جدول التمويل: يتناول المتغيرات التالية⁵⁷⁷:

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال.

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية.

- دراسة التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: وهذا انطلاقاً من التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والتغيير في الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال، حيث أن التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال يمثل الفرق بين التغيير في استخدامات الاستغلال والتغيير في موارد الاستغلال، أما التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال فهو حاصل الفرق بين التغيير في الاستخدامات خارج الاستغلال والتغيير في موارد خارج الاستغلال، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلات التالية:

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = التغيير في استخدامات الاستغلال - التغيير في موارد الاستغلال. (39)

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال = التغيير في استخدامات خارج الاستغلال - التغيير في موارد خارج

الاستغلال (40)

التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + التغيير في الاحتياج في

رأس المال العامل خارج للاستغلال (41)

$$\Delta \text{ BFR}_g = \Delta \text{ BFR}_{ex} + \Delta \text{ BFR}_{hex}$$

- دراسة التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية: تعتبر محصلة كل التغييرات السابقة وتتكون من عنصرين هنا: التغيير في موارد

الخبزينة والتغيير في استخدامات الخبزينة وتعطى بالعلاقة التالية:

التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية = التغيير في استخدامات الخبزينة - التغيير في موارد الخبزينة (42)

$$\Delta \text{ T}_{ng} = \Delta \text{ E}_{ex} - \Delta \text{ R}_d$$

⁵⁷⁶ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص: 127.

⁵⁷⁷ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، ص - ص: 130 - 131.

ثانياً: تحليل النسب المالية:

يهدف هذه التحليل إلى قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل النسب المالية التي يتم بموجبها التعرف على الواقع الحقيقي لمختلف أوجه النشاط في المؤسسة والنتائج المتوصل إليها⁵⁷⁸، ومن المعروف أن هذه النسب كثيرة وعديدة، حيث تضع المحللين والمسيرين الماليين أمام الأمر الواقع في كيفية التعامل معها ومع الظروف الحالية في ظل التغيرات الحاصلة في العالم من الأزمات والانهيارات العديدة لبعض المؤسسات، وعليه يمكن حصر البعض منها في ما يلي:

1- نسبة السيولة:

وتسمى أيضاً بالنسبة المرجعية وهي التي تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات الجارية بالاستخدام مجموع الأصول المتداولة، أو هي النسبة المتخصصة التي تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل⁵⁷⁹. وتعتمد نسب السيولة على بعض النسب أهمها:

أ- نسبة التداول: وهي حاصل قسمة مجموع الأصول المتداولة إلى مجموع الخصوم المتداولة وهي موضحة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = (\text{مجموع الأصول المتداولة} \div \text{مجموع الخصوم المتداولة}) \times 100 \dots\dots\dots (43)$$

ب- نسبة السيولة السريعة: وتتمثل في⁵⁸⁰:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}) \div \text{مجموع الخصوم المتداولة} \times 100 \dots\dots\dots (44)$$

ج- نسبة السيولة المطلقة أو النقدية: يهتم بها المحليون ويعتمد عليها من أجل الوفاء بالتزامات بشكل رئيسي وهي⁵⁸¹:

$$\text{نسبة السيولة المطلقة أو النقدية} = (\text{النقدية} + \text{الأوراق المالية القابلة للتسويق}) \div \text{مجموع الخصوم المتداولة} \times 100 \dots\dots\dots (45)$$

2- نسبة الربحية:

وتشير هذه النسبة إلى التأثير المتبادل لعناصر السيولة وإدارة القرض (الرفع المالي) وإدارة الأصول (قياس الكفاءة) على الأرباح التي تحققها المؤسسة في النهاية.

أ- نسبة صافي الربح: تساعد على معرفة نسبة صافي المبيعات التي تتحول إلى صافي الربح وتعطى بالعلاقة التالية⁵⁸²:

$$\text{نسبة صافي الربح} = (\text{صافي الربح بعد الفائدة والضرائب} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100 \dots\dots\dots (46)$$

⁵⁷⁸ - أبو الفتوح على فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، ط1، دار الكتاب العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 68.

⁵⁷⁹ - طاهر محسن منصور وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، نفس المرجع السابق، ص: 483.

⁵⁸⁰ - محمد صالح الحناوي ونحال فريد مصطفي، الإدارة المالية- التحليل المالي للمشروعات الأعمال، نفس المرجع السابق، ص: 51.

⁵⁸¹ - مفلح محمد العقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، نفس المرجع السابق، ص: 365.

⁵⁸² - محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 77.

ب- نسبة صافي ربح التشغيل: وتحسب هذه النسبة من طرف المحلل قبل الفائدة والضرائب والإيرادات والأعباء الأخرى وهي ممثلة في العلاقة أدناه:

$$\text{نسبة صافي ربح التشغيل} = [\text{صافي ربح التشغيل (قبل الفائدة والضرائب والإيرادات والأعباء الأخرى)} \div \text{صافي المبيعات}] \times 100 \dots\dots\dots (47)$$

ح- نسبة إجمالي ربح المبيعات: وهي ممثلة بالعلاقة التالية⁵⁸³:

$$\text{نسبة إجمالي ربح المبيعات} = (\text{إجمالي ربح المبيعات} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100 \dots\dots\dots (48)$$

خ- معدل العائد على مجموع الأصول: أي معرفة نسبة الدخل المحقق على إجمالي الأصول المستثمرة، ونبينها في الآتي:

$$\text{معدل العائد على مجموع الأصول} = (\text{صافي ربح التشغيل} \div \text{مجموع الأصول}) \times 100 \dots\dots\dots (49)$$

د- معدل العائد على حقوق الملكية: وهي تشمل على المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي ربح النشاط} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100 \dots\dots\dots (50)$$

3- المؤشرات المديونية: وتتمثل في النسب التالية:

$$\text{نسبة الديون إلى مجموع الأصول} = (\text{إجمالي الديون} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100 \dots\dots\dots (51)$$

$$\text{نسبة الديون الطويلة الأجل إلى حقوق الملكية} = (\text{الديون الطويلة الأجل} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100 \dots\dots\dots (52)$$

$$\text{نسبة صافي الأصول الثابتة إلى الديون الطويلة الأجل} = (\text{صافي الأصول الثابتة} \div \text{الديون الطويلة الأجل}) \times 100 \dots\dots\dots (53)$$

4- مؤشرات التشغيلية:

وهي تشير إلى كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها لتوليد العوائد بواسطة مقارنة المبيعات المحققة لأنواع من الموجودات، للوصول إلى مدى سرعة بيع المؤسسة لموجوداتها، وتهتم المؤسسة بسرعة دوران أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح من ورائها لأن كل دورة تحقق فوائد خاصة بها⁵⁸⁴. وتعتمد على المؤشرات والنسب التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = (\text{صافي المبيعات} \div \text{مجموع الأصول الصافية}) \times 100 \dots\dots\dots (54)$$

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = (\text{صافي المبيعات} \div \text{صافي الأصول الثابتة}) \times 100 \dots\dots\dots (55)$$

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{المخزون}) \times 100 \dots\dots\dots (56)$$

$$\text{معدل دوران المدينة} = (\text{صافي المبيعات} \div \text{الحسابات المدينة الصافية}) \times 100 \dots\dots\dots (57)$$

$$\text{مدة دوران العملاء} = ((\text{العملاء} + \text{أوراق القبض}) \div \text{المبيعات}) \times 90 \text{ يوم} \dots\dots\dots (58)$$

$$\text{مدة دوران الموردون} = ((\text{الأوراق المدفوعة} + \text{الموردون}) \div \text{المشتريات}) \times 90 \text{ يوم} \dots\dots\dots (59)$$

⁵⁸³ - فلاح حسين الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك- مدخل كمي وإستراتيجية معاصرة، نفس المرجع السابق، ص: 237.

⁵⁸⁴ - مفلح محمد العقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، نفس المرجع السابق، ص: 372.

ثالثاً: تحليل المردوديات⁵⁸⁵:

تعرف المردودية بصفة عامة على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمة في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية. وهي ممثلة في مرد وديتين الاقتصادية والمالية كما يلي:

1- المردودية الاقتصادية:

تهتم بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، وتحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال، أي نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية الاقتصادية، وتستبعد كل الأنشطة ذات الطابع الاستثنائي وتقاس بمعدل المردودية الاقتصادية ويرمز لها بالرمز R_e ، المتمثل بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية } R_e = \text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة} \div \text{الأصول الاقتصادية} \dots\dots\dots (60)$$

2- المردودية المالية:

تهتم بالنشاط الإجمالي للمؤسسة، وتدخّل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية ويرمز لها بالرمز R_{cp} ، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية } R_{cp} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة} \dots\dots\dots (61)$$

⁵⁸⁵ - الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص- ص: 281- 283.

المبحث الخامس: فاعلية حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

تعتمد المؤسسات على أدائها من خلال التقييم الجيد لكافة الأنشطة، واستخدام واستغلال البدائل والموارد المتاحة أفضل استغلال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية مسبقاً، وبالتالي تختص الإدارة العليا بالتركيز على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة وضمان سيرورة المؤسسة وتحسين أدائها، وإعادة تطبيق نماذج جديدة وأساليب ومعايير تحسن من كيفية وطريقة الأداء فيها. ونحاول في هذا المبحث إيجاد العلاقة أو الطريقة المناسبة لدمج مبادئ حوكمة المؤسسات والأداء المالي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: علاقة حوكمة المؤسسات بتحسين الأداء المالي

نحاول في هذا المطلب إيجاد علاقة التحسين بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي، ويتم توضيحها في الفرعين التاليين⁵⁸⁶:

الفرع الأول: مقياس إدارة الأداء

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعال وبمجرد أن تتوصل المؤسسة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء:

1- التوافق الإستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع إستراتيجيات وغايات الأهداف وثقافة المؤسسة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها، واستراتيجياتها على خدمة العملاء، فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

2- الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة، ويشار إلى ذلك في العادة بالصلاحية المحتوى، وحتى يتم تعميم مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، من ناحية أخرى يجب على المؤسسات استخدام بعض مقياس الأداء مثل تقييمات المشرفين، والتي تحتوي مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة، أن الصلاحية تتم بتعظيم التداخل أو التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفية، ويعتبر المقياس معيباً وضعيفاً إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء، مثال ذلك استخدام إحدى الجامعات مقياس لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند أساساً على الجهود البحثية وليس التعليمية ومن ثم فإنه يتجاهل أحد أبعاد الحوكمة الرئيسية، أما المقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليس لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام غير ممكن من الناحية العملية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة.

⁵⁸⁶ - الطاهر مخلوي وآخرون، دور حوكمة الشركات في الارتقاء بالأداء المالي للمؤسسة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص- ص: 11-13.

3- الاعتمادية:

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للمقياس تعتبر هامة.

4- القبول:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم بها والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

5- التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.

الفرع الثاني: دور المسير في حوكمة المؤسسات وانعكاساتها على الأداء المالي⁵⁸⁷

1- دور المسير في حوكمة المؤسسات:

من البديهي أن يقوم المسير بوضع إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام الحوكمة الذي يعمل فيه المسير فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح وتبرز الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي:

- من جهة إرضاء كل أصحاب المصالح، إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة أي الاستمرارية.
- دور متخذي القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة، والإستراتيجيات الأقل فعالية هي حالة المخاطرة.

2- انعكاسات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي:

هناك مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة وانعكاساتها على الأداء المالي ومنها:

أ- الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الاطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

⁵⁸⁷ - الطاهر مخلوفي وآخرون، دور حوكمة الشركات في الارتقاء بالأداء المالي للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص: 13.

ب- الآليات الرقابية: لتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والتوجيه.

ت- الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة ولجانته.

ث- الآليات المالية والمحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة، والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة مع جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

كما تضمن المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة المؤسسات الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمتعلق بالإفصاح والشفافية، عن مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم استخدامها لتقديم منتج بمواصفات ذات جودة معينة، ويتم التشغيل وفقاً لمجموعة من المعايير الإنتاجية (معايير محاسبية)، مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل الإنتاج المختلفة (آليات الرقابة على إنتاج المعلومات)، ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

- آليات المعايير المحاسبية: يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية (معايير الإنتاج).

- آليات قياس الجودة: يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة كالوقت المناسب وأن تكون المنفعة من المعلومة أكبر من تكلفة الحصول عليها أو إنتاجها، بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين.

- آليات الرقابة على إنتاج المعلومات: يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي يتم إنتاجها.

وعليه يمكن القول أن قوة حوكمة المؤسسات تتطلب إيجاد الأنظمة والقوانين، ومتطلبات نظام المؤسسات والمعايير المهنية الصادرة من جهة وبين مجالس إدارة المؤسسات ولجان المراجعة من جهة أخرى كما يجب على المؤسسات أن تقوم بتوفير الشفافية والإفصاح، وتزويد المستثمرين والجمهور وكافة أصحاب المصالح بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمرين في اتخاذ قراراتهم.

المطلب الثاني: قنوات وأسباب تفسير الروابط بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي

هناك مجموعة من الآليات والقنوات التي تتحكم في أنواع الروابط بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي في المؤسسة، هذا يكمن في قوة حوكمة المؤسسات التي تتطلب إيجاد الأنظمة والقوانين، ومتطلبات نظام المؤسسات والمعايير المهنية، التي هي أساس استمرار وبقاء المؤسسات في اقتصاديات السوق، إلا أنه يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وبالتالي 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.

الفرع الأول: قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي

قبل التطرق إلى قنوات حوكمة المؤسسات المؤثرة على الأداء المالي، يمكن التعامل مع الطرق التي من خلالها⁵⁸⁸:

- يتم التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة المالية تقف في مواجهة أحد طريقي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة وقدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
- تحسن إجراءات الحوكمة إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة مما يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.
- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن حوكمة المؤسسات تساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية. تشير البحوث إلى أن الدول التي تطبق حوكمة المؤسسات لحماية الأقليات من حملة الأسهم تفتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

يمكن من خلالها أن تؤثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي، وتمثل هذه القنوات في ما يلي⁵⁸⁹:

1- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:

إن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات 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 و المقتربين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين

بالمؤسسة⁵⁹⁰.

⁵⁸⁸ - نعيمة بجايوي وحكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 06-07 ماي 2012، ص: 11.

⁵⁸⁹ - رضا زهواني وخضير عقبة، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 10.

⁵⁹⁰ - رضا زهواني وخضير عقبة، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات، نفس المرجع أعلاه، ص: 11.

2- زيادة قيمة المؤسسة:

لا تؤدي حوكمة المؤسسات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة المؤسسة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض 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 للاختيارات 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 لحوكمة المؤسسات⁵⁹¹.

4- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردین، الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة المؤسسة بعدة طرق في محاولة الحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة المؤسسة، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع المؤسسة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت المؤسسة 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 والصرحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

إلا أن تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توفرت الخصائص الآتية في هيكل الحاكمية:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات.
- 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 أموال المؤسسة⁵⁹².

⁵⁹¹ - نعيمة مجاوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، نفس المرجع السابق، ص: 12.

⁵⁹² - خالد قاشي وليلى عثمان، أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، نفس المرجع السابق، ص: 9-10.

الفرع الثاني: أسباب تفسير وجود الروابط بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين المؤسسات التي تطبق الحوكمة والأداء المتميز لهذا المؤسسات، على الرغم من أنه لا يمكن الجزم في تفسير سبب هذه العلاقة، ويمكن تبين هذه الأسباب فيما يلي⁵⁹³:

السبب الأول: أن حوكمة المؤسسات إنما هي انعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي.

السبب الثاني: تجنّب المستثمرون الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة المؤسسات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وعدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديري صناديق الاستثمار لتنوع المخاطر للتغلب على ضعف الحوكمة أو في حال عدم وجود دلائل قوية عليها.

السبب الثالث: أصبح حوكمة المؤسسات في حد ذاتها معيارا استثماريا أكثر أهمية عن ذي قبل، ولا سيما مع اتجاه العديد من الدول في أمريكا وأوروبا وآسيا إلى إصدار تصنيف للمؤسسات أو الشركات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة لديها.

السبب الرابع: احتلال المؤسسات أو الشركات الكبرى موقع متميز في ترتيبها، من بين الشركات أو المؤسسات المطبقة للحوكمة، مما يدفع الشركات والمؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة، لجذب الاستثمارات، وتحقيق الانخفاض في تكلفة رأس مالها، ومما لا شك فيه يتطلب تحسين الأداء، تحسين أسلوب وطريقة التقدير وتقييم هذا الأداء.

السبب الخامس: تشير الإحصاءات إلى زيادة معدلات الالتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من الشركات والمؤسسات على اختلاف الأسواق التي تنتمي إليها، بل تعادها إلى بعض الدول وزاد معدل الالتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة في تطبيق الحوكمة.

السبب السادس: الدور الفعال للجان المراجعة، في اتصافها بصفات الاستقلالية والخبرة، والابتعاد عن التحيز والفحص المبني عن المعرفة يجعل هناك ضوابط للارتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

السبب السابع: ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير للمحاسبة الدولية، التي تكفل ضوابط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الرقابة وتطوير الأداء.

بدأت جهود تحسين حوكمة المؤسسات من خلال وضع معايير دولية منذ أكثر من 15 عاما، حيث كان التحرك بقيادة منظمة التجارة العالمية (WTO) والدول الأعضاء، وقد تضمنت تلك الجهود وضع معايير تقنع المستثمرين والدائمين بالثقة في الاستثمار في دولهم.

⁵⁹³ - بن قائد فاطمة الزهراء، تفعيل دور الحوكمة في تحسين من الأداء المالي للمؤسسات - عرض تجارب دول رائدة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص: 14.

توضح قواعد حوكمة المؤسسات توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كل القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بشؤون المؤسسة، ويعد ذلك في حال تطبيق هذه القواعد، بمثابة إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء.

المطلب الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وإسهامها في تحسين الأداء المالي

تكمن أهمية آليات علاقة حوكمة المؤسسات بالأداء (الأداء المالي) في تبيان أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسات، والتي بدورها تنعكس على الاقتصاد الوطني ككل، مما يساهم في اتخاذ القرار السليم فإذا كانت هناك علاقة ارتباط بين آليات الحوكمة وأداء المؤسسات، فعلى جميع المؤسسات أن تعمل على التطبيق لآليات الحوكمة والموافقة عليها، أما إذا كانت الحوكمة مناهضة لذلك فإنه يجب على صناعات القرار ومتخذيها اللجوء إلى صيغة مقبولة لإحداث رقابة فعالة على تطبيق آليات الحوكمة والتنبؤ بنتائجها المحتملة قبل إعطاء الموافقة عليها. ومن خلال هذا المطلب يمكن التطرق إلى⁵⁹⁴:

الفرع الأول: الآليات الداخلية

تتمثل آليات الداخلية في العناصر التالية:

أولاً: استقلالية مجلس الإدارة:

في ضوء قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات فإن غالبية أعضاء مجلس الإدارة أعضاء خارجيين (غير تنفيذيين)، مما يعطي ضماناً لاستقلالية المجلس وزيادة لسلطاته، ويجعلهم مستقلين عن الرئيس التنفيذي وعن كل ما يمكنهم من محاسبة وتقييم أداء الإدارة العليا ككل، بالإضافة إلى أي قصور وبالتالي فإن تدعيم هذا الاتجاه من قبل العديد من البورصات العالمية في الدول المتقدمة والتي اشتراط وجود عضوين خارجيين على الأقل في مجلس الإدارة حتى يتم قيد الشركة في البورصة، وبالنسبة لتحديد نوعية الأعضاء الخارجيين داخل المجلس، فإنهم يمكن أن يكونوا استشاريين أو ممثلي بنوك أو أساتذة جامعات، وبالتالي فإن هذه الآلية يمكن إن تساهم في تفعيل أداء المجلس، على أن يكون نسبة تمثيلهم أو عدد الأصوات التي يملكونها داخل المجلس مؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: حجم مجلس الإدارة:

يعتبر حجم مجلس الإدارة أحد آليات الحوكمة الهامة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء المجلس، وغالبا ما يتوقف حجم المجلس على حجم الشركة أو المؤسسة، حيث يتم تقسيم المجلس بموجب قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات إلى اللجان التالية (اللجنة التنفيذية، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت واللجنة المالية، لجنة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة ولجنة الإستراتيجية).

⁵⁹⁴ - زكرياء بلة باسي، آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014، ص- ص: 3-8.

ثالثاً: لجنة المراجعة:

في ضوء قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات وأفضل الممارسات المرتبطة بها، فإن لجنة المراجعة تعتبر إحدى الآليات الهامة لحوكمة المؤسسات والتي حظيت بفائق الاهتمام من قبل جهات عدة عقب الانهيارات المالية الكبيرة لما لها من دور في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية إلى تفصح عنها المؤسسات، الأمر الذي أدى لقيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات التي تسجل اسمها بها بإنشاء لجنة المراجعة، وهي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة يتمثل أعضاؤها في الأعضاء غير التنفيذيين.

رابعاً: المراجعة الداخلية:

على ضوء دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات فإن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم آليات حوكمة الشركات، كما تعتبر المسؤولة عن نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل المؤسسة، لما لها من تأثير مباشر على جميع عمليات المؤسسة المالية وغير المالية، حيث تعتبر تلك الآلية من الموضوعات التي شغلت اهتمام الهيئات العالمية خاصة بعد الانهيارات المالية المشار إليها مسبقاً، وأوصت التقارير المالية في جميع دول العالم على أهمية الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركات والمؤسسات، وترتب على ذلك شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء قسم للمراجعة الداخلية في المؤسسات التي تريد تقييد أسهمها بها.

5- نسبة تركيز الملكية:

يقصد بهذه الآلية تركيز الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد فهم يؤثرون وبشدة على عمل المؤسسة، حيث يتحكم المساهمون ذو الملكية الضخمة من الأسهم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملكون عدداً قليلاً من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية

تتمثل آليات الخارجية في عدة عناصر نذكر منها⁵⁹⁵:

أولاً: التهديدات بالاندماج العدواني:

وهي إحدى آليات الحوكمة التي انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية كأداة رقابية على مديري الشركات، وتقوم فكرة هذه الآلية على أساس قيام شركة ما (مزيدة) بتقديم عرض لدمج شركة أخرى لا يعمل مديروها لصالح ملاكها من خلال طرد المديرين القائمين على إدارتها، وإدارتها أفضل لتحقيق أرباح، وتعتبر هذه الآلية آلية رقابية وعقابية للمديرين، واستخدمت هذه الآلية بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عقاب كثير من المديرين الذين يستنفدون ثروة الملاك، ويعتبر التهديد بالاندماج العدواني آلية رقابية أقوى من الاندماج العدواني نفسه لأنه إذا حدث اندماج عدواني يكون الوقت قد تأخر لتجنب التكاليف الضخمة المباشرة للأداء الإداري السيئ في الماضي، ويجاول المزايد (وهي الشركة الغازية التي تعمل على دمج الشركة القائمة) توضيح أن تكاليف الاستحواذ منخفضة وأن لديه القدرة على القيام بعملية الرقابة، وهنا الإدارة تحاول الموافقة على إعادة هيكلة الشركة وأنها تستطيع تحقيق أرباح أكثر، وبعد أخذ الإدارة هذا القرار فإن المزايد قد ينسحب.

⁵⁹⁵ - كزرياء بله باسي، آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي، نفس المرجع السابق، ص: 9.

ثانيا: تداول أسهم الشركة في سوق قوي خارجي من خلال شهادات الإيداع الدولية:

تعتبر هذه الآلية من الآليات الخارجية للحكومة، حيث توجد بعض المؤسسات التي يتم التداول على أسهمها في سوق خارجي من خلال شهادات إيداع للأسهم، وتعتبر شهادات الإيداع الدولية جزءا من أسهم إحدى الشركات التي تودع لدى الجهات الدولية المختصة المرخص لها بذلك مقابل أن يتم تداول إيصالات تمثل نسبة أو قيمة من أسهم الشركة في إحدى البورصات الدولية، مما يحقق سهولة التداول والتغلب على المعوقات القانونية والخاصة بعملية تداول الأسهم خارج الدولة الأم، وطباعة أسهم وشهادات إيداع دولية والانتشار والافتتاح الجزئي على أسواق الأوراق المالية الدولية وتحقيق تعظيم القيمة السوقية للشركة كنتيجة لارتفاع عوائد أسهمها المتداولة في هيئة شهادات إيداع مقابل عوائد الأسهم في نفس البورصة الدولية، ومن المتوقع أن تخضع الشركات التي تتداول أسهمها في الخارج من خلال شهادات لمعايير حوكمة أقوى من المطبقة في عدة دول سواء من حيث قوة وإلزامية المعايير المحاسبية المطبقة أو في تدبير الأموال ومواجهة الأزمات، مما ينعكس ذلك على أداء تلك المؤسسات أو الشركات.

ثالثا: البيئة القانونية:

تتمثل جميع الإصدارات التي صدرت في مجال حوكمة المؤسسات، فإن البيئة القانونية تعتبر إحدى الآليات الخارجية الهامة للحكومة، والتي تؤثر على العلاقة التعاقدية بين الملاك والمديرين حيث يعمل الأول على منح المديرين الثقة في إدارة أموالهم مقابل حقوق السيطرة، فإذا خالف الطرف الثاني الشروط التعاقدية فيحق للطرف الأول حماية حقوقهم من خلال اللجوء للمحاكم.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل فإن الأداء هو أحد أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسة، لأنه الدافع الرئيسي لوجودها، وهذا مما يجعلها تستمر وتكافح من أجل البقاء، كما يعتبر الأداء أحد العوامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها، مما يجعله العنصر الفعال في اختيار البديل المناسب من بين جميع البدائل المتاحة، إن عملية تقييم أداء المؤسسات ما هي إلا انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية المتاحة وحسب الإمكانيات المتوفرة لديها، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم.

ويتمثل تقييم الأداء المالي في تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء، كما أنه يعمل على وضع خطة لتحسينه وتطويره، عندما يطبق تقييم الأداء المالي بصورة جيدة وسليمة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي والمتوقع، كما يهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسة إلى الرفع من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، من ثم إلى مستوى دراسة النشاط ككل لمعرفة مستوى تحقيقه للأهداف، ومدى تطبيقه لقواعد الكفاءة والفعالية من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة وتحقيقها.

وفي الأخير يمكن القول بأن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وبالتالي إذا توفرت العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأدائها فهي ترقى إلى مستويات أحسن، وعليه تكون قدرة المؤسسة في تحسين أدائها إذا سعت إلى ترابط كل مبدأ من مبادئ مع الأداء وفق الآليات الداخلية والآليات الخارجية للحكومة، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

للمجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أقدم المؤسسات الجزائرية، فهو يتمتع بقاعدة اقتصادية عريقة وقوية في نفس الوقت، حيث تمكن من اجتياز مختلف الاضطرابات والتغيرات التي شهدتها الاقتصاد الجزائري بنجاح واستمرار في التقدم بخطى مدروسة، حيث يمكن القول أن مجمع صيدال هو المؤسسة الوحيدة التي تسيطر على نسبة كبيرة من الإنتاج الأدوية، مما جعلها رائدة في هذا المجال، وتتميز بالقدرة على السيطرة الكبيرة في السوق المالي الجزائري (البورصة)، ويهتم المجمع بتطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية ذات الاستعمال البشري والبيطري.

ولبلوغ هذه الأهداف المسطرة والمراد إنجازها تم الرجوع إلى العديد من الأبحاث والدراسات السابقة في العديد من المجالات الطبية، والتطوير التكنولوجي الحديث، والأساليب العلمية والكمية، التي تعتمد بالأخص على الكيمياء، لذا اعتمدت في ذلك على عدة عناصر أساسية مثل: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المسائلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة، إضافة إلى عناصر أخرى من شأنها أن تغير حالة المجمع وترقى به عند تطبيقها، وتعمل على تحسين صورتها في السوق المالي، وبالتالي يسعى متخذ القرار إلى ترشيد القرارات المالية وتحسين الوضعية المالية، ومن ثم تحسين أدائها الكلي، من خلال تطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات.

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري حول المجمع الصناعي صيدال.

المبحث الثاني: تحليل مؤشرات الأداء المالي في المجمع الصناعي صيدال قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنتين (2008-2009).

المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع الصناعي صيدال باستخدام طريقة الاستبيان لسنة 2010.

المبحث الرابع: تحليل مؤشرات الأداء المالي في المجمع الصناعي صيدال بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات (2010-2013).

المبحث الأول: الإطار النظري حول المجمع الصناعي صيدال

يعتبر المجمع الصناعي صيدال رائدا في مجال الصناعة الصيدلانية في الجزائر، فصيدال تغطي لوحدها اليوم في السوق الجزائرية من الطلب وتشبع حاجياته لأكثر من 300 منتج صيدلاني مما تنتجه بمختلف أنواعه، حيث تستحوذ على نسبة كبيرة منه والتي تقدر بحوالي 80%، بينما القطاع الخاص يشارك في إنتاج الأدوية بحصة قليلة تقدر بحوالي 20%، ولقد سمحت النتائج المشجعة التي وصلت إليها صيدال بأن تطمح إلى تحقيق موقع أكثر قوة في السوق وهذا بتوسيع تشكيلاتها لأصناف علاجية ضرورية. من هنا يمكن التطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع صيدال (مفهومه، وأبعاده، ومهامه)

مر المجمع بعدة مراحل منذ نشأته، أدى ذلك إلى عدة تغيرات على المستوى التنظيمي للمجمع وإعادة الهيكلة المركزية للمؤسسة الأم، وكذا على مستوى الأنشطة التي يقوم بها، حيث يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المستقبلية لصناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي لمجمع صيدال

تمر نشأة وتطور المجمع بعدة مراحل نذكر من بينها⁵⁹⁶:

تعود جذور صيدال إلى الصيدلة المركزية الجزائرية التي أنشئت سنة 1969، والتي أوكل لها مهمة ضمان، استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري عبر التراب الوطني، حيث استطاعت هذه المؤسسة أن تستحوذ على سوق الدواء بالجزائر بشكل تدريجي، ولغرض الاضطلاع بمهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش، حيث تم إعادة تنظيم مصنع الحراش ومن خلال الاستفادة من سياسة عمليات التأمين التي شهدتها الجزائر آنذاك، إذ تم تأمين مخبرين فرنسيين لإنتاج الأدوية بالجزائر هما BAZ الذي تأسس سنة 1964 وتم تأمينه سنة 1971 بنسبة 51% ليتم تأمينه بشكل كامل سنة 1977 وهو يمثل فارمال MERELL TROUDE حاليا ومخبر سنة 1954 وتم تأمينه سنة 1971 بنسبة 51% ليتم تأمينه بنسبة 100% سنة 1977 والذي يمثل بيوتيك حاليا.

وفي سنة 1982 تم تحويل وحدة الإنتاج إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بعد إعادة الهيكلة التي مست الصيدلة المركزية الجزائرية، وتمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، بالإضافة لمشروع المضادات الحيوية بالمدينة (أنتي بيوتيك) الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية الذي تم ضمه إليها رسميا سنة 1988.

⁵⁹⁶ - هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص-ص: 315-316.

وفي سنة 1989 وفي إطار قانون استقلالية المؤسسات تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تحت اسم "صيدال"، مؤسسة ذات أسهم، وهي مؤسسة عمومية ذات استقلالية في التسيير، حيث تخضع لمراقبة صندوق المساهمة بترو كيمياء وصيدلة، وهي الفترة التي كان فيها لصناديق المساهمة دور في مراقبة المؤسسات العمومية، باعتبارها الجهة التي تمثل ملكية الدولة على المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ولقد سمحت التعديلات التي أجريت سنة 1993 على القانون الأساسي للمؤسسة، بمشاركتها في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي، سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة. وقد تزامن ذلك مع استفادتها من إعادة هيكلة مالية تحملت الدولة على إثرها جميع ديونها وخسائرها وذلك في إطار برنامج إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات القطاع العمومي.

وفي سنة 1996، وفي إطار الإصلاح الذي مس المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال إنشاء الشركات القابضة التي حلت محل صناديق المساهمة، أصبحت المؤسسة العمومية القابضة كيمياء - صيدلة تملك رأسمال شركة صيدال بنسبة 100% باعتبار أن المؤسسات القابضة المستحدثة تمثل ملكية الدولة للمؤسسات الاقتصادية العمومية.

في سنة 1997، وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، أنتيبوتيكال وبيوتيك).

وفي سنة 1998 خضعت مؤسسة صيدال إلى إعادة هيكلة تم بموجبها تحويلها إلى مجمع ليصبح اسمها "المجمع الصناعي صيدال" مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي، حيث تتمثل مهمتها في الإنتاج والتجارة في كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيمائية بأشكالها المختلفة (مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة) للاستعمال البشري والحيواني، كما أنها تبحث في المجال الطبي وصناعة الأدوية.

وفي سنة 2005 وبالضبط في فيفري تحصل المجمع على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 منحها الجمعية الفرنسية للمراجعة والجودة (AFAQ)، كما تم إنشاء مصنع الأنسولين بمواصفات عالمية بقسنطينة.

وفي سنة 2006 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصيتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية⁵⁹⁷.

ومن ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثته المجمع بلوغ الإنتاج سنة 1999 مستوى قياسي يزيد عن 110 مليون وحدة بيع، وهو ما يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه قبل عشر سنوات من حيث القيمة.

وفي سنة 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%.
وفي سنة 2010، قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "وتافكو" من 38.75% إلى 44.51%.

⁵⁹⁷ - عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء - حالة مجمع صيدال - مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة ماجستير علوم تجارية، تخصص: تسويق، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص: 141.

وفي سنة 2011، رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%.
وفي جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروعها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، وفارمال، وبيوتيك⁵⁹⁸.
ومن خلال عرض نشأة المجمع وتاريخ تطوره يمكن إدراج بطاقة فنية عن المجمع الصناعي صيدال في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (4-01): بطاقة فنية مختصرة عن المجمع الصناعي صيدال

بيانات المجمع	استخدامات مجمع الصناعي صيدال
رأس المال الاجتماعي	شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 2.500.000.000 دينار جزائري.
طبيعة العملية	العرض العمومي للبيع ثابت بسبة 20% من رأسمال الاجتماعي أي ما يعادل 2.000.000 سهم.
طبيعة الأسهم	أسهم اسمية
عدد المساهمين الجدد	19288 مساهم جديد
المساهم الرئيسي	الشركة العمومية القابضة كيمياء- صيدلة بنسبة 80%.
العملية المنجزة	عرض عمومي لبيع 2.000.000 سهم اسمي بقيمة 250 دينار جزائري للسهم وبسعر إصدار 800 دينار جزائري للسهم.
تاريخ العرض	من 15 فيفري إلى غاية 15 مارس 1999.
تاريخ الدخول إلى البورصة	17 جويلية 1999
تاريخ أول تسعيرة في البورصة	20 سبتمبر 1999
أول تأشيرة للجنة وتنظيم ومراقبة عمليات البورصة	التأشيرة رقم 98-04 ديسمبر 1998

المصدر: www.cosob.org

الفرع الثاني: مفهوم مجمع صيدال (أبعاده ومهامه)

يمكن التعرض في هذا الفرع إلى مجموعة من العناصر التالية:

أولا: تعريف مجمع صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، حيث تمثل النسبة 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة والـ 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، وتكمن المهمة الرئيسية له في تطوير صيدال، والإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

ومجمع صيدال متخصص في صناعة المنتجات الصيدلانية ويعتبر من الرواد في ميدان الأدوية على الصعيد الوطني وقطبا هاما للصناعة الصيدلانية على مستوى البحر الأبيض المتوسط، ويتمتع بخبرة تفوق ثلاثين سنة في ميدان الصناعة الصيدلانية.

كما تعتبر صيدال من المؤسسات الأولى التي تم دخولها لبورصة القيم المتداولة بالجزائر، إلى جانب ذلك دخلت صيدال في عقود شراكة مع أكبر المخابر الأجنبية للاستثمار في القطاع الصيدلاني، حيث تم إبرام عدة اتفاقيات في هذا المجال. ويتكون المجمع من عدة مديريات مركزية⁵⁹⁹.

⁵⁹⁸-www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique: date et heure: 02/02/2015, 18:46

⁵⁹⁹-www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous, date et heure: 02/02/2015, 18:46

ثانيا: الأبعاد المستقبلية ومهام مجمع صيدال

1- الأبعاد المستقبلية للمجمع:

- ومن أهم المساعي والأبعاد التي يسعى إليها المجمع مستقبلا والتي يتم تحقيقها نوجزها في النقاط التالية:
- رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية.
 - رفع رقم الأعمال.
 - زيادة الرفع من تحسين مردود آلات الإنتاج بعمل على نقل التكنولوجيا واكتساب المعرفة.
 - تحسين نوعية منتج صيدال للوصول إلى المقاييس الدولية للجودة.
 - توسيع قائمة الإنتاج من خلال صنع أدوية في مجال الطب الحيواني.
 - اقتحام الأسواق الأجنبية قصد توسع حصتها السوقية.
 - تقديم منتجات ذات جودة ممتازة وبسعر تنافسي.
 - تكثيف مجهوداتها في تكوين وتأهيل الموظفين قصد تميزها في الكفاءات.
 - تعزيز سمعة ومكانة المجتمع في الداخل والخارج.
 - إقامة شراكات مع الأسواق الإقليمية والأجنبية.

2- مهام مجمع صيدال:

- ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في ما يلي:
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنسية.
 - الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية.
 - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
 - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية.
 - إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء.
- وتتمثل المهام غير الرئيسية للمجمع في:
- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف.
 - صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.
 - عبور ونقل السلع.
 - تقديم خدمات التشكيل أو التركيب والتحليل⁶⁰⁰.

⁶⁰⁰ - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية- حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، شعبة تسيير المؤسسات، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر، 2008/2007، ص- ص: 348-349.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وآفاق مجمع صيدال

يمر مجمع صيدال في السنوات الأخيرة بتطورات متسارعة بعد تحقيقه للعديد من الأهداف المسطرة مسبقا، وهذا ما يسمى بالمخطط الاستراتيجي والعمل على تحديد الآفاق المستقبلية للمجمع على المدى الطويل، ومدى أهميتها الاقتصادية، وكيفية العمل عليها لتحقيقها، وهذا بتكاتف جميع الجهود الطاقم الإداري والقاعدة العمالية الضخمة، ويندرج تحت هذا المطلب عدة نقاط تتمثل في ما يلي:

الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنسية والمساهمة، بشكل فعلي، في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية.

إن صفة المؤسسة العمومية تحول لمجمع صيدال مهمتين أساسيتين:

- ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.
- وفي إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنسية.

في طليعة هذه الخطوط، يظهر مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول تامين الموارد البشرية، تحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال:

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية.
- المساهمة في الحد من الواردات.
- الانفتاح على الأسواق الخارجية.
- الزيادة من مستوى رضا المستهلك.

ويمكن أن نبين أهم العناصر والأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال، حيث نجد أنها استراتيجية تطويرية تهدف إلى أهداف بعيدة المدى تتمثل في ⁶⁰¹:

1- الهدف الأول: إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة الصيدلانية ومحاولة مساندة التقدم العلمي الدائم، وينعكس هذا الهدف الاستراتيجي على أرض الواقع في عقود الشراكة التي أبرمها مجمع صيدال مع كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية بهدف الاستفادة من خبرة هذه المؤسسات مجالات تخصصها، وتدريب المهندسين والتقنيين الجزائريين على التكنولوجيات التي تستعملها هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بعملية تصميم الأدوية أو تصنيعها أو تقنيات الإنتاج والتحليل

⁶⁰¹ - <http://www.startimes.com/?t=24215297>, date et heure: 04/02/2015,16:23.

ومراقبة الجودة والصيانة هذا من جهة ومن الجهة الأخرى تنعكس أهداف المجمع الإستراتيجية في إنشائها لمراكز البحث والتطوير وإخضاعه للمقاييس العالمية (إيزو) فهو يمثل عنصر حرج للنجاح في تطبيق الإستراتيجية.

2- الهدف الثاني: استعمال طرق تسيير فعالة يمكن لها السيطرة على جميع نشاطات المؤسسة والقضاء على جميع أشكال الهدر الاقتصادي مع رفع الكفاءة الإنتاجية والتسويقية وتتحلى هذه الطرق التسييرية الفعالة أولا في تبني المجمع لنظام ضمان الجودة الإدارية العالمية الايزو في أربعة مواقع له وهي: مقر المجمع، وحدة جسر قسنطينة التابعة لبيوتيك، مركز البحث والتطوير، مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية لمجمع صيدال

المجمع الصناعي صيدال مؤسسة اقتصادية وإنتاجية رائدة في صناعة الأدوية، لها مكانة مرموقة على المستوى الداخلي والخارجي، ويمكن اختصار الأهمية الاقتصادية للمجمع كالاتي:

- تعتبر مجمع صيدال إحدى المؤسسات الصناعية الهامة بالجزائر.
- طاقة الإنتاج بمجمع صيدال تبلغ 198 مليون وحدة تامة.
- يعد مجمع صيدال موردا هاما على الصعيد الاجتماعي حيث توفر أكثر من 4060 منصب عمل، وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة.
- دخول مجمع صيدال إلى عالم البورصة بتجسيدها لسياسة اقتصاد السوق.
- مجمع صيدال نقطة انطلاق أنشطته هي صحة المريض الأمر، الذي يدفعه للتميز وانتهاج الأساليب الحديثة بتقديم منتجات ذات جودة مرتفعة وبأسعار معقولة.
- تحصل مركز البحث و التطوير في المجمع على تسع براءات اختراع وطنية لتسع منتجات وكيفيات تحضير في المجال الصيدلاني.

الفرع الثالث: آفاق مجمع صيدال

تقارب طاقة الإنتاج للمجمع حوالي 200 مليون وحدة بيع سنويا، غير أن معدل الإنتاج الحالي يقدر 140 إلى 150 مليون وحدة سنويا، كما حقق المجمع خلال سنة 2012 حجم مبيعات بلغ 135 مليون وحدة بيع لمختلف الأدوية، ورقم أعمال بلغ حوالي 120 مليون دولار أو ما يعادل 12.5 مليار دينار، حقق من خلاله على هامش ربح صافي قدره 1138 مليون دج، كما تقدر حصته في السوق 7% من حيث القيمة و15% من حيث الكمية، كما يقوم المجمع حاليا بتشغيل حوالي 4100 عامل. ومن أهم آفاق المجمع نذكر ما يلي⁶⁰²:

أولا: مخطط تنموي طموح:

اتخذت الدولة إجراءات هامة من أجل تطوير صناعة صيدلانية ناجحة من شأنها أن تغطي الاحتياجات المتنامية للسكان من خلال تشجيع الاستثمارات وإبرام شركات صناعية تقوم على تحويل المهارة، وفي هذا الإطار تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010 - 2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال من 7% إلى 35% وتحسين مكانته في السوق الوطنية مع تفتحه على

⁶⁰²-http:// www.elmoudjahid.com, date et heure: 17/12/2014, 20:10

السوق الدولية. ومن ضمن الأهداف المسطرة في هذا البرنامج الطموح إنجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات.

ومن المقرر أيضا إنشاء مصنع للأنسولين، حيث تم توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين من أجل ضمان تلبية الطلب المحلي المتنامي والمقدر حاليا بحوالي 5 مليون قارورة.

كما يطمح مجمع صيدال من خلال هذا المخطط إلى رفع رقم أعماله من 12 مليار دينار جزائري إلى أكثر من 40 مليار دج على المدى المتوسط.

ثانيا: تغطية السوق الوطنية وتحسينها:

نظرا للنمو الديمغرافي الكبير وتحسن معدل الحياة وبروز أمراض مزمنة وانتشارها مثل السكري وأمراض القلب والشرابين والأمراض الخبيثة، يسعى مجمع صيدال إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات وتطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية الناجحة وتوسيع تشكيلتها من المنتجات إلى أشكال أخرى، حيث أنه حاليا يتم إنتاج قائمة محدودة تتشكل من حوالي 180 دواء لتغطية الحاجيات بشكل أفضل والانفتاح على مجال طب السرطان والبيوتكنولوجي الحديث.

وتشير الإحصائيات إلى أن الإنتاج الوطني يمثل أكثر من 35 % من حيث القيمة في هذه السوق، وتعود نسبة المجمع صيدال في هذا السوق إلى 7%، ونسبة 28% المتبقية تمثل إنتاج القطاع الخاص، أما نسبة 65 % فهي تمثل كمية الدواء المستوردة من الخارج.

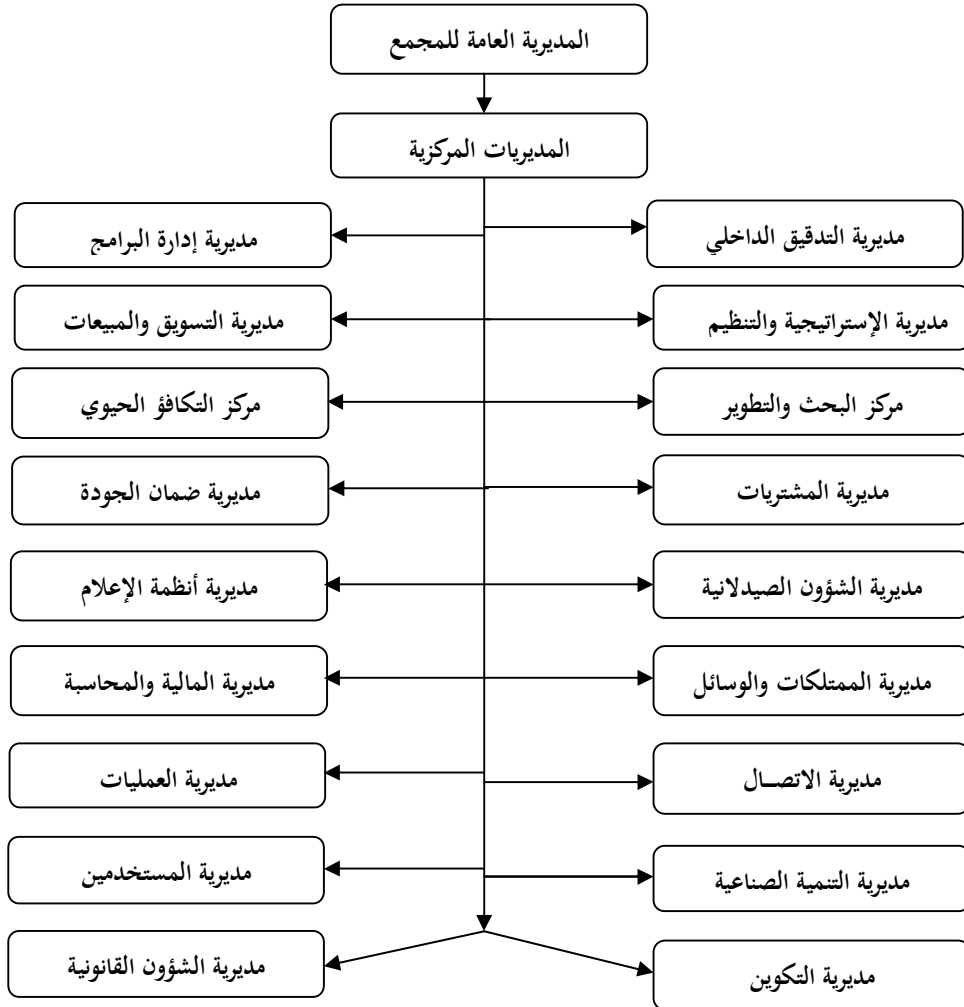
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال (مصانعه ومراكزه)

عمل المجمع الصناعي صيدال على تحديد ووضع الهيكل التنظيمي الجديد من خلال دمج كل الفروع ما عدا فرعين سوميدال وايبيرال، حيث يحتوي على ثمانية عشرة مديرية بالإضافة إلى المديرية المركزية والمديرية العامة، كذلك احتوائه على تسعة مصانع إنتاجية وثلاث مراكز توزيعية، وتتمثل في العناصر الآتية⁶⁰³:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك. أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور أساسا حول الهيكل التنظيمي الجديد للمجمع:

الشكل رقم (4-01): يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعي صيدال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع : www.sidalgroup.dz, op-cit:13/03/2015,14:27

⁶⁰³-www.sidalgroup.dz, date et heure:13/03/2015,14:27

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن شرح مختصر للمدرييات المركزية للمجمع كما يلي:

أولاً: المديرية العامة للمجمع: وهي الوحيدة التي تتحكم في جميع القرارات المتخذة داخل المجمع، وهي مركز لإصدار الأوامر من أعلى الهرم وصولاً إلى القاعدة.

ثانياً: الهيكل الإداري الذي تنطوي عليه المديرية المركزية:

وهو مركز التحكم بعد المديرية العامة للمجمع، حيث يقوم بتطبيق التعليمات الموكلة إليه من قبل المديرية العامة، وهي تتكون من ثمانية عشر مديرية كما يلي:

- 1- مديرية التدقيق الداخلي: وهي التي تقوم بمراجعة ومراقبة كل العمليات وحسابات المجمع.
 - 2- مديرية إدارة البرامج: يتم فيها برمجة كل إجراءات المجمع.
 - 3- مديرية الإستراتيجية والتنظيم:
- حيث يقوم المجمع فيها بوضع جميع الخطط الإستراتيجية (من رؤية ورسالة وأهداف)، كذلك يتم تسطير الأهداف المراد تحقيقه، وفيها يتم التنظيم الإداري مع كل تحديث من قبل المجمع.
- 4- مديرية التسويق والمبيعات:
- يتم فيها تسويق أكبر عدد من المنتجات الضرورية للحصول على حجم من المبيعات كبير، ويتم فيها كيفية دراسة السوق واكتساحه بأنواع كثيرة من المنتجات.
- 5- مركز البحث والتطوير:
- يتم في هذا المركز توفير كل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية الضرورية، وتخصيص مبالغ كبيرة من أجل تعزيز القدرة البحثية للمجمع، حيث يعمل المجمع على دراسة الأبحاث المنجزة من قبل الباحثين الأطباء والمختصين في المجمع وتطويرها في مجالات مختلفة (البشرية والبيطرية)، واستقطاب الدراسات الأجنبية وخاصة من المخابر العالمية والعمل عليها للوصول إلى التطور في هذا المجال.
- 6- مركز التكافؤ الحيوي: وهو مركز يعمل على توفير التكافؤات الحيوية والمضادات الحيوية في المجمع.
 - 7- مديرية المشتريات: تهتم هذه المديرية بالتملكات المجمع، حيث تقوم بعملية الشراء والتنازلات والتجديد الاستثمارات.
 - 8- مديرية ضمان الجودة:
- يعمل فيها المجمع على إظهار القدرات التصنيعية ذو مواصفات عالمية من شأنها التفكير في الحصول على ضمانات الجودة من خلال المجالات المتنوعة.
- 9- مديرية الشؤون الصيدلانية: وهي التي تقوم بإدارة الشؤون الصيدلانية عبر كافة التراب الوطني.
 - 10- مديرية أنظمة الإعلام: يسعى مجمع صيدال إلى ترتيب كل الأنظمة الإعلامية في ما يخص المنتجات التسويقية، وإعلام كل المديرية المجمع.
 - 11- مديرية المالية والمحاسبة:
- يتم فيها إفصاح وإعداد جميع القوائم المالية والحسابات وترتيبها، من خلال وضعها في جداول على شكل ميزانيات ودفاتر الأستاذ.....إلخ.
- 12- مديرية الممتلكات والوسائل العامة: يتم فيها إعداد ممتلكات المجمع والوسائل العامة والخاصة بالمديرية.

13- مديرية الاتصال:

يعمل المجمع على الاتصال بجميع الوحدات والفروع والمديريات والمصانع ومراكز التوزيع عن طريق الأجهزة المتطورة مثلا: الانترنت والإيميل.....إلخ.

14- مديرية العمليات: يتم فيها كل العمليات الخاصة بالمجمع.

15- مديرية التنمية الصناعية: يعمل المجمع على تنمية الصناعة وتطوير كل مستلزمات التنمية المستدامة لهوض بالاقتصاد الوطني، وبالمؤسسة خاصة.

16- مديرية المستخدمين: يسعى المجمع للحفاظ على أجور مستخدميه وزيادة من المكافآت والعلاوات وتوفير التأمين وتوزيع الأرباح عليهم.

17- مديرية التكوين:

يتم في هذه المديرية إعلانات تكوينية للعمال والإطارات وتقنيين الساميين، من أجل تدريبهم وتدعيمهم ودعمهم والسهر على توفير كل مستلزمات المادية والمعنوية، للحصول على شريحة ونخبة مكونة من العمال المحترفين في شتى المجالات التي يتوفر عليها المجمع.

18- مديرية الشؤون القانونية: وهي التي تهتم بجميع القوانين واللوائح الخاصة بالمجمع، وشؤونه القانونية والمنازعات وغيرها مع العمال والزبائن وحتى الموردون.....إلخ.

الفرع الثاني: مصانع الإنتاج لمجمع صيدال

يملك مجمع صيدال 09 مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع وهي ممثلة في ما يلي⁶⁰⁴:

أولا: مصنع المدية:

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية. ويتوفر على وحدتين خاصتين (بالتربك الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنين: أحدهما مخصص للمنتجات البنيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البنيسيلينية.

ثانيا: مصنع الدار البيضاء:

يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنْتِج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

ثالثا: مصنع جسر قسنطينة:

يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.

رابعا: مصنع الحراش:

يتكون من ثلاث ورشات إنتاج : شراب ومحاليل، مراهم وأقراص.

⁶⁰⁴ -www.saidalgroup.dz, Op-Cit.

خامسا: مصنع شرشال:

يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

سادسا: مصنع قسنطينة:

يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، تتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.

سابعا: مصنع قسنطينة الخاص بالأنسولين:

متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع , القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات).

ثامنا: مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

تاسعا: مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل.

الفرع الثالث: مراكز توزيع مجمع صيدال وفروعه⁶⁰⁵

أولا: مراكز التوزيع للمجمع:

تتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع

منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني كآلاتي:

1- مركز التوزيع - وسط:

تأسس عام 1996، كان أول مركز توزيع للمجمع. كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة

بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.

2- مركز توزيع - شرق:

تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

3- مركز التوزيع - غرب:

تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

ثانيا: فروع المجمع:

وتتمثل فروع المجمع الصناعي صيدال في:

1- سوميدال:

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي

(36.45%) و فيناليب (4.55%). وتتضمن وحدة الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية.

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم).

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

⁶⁰⁵ - <http://www.startimes.com/?t=24215297>, Op-Cit.

2- إيبيرال:

إيبيرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية ل إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري. يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنييسة (حقن وأشكال جافة).
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة).
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

المطلب الرابع: عقود الشراكة وتحليل تطور نشاط المجمع الصناعي صيدال

يعمل مجمع صيدال على مواصلة التقدم والتطور، والدخول بقوة إلى الأسواق سواء كانت محلية أو دولية، من أجل السيطرة وكسب الثقة وبروزها لإظهار علامتها التجارية كشركة مدرجة ومساهمة فيه، لذا تسعى جاهدة على إبرام العديد من عقود الشراكة في العديد من المجالات الصيدلانية التي تختص فيها، وبالتالي فهي تعمل على زيادة الإنتاج من خلال زيادة الطلب على منتجاته، وزيادة الاستيراد والتصدير، وعليه يتم تطور نشاط المجمع، ويمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين هما:

الفرع الأول: عقود الشراكة المبرمة مع مجمع صيدال

أدى استمرار تطور سوق الأدوية إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر. ولقد عمل المجمع الصناعي صيدال يومياً على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع مديرياته حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر.

وطبقاً لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيد خبرته وتنمية إنتاجه، ونظراً للمكانة التي حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضاً، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية، منها: فايزر الأمريكية، دار الدواء وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، أكديما شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية، صانوفي - أفانتيس الفرنسية الألمانية، رون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلاني الأوروبي، أبوليد الروسية وسوليفارم (شركة جزائرية خاصة).

ولقد اعتمد مجمع صيدال على نوعين من الشراكة، هي:

أولاً: الشراكة الصناعية أو المشاريع المشتركة:

وتتم من خلال المساهمة الكبيرة للمتعاملين الأجانب في رأس المال، وعليه يتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارية خاصة التي تتولى تسيير المشروع المشترك، حيث تسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، وتقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة، واكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.

ثانيا: الشراكة بعقود التصنيع:

حيث يتم فيها تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع، وعليه تسمح هذه الصيغة بنقل التكنولوجيا من طرف الشركاء، ورفع مهارات العمال، واستغلال كامل الطاقة الإنتاجية للوحدات، وتمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات الحديثة في مجال صناعة الدواء.

ثالثا: صناعة الأدوية تحت ترخيص: حيث يقوم المجمع بشراء ملف الإنتاج واسم المنتج ويقوم بدفع عائداتها بنسبة يتفق عليها مسبقا من رقم أعماله، كما عمل مجمع صيدال في السنوات الأخيرة على إبرام عدة عقود جديدة للشراكة نذكر منها:

- **التوقيع على عقد شراكة بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بالجزائر⁶⁰⁶:** تم اليوم السبت بالجزائر العاصمة التوقيع على عقد شراكة تكنولوجية بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو، ووقع على هذا العقد عن الجانب الجزائري الرئيس المدير العام لمجمع صيدال، وعن جانب مخابر نوفونورديسك الرئيس المدير العام للمخابر بالجزائر، بحضور وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، ووزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

وأوضح السيد المدير العام لمجمع صيدال بمناسبة التوقيع على هذا العقد أن هذا المشروع خرج إلى النور بعد 18 شهرا من التفاوض مع مخابر نوفونورديسك واصفا الشراكة بالمرحبة للطرفين، حيث تساهم هذه الشراكة على حد قوله، في ضمان توفير مادة الأنسولين بنفس النوعية التي تنتجها المخابر الدنماركية والتخفيض من فاتورة استيراد الأدوية وتغطية الاحتياجات الوطنية من هذه المادة والتي تصل إلى 5 ملايين قارورة.

- **التوقيع على عقد شراكة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية والشركة الإماراتية للصناعات الدوائية "جلفار" لتسيير مصنع لصناعة الأدوية في الجزائر⁶⁰⁷:**

تم توقيع وإبرام هذه الاتفاقية يوم الخميس بالجزائر، على هامش اجتماع اللجنة المشتركة الجزائرية الإماراتية الـ 12 التي ترأسها وزيرة خارجية البلدين، والتي عرفت كذلك توقيع ستة اتفاقيات أخرى في مجالات التعليم والرياضة والإعلام، حيث وقع هذه الاتفاقية عن الجانب الجزائري المدير العام للمجمع الصناعي صيدال، وعن الجانب الإماراتي المدير التنفيذي التجاري للشركة الإماراتية. وتم الاتفاق خلال أشغال هذه اللجنة في شقها الاقتصادي على عقد الاجتماع الأول لمجلس رجال الأعمال الجزائريين و الإماراتيين بالإمارات العربية المتحدة، وتفعيل مذكرة التعاون الخاصة بتسيير عمليات البورصة ومراقبتها.

كما اتفق الطرفان على عقد الاجتماع الثاني للجنة المشتركة بين الجزائر والإمارات التي تم تنصيبها في 2012 لتابعة ملفات الاستثمار بالشراكة بإمارة أبوظبي بغرض تقييم وضعية مشاريع الاستثمار بين البلدين وعرض المشاكل التي تعترض بعضها.

وخلصت أشغال اللجنة أيضا إلى عقد اجتماع اللجنة الجمركية الجزائرية-الإماراتية بأبوظبي و تشكيل لجنة مشتركة مكلفة بمتابعة اتفاقية التعاون السياحي بين البلدين.

- كما وقع عقد يوم 16 سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية لإنشاء شركة مختلطة جزائرية كويتية لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان بالمدينة الجديدة لسيدى عبد الله⁶⁰⁸.

⁶⁰⁶ - <http://www.ouargla-aps.dz/spip.php?article215>, date et heure: 10/05/2015, 18:38.

⁶⁰⁷ - <http://www.sawt-alahrar.net/ara/permalink/4857.html?print?print>, date et heure: 10/05/2015, 18:46.

⁶⁰⁸ - <http://www.ennaharonline.com>, date et heure: 02/05/2014, 20:41.

- كما تم توقيع يوم 28 مارس 2013 كل من المجمع الصناعي صيدال وشركة بوناتي الإيطالية وشركة الإسبانية (أو.أم.تي.أو) ومؤسسة سوفتال الجزائرية على عقود لإنجاز ثلاثة مصانع لإنتاج الأدوية الجينية، بكل من الحراش وقسنطينة وشرشال، وتبلغ تكلفة إنجاز المصانع الثلاثة بـ: 100 مليون أورو، أي أكثر من 30 مليون أورو لكل مصنع، وسيتم إنجاز هذه الوحدات الثلاثة حسب رزنامة حملة آجال إنجاز كل وحدة، والمصانع الثلاثة ستشروع في الإنتاج بين سنتي 2014 و2015، وتساهم هذه الوحدات في الرفع من القدرة الإنتاجية للمجمع بنسبة 75%⁶⁰⁹.

الفرع الثاني: تحليل تطور نشاط مجمع صيدال

من خلال النظرة العامة والشاملة حول المجمع الصناعي صيدال، حاول الباحث إيجاد مجموعة من مؤشرات الأداء من شأنها أن تعكس الوضعية المالية للمجمع وأن تقيس أداءها، وتحليل وتفسير كل التغيرات التي تحدث تغير في ميزانيات والجداول داخله، والمجمع الصناعي كغيره من المؤسسات الأخرى التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات، من خلالها يستطيع تطوير الأداء لديه، ويتم تتبع هذا التطور من خلال ستة سنوات (من سنة 2008 إلى سنة 2013)، وفي ما يلي يمكن عرض مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

أولاً: تطور رقم الأعمال:

تمكنت صيدال بفضل سياستها الجديدة من الحفاظ وتعزيز مكانتها في السوق كمنتج أول في القطاع الصيدلاني بالجزائر، بإعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال، فهي تستحوذ على نسبة كبيرة في السوق المحلي من خلال طرح منتجاتها، وإقبال الكثير من المؤسسات على اقتناء المنتجات الصيدلانية المتنوعة، سواء كان طالبها من داخل أو خارج الوطن، وبالتالي فإن رقم الأعمال الذي حققته في السنوات الأخيرة يتغير من سنة إلى أخرى، حيث يعمل المجمع على عرض رقم أعماله المحقق في السنوات (2008 - 2013) في كشوفه المالية، وعليه يتم مقارنة معدل النمو السنوي لرقم الأعمال في هذه الفترة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-02): يوضح معدل النمو السنوي لرقم أعمال المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)

السنوات	رقم الأعمال / م.دينار	معدل النمو السنوي %
2008	11419755721,29	4,77 %
2009	12038305678,28	5,42 %
2010	12510199865,69	3,92 %
2011	13504270700,95	7,94 %
2012	13895054472,57	2,89 %
2013	11461847581,90	-17,51 %

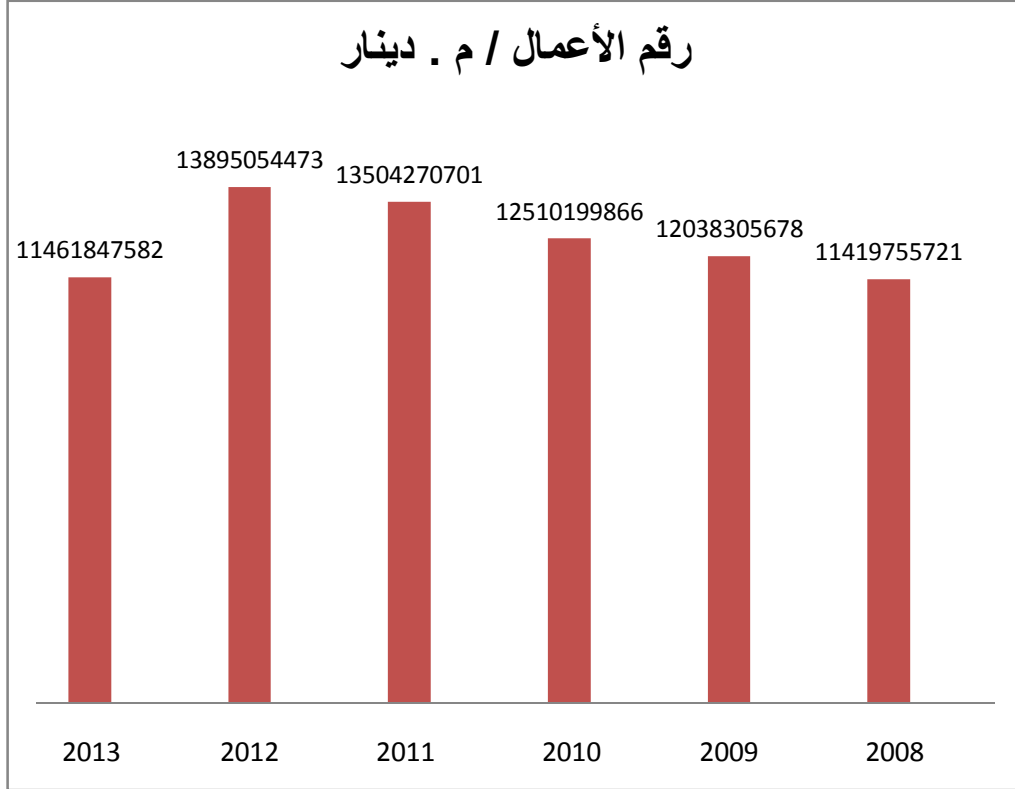
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في قيمة رقم أعمال المجمع خلال السنوات 2008 إلى غاية سنة 2012، ثم انخفضت هذه القيمة في سنة 2013، هذا راجع إلى زيادة الطلب على منتجات المجمع مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج من ثم زيادة حجم مبيعاته، أما بالنسبة إلى معدل النمو السنوي لرقم الأعمال فإننا نلاحظ تذبذب في نسبة نمو لهذه السنوات كما

⁶⁰⁹ - <http://www.ennaharonline.com>, date et heure: 02/05/2014, 21:17.

يوضحها الجدول أعلاه، كما نلاحظ تراجع هذا المعدل بنسبة كبيرة في سنة 2013 وقدرة نسبهته بـ: -17,51%، كما يمكن حسابي متوسط نسبة النمو السنوي لرقم الأعمال لهذه السنوات والتي تقدر بـ: 01,24% ، ومن هذا التحليل يمكن توضيح قيمة رقم أعمال المجمع في الشكل (2-4) أدناه:

الشكل رقم (2-4): يمثل تطور رقم أعمال المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ أن قيمة رقم الأعمال في ارتفاع مستمر وهذا في السنوات الأخيرة أي من سنة 2008 إلى سنة 2012، ويعود هذا الارتفاع إلى: الزيادة في حجم المبيعات المجمع وفروعه خاصة من داخل وخارج الوطن، أي حصول المجمع على عقود الشراكة مبرمة من طرف المجمع مع بعض البلدان الأجنبية، مما أدى إلى فتح مجال للتوسع في طرح استثمارات، وكذلك طرح عدة منتجات التامة الصنع والمواد الأولية للتصدير والبيع في أسواقها، أما بالنسبة إلى سنة 2013 فنلاحظ إنخفاض كبير في قيمة رقم الأعمال مقارنة بالسنوات الأربعة السابقة، حيث يعود هذا الإنخفاض إلى عدة أسباب منها: ارتفاع شدة المنافسة في السوق الجزائرية، وتراجع العديد من الزبائن وعدم الإقبال على منتجاتها، وكذلك منع استيراد الأدوية المحلية مما أدى بالمستوردين إلى طرح مخزوناتهم في السوق للحفاظ على حصتهم السوقية.... إلخ.

ثانياً: تطور الإنتاج:

يهدف المجمع إلى تعظيم الإنتاج وزيادته، لكي يحقق أكبر إنتاج في الفترة الممتدة ما بين سنة 2008 وسنة 2013، خلال هذه الفترة وخاصة سنة 2015، يسعى المجمع للوصول إلى إنتاج 350 نوع من الأدوية، هذا ما صرح به المدير العام للمجمع، ويمكن عرض النتائج في الجدول أدناه كما يلي:

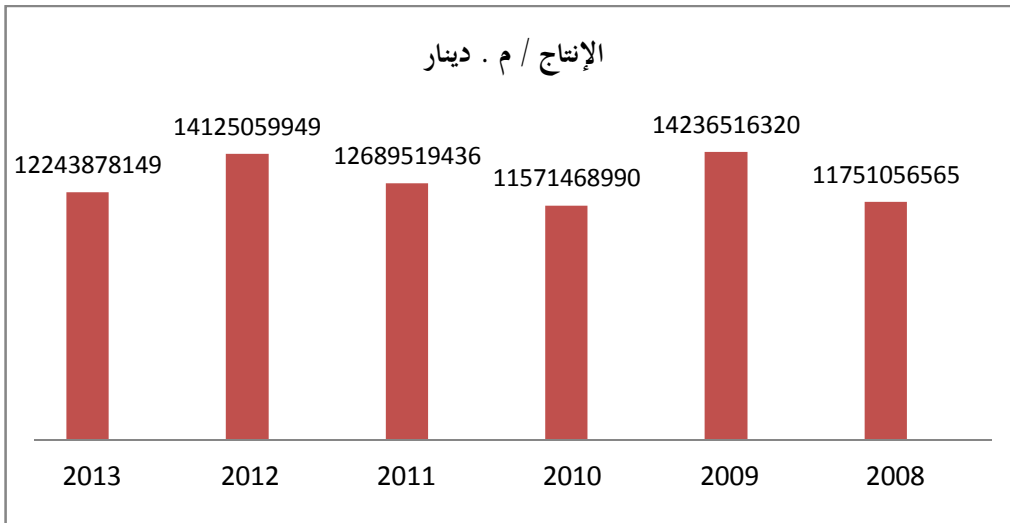
جدول رقم (4-03): معدل النمو السنوي للإنتاج في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)

السنوات	الإنتاج / م. دينار	معدل النمو السنوي %
2008	11751056564,65	16,81%
2009	14236516319,94	21,15%
2010	11571468990,05	18,72% -
2011	12689519435,74	9,66%
2012	14125059949,37	11,31%
2013	12243878149,00	13,32% -

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل نمو السنوي للإنتاج داخل المجمع في تذبذب كبير وهذا ما يدل على عدم استقراره، وبالتالي يمكن القول أن هناك زيادة في معدل النمو من سنة 2008 إلى سنة 2009 والتي تقدر بـ: 21,15%، أما بالنسبة إلى سنة 2010 فنلاحظ تراجع قيمة الإنتاج بمعدل نمو سنوي يقدر بـ: 18,72%، والسنوات 2011 و 2012 فنلاحظ زيادة متفاوتة في معدلات النمو السنوي، حيث بلغت نسبتها على الترتيب بـ: 9,66% و 11,31%، أما بالنسبة إلى سنة 2013 فنلاحظ تراجع الإنتاج من جديد حيث بلغ معدله بـ: 13,32%، وهذا يدل على أن المجمع يعمل على زيادة حصيلة الإنتاج وتخزينها، مما يؤدي إلى الطلب الكبير عن هذه المنتجات في الأسواق المحلية، أما الإنخفاض الشديد في الإنتاج راجع إلى عدة أسباب منها فتح فروع أخرى تابعة (استثمارات جديدة)، تحول من النظام المحاسبي القديم إلى النظام المحاسبي المالي الجديد، ومن خلال هذا التحليل يمكن توضيح تطور الإنتاج في المجمع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): يمثل تطور الإنتاج في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الشكل (4-3) أعلاه يمكن تمييز ثلاث مراحل لتطور الإنتاج في المجمع، بالنسبة إلى المرحلة الأولى ما بين سنتي 2008 و2009 يمر المجمع بفترة تطور كبيرة هذا راجع إلى الزيادة في الإنتاج بناء على الطلب الزبائن، كذلك تمتع المجمع بقدرات عالية في التخزين واستعمال المواد الأولية وسرعة استغلالها في الإنتاج، وقدرة امتلاك المجمع لسياسة إنتاج جيدة تسعى إلى تحقيق الهدف المسطر والمتوقع، وكذلك الإسراع في إبرام عقود الشراكة الأجنبية لزيادة القدرة الإنتاجية له. أما بالنسبة إلى الفترة الثانية بين سنتي 2010 و2012 نلاحظ تطور الإنتاج بوتيرة متصاعدة هذا راجع إلى القدرة الإنتاجية الكبيرة للمجمع وانسجامة مع الفروع، وسعيه لفتح مصانع جديد لزيادة الإنتاج، وإنجاز وحدات إنتاج جديدة للأدوية الخاصة للأمراض الخطيرة، أما الفترة الثالثة فهي مشتركة بين سنتي [2012 و2013][2009 و2010] هذه الفترة شهدت تراجع في إنتاج المجمع هذا راجع إلى دخول منافسين جدد وطرح نفس المنتجات بأسعار أقل، وكذلك قلة الطلب على بعض المنتجات الضرورية في السوق، كذلك استيراد بعض المؤسسات أنواع مماثلة للمنتجات الصيدلانية المحلية يتسبب في كساد وانتهاء صلاحية الكثير من المنتجات مثل المراهم.... الخ، كذلك العمل على تحديث الآلات في المصانع بتجهيزات جديدة هذا ما سبب تراجع في الإنتاج، وارتفاع تكاليف المواد الأولية، وسوء تسيير المنتجات الصيدلانية، وكيفية التعامل معها في السوق المحلية وعبر كافة التراب الوطني.

ثالثا: تطور القيمة المضافة:

يسعى مجمع صيدال إلى التعبير عن القيمة المضافة التي قدمها من خلال نشاطه الأساسي، حيث تمثل هذه القيمة في تحديد الفارق بين مدخلاته المالية المباشرة ومخرجاته المالية المباشرة أو بين مبيعات المجمع والتكاليف المباشرة لشرائها، ومن منظور الاقتصادي فهي تعبر عن الوزن الحقيقي للمجمع اقتصاديا، وكذا النشاط والقطاع الذي تنشط فيه من خلال مساهمتها في الناتج الوطني الخام، ويمكن توضيح نتائج القيمة المضافة للمجمع على النحو التالي:

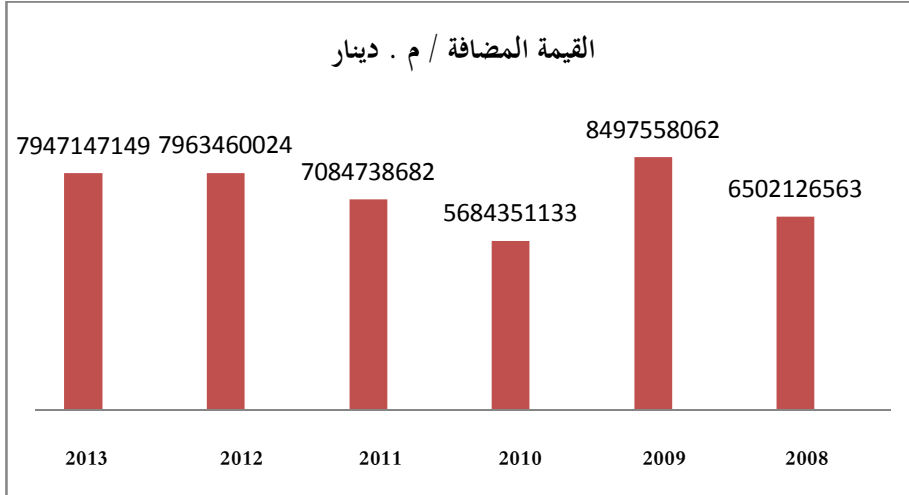
جدول رقم (4-4): معدل النمو السنوي للقيمة المضافة في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)

السنوات	القيمة المضافة	معدل النمو السنوي %
2008	6502126563,42	21,70 %
2009	8497558062,00	30,70 %
2010	5684351133,26	33,11 - %
2011	7084738681,98	24,64 %
2012	7963460024,32	12,40 %
2013	7947147148,63	0,20 - %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع معدل نمو القيمة المضافة بين 2008 و2009، وهذا راجع إلى الوزن الحقيقي للمجمع بالنسبة للاقتصاد الوطني من خلال قيمته المضافة والتي تمثل نسبة 30,70 % منه. ومدى مساهمة هذا النشاط في الناتج الوطني الخام، كذلك نلاحظ تراجع كبير في معدل النمو لسنة 2010 حيث تقدر بـ: - 33,11 % مقارنة بسنة 2013 والتي تقدر نسبة النمو فيها بـ: - 0,20 %، وهذا راجع إلى المبالغ الكبيرة لعمليات الشراء للمواد الأولية والبضاعة المستهلكة للمجمع في هذه الفترة. مما أثر على عمليات الإنتاج في المجمع وبالتالي هناك إنخفاض في معدل النمو لهذه السنوات كما يوضحها الجدول أعلاه، أما بالنسبة إلى سنتي 2011 و2012 فكانت نسبتهما في تزايد كبير، ومن هذا التحليل يمكن توضيح القيمة المضافة في الشكل أدناه كما يلي:

الشكل رقم (4-4): تطور القيمة المضافة في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

يمكن تقسيم الشكل أعلاه إلى فترتين، الفترة الأولى مابين سنتي (2008 و 2009) و (2011 و 2012 و 2013) يلاحظ زيادة في القيمة المضافة للمجمع، حيث تقدر القيمة المضافة بأكثر من 6,50 مليار دينار جزائري وصولا إلى القيمة 8,49 مليار دينار جزائري وهو ما تعبر عنه النسبة 30,70%، ويليهما إنخفاض في سنة 2010 ليصل إلى قيمة تقدر بـ: 5,68 مليار دينار جزائري، ليتم ارتفاع هذه القيمة من جديد وهذا راجع إلى مدى نجاعة إستراتيجية التميز من منظور التسويقي للمجمع أي تميز المنتجات بخدمات إضافية ذو جودة عالية، وكذلك إضافة المواد الأولية في صنع المنتج لينعكس على رقم الأعمال والإنتاج بالارتفاع مما يزيد من رصيد القيمة المضافة للمجمع، وتحديد علاقة مع العميل من جهة والمورد من جهة أخرى، كذلك يساهم المجمع في رفع القيمة المضافة من خلال إضافتها في الناتج الوطني والمساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية البعيدة لبلوغ الأهداف المتوقعة.

رابعا: تطور نتيجة الاستغلال:

يعبر المجمع عن تطور قدرة نشاطه من خلال توليد الفوائض وتكوين الثروة الإجمالية، حيث يعتمد عليها في القراءة الواضحة حول كيفية تشكيل النتيجة. ويمكن توضيح هذا التطور في الجدول التالي:

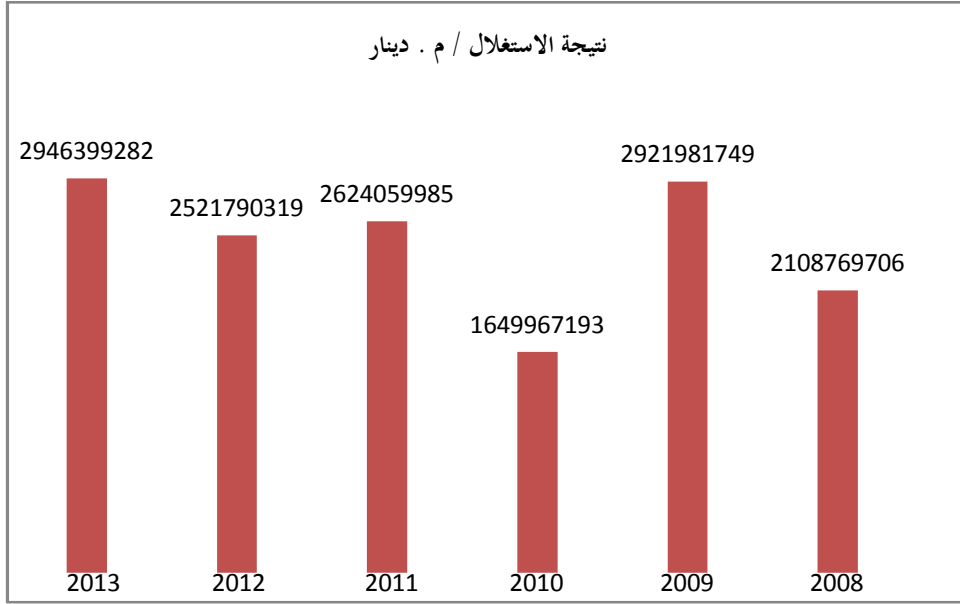
جدول رقم (4-05): يوضح معدل النمو السنوي لنتيجة الاستغلال في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)

السنوات	نتيجة الاستغلال	معدل النمو السنوي %
2008	2108769705,86	12,32%
2009	2921981749,37	38,56%
2010	1649967193,17	43,53 - %
2011	2624059985,42	59,04%
2012	2521790318,71	3,90 - %
2013	2946399282,02	16,84%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدلات النمو السنوية لنتيجة الاستغلال للمجمع متذبذب في جميع السنوات، يرجع ذلك إلى تطور قدرة نشاط المجمع على توليد الفوائض وتكوين الثروة الإجمالية مما ساهم في تقليص استثمارات المجمع أي انخفاض قيمة الاهتلاكات بالنسبة للمعدلات النمو الموجبة الموضحة في الجدول أعلاه، وباقي السنوات 2010 و 2012 ذو معدل نمو سنوي سالب، وهذا راجع إلى العمليات الاستثمارية التي قام بها المجمع، مما أدى إلى زيادة في اهتلاكاته تؤدي إلى انخفاض نتيجة الاستغلال وبالتالي انخفاض معدل النمو السنوي لنتيجة الاستغلال. وبناء على هذا التحليل نقوم بتوضيح قيم نتيجة الاستغلال في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-5): يمثل تطور نتيجة الاستغلال في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن هناك قيم متفاوتة في نتيجة الاستغلال للمجمع في أغلب فترات الدراسة، حيث نجد في السنتين 2008 و 2009 زيادة كبيرة في قيمتها، هذا راجع إلى أن المجمع قام بنقصان في عناصر الأصول الثابتة، أي تقليل من استثمارات المجمع، هذا يعني تراجعاً في أعباء الاهتلاكات والمؤونات تدني قيم الأصول الثابتة وتراجع في استرجاع مخصصات الاهتلاكات والمؤونات تدني قيم الأصول الثابتة، أما بالنسبة للسنوات 2010 إلى 2013 فنلاحظ زيادة في قيم نتيجة الاستغلال كما يوضحها الشكل أعلاه مع تراجع نسبي لنتيجة الاستغلال في سنة 2012، هذا راجع إلى زيادة عمليات الإنتاج الأخرى وتكاليفها، أي كلما زاد الفوائض الإجمالي للاستغلال وتناقص مخصصات الاهتلاكات والمؤونات تدني قيم الأصول الثابتة واسترجاعها، فيمكن الاستنتاج أن هناك علاقة عكسية بين نتيجة الاستغلال وزيادة عناصر الأصول الثابتة (زيادة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات)، أما الانخفاض الشديد في قيمة نتيجة الاستغلال لسنة 2010 مما يدل على الزيادة في تكاليف الاستغلال وتناقص إيرادات الاستغلال وبالتالي يكون توليد الفوائض ضعيفاً. ومع زيادة العمليات الاستثمارية تزداد الاهتلاكات وبالتالي تنخفض نتيجة الاستغلال.

خامسا: النتيجة الصافية:

يسعى المجمع إلى تكوين النتيجة الصافية من خلال تحديد مختلف الحركات المالية الداخلية والخارجية، أي نتيجة المجمع ككل بعد نزع جميع الاقتطاعات الخاصة بالدولة، ويمكن توضيح قيم معدل النمو السنوي النتيجة الصافية كما يمثلها الجدول والشكل أدناه:

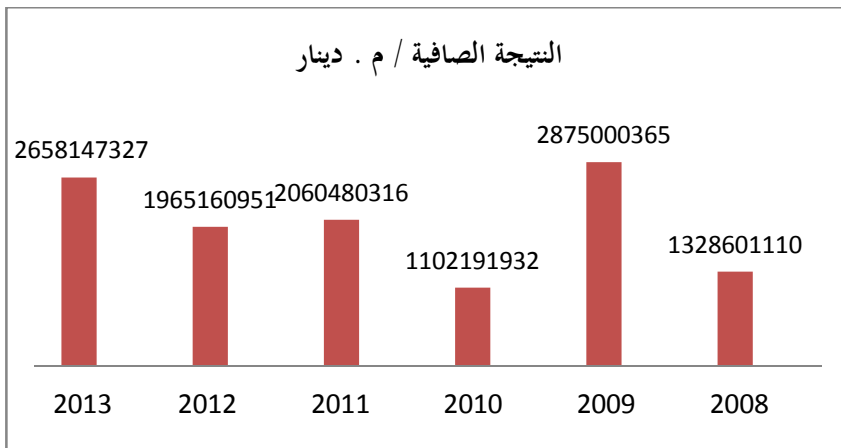
جدول رقم (4-06): يوضح معدل النمو السنوي لنتيجة الصافية في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)

السنوات	النتيجة الصافية	معدل النمو السنوي %
2008	1328601109,78	29,54 %
2009	2875000365,00	116,39 %
2010	1102191932,00	61,66 - %
2011	2060480315,80	86,94 %
2012	1965160951,44	4,63 - %
2013	2658147326,76	35,26 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل النمو السنوي لنتيجة الصافية للمجمع تختلف من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2009 كانت قيمة نتيجة الصافية مضاعفة مقارنة بسنة 2008 وهذا ما يوضحها الجدول أعلاه، ويرجع ذلك إلى قيمة الفوائض المالية الكبيرة المشكلة للثروة وقلة الاهتلاكات أي في هذه السنة قلت استثمارات المجمع، وبالتالي كانت نتيجة الاستغلال كبيرة. وكما هو الحال بالنسبة لسنوات 2011 و 2013، أما بالنسبة للانخفاض الشديد لقيمة ومعدل النمو السنوي لنتيجة الصافية لسنتين 2010 و 2012 يفسر ذلك بانخفاض قيمة المبيعات مما يؤدي إلى تراجع في إيرادات الاستغلال وزيادة مصاريف الاستغلال مما يخفض قيمة الفوائض المالية وزيادة استثمارات المجمع في هذه الفترة وزيادة قيمة الاهتلاكات، مما يؤثر على نتيجة الاستغلال ومن ثم تنخفض قيمة النتيجة الصافية ومعدل النمو السنوي كما يوضحها الجدول أعلاه، ويمكن توضيح هذه القيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): تطور النتيجة الصافية في المجمع خلال السنوات (2008 – 2013)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تذبذبا في قيم النتيجة الصافية من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2009 نلاحظ الزيادة الكبيرة في قيمة النتيجة الصافية مقارنة بسنة 2008، حيث بلغت القيمة مقدار 2,87 مليار دينار جزائري وهي أعلى قيمة في الجدول مقارنة بالقيم الأخرى، أما بالنسبة إلى سنة 2010 نلاحظ انخفاضا كبيرا في قيمة النتيجة الصافية وهي أقل قيمة في الجدول مقارنة بالقيم الضعيفة، وأما بالنسبة إلى السنتين 2011 و 2012 نلاحظ قيم النتيجة الصافية متقاربة، وفي سنة 2013 نلاحظ زيادة في النتيجة الصافية للمجمع حيث بلغت 2,65 مليار دينار جزائري، وهذا التذبذب راجع إلى:

- الزيادة في النتيجة الصافية يتبعها الزيادة في الطلب على إنتاج المجمع مما يزيد من رقم أعماله.
 - التقليل من تكاليف المواد الأولية الضرورية للإنتاج.
 - الزيادة في رفع أسهمها بدلا من مليوني سهم متداول يزيد من قيمة المجمع في سوق المالي.
 - الحصول على عقود شراكة جديدة.
 - العمل على جذب المستثمرين الأجانب.
 - استقطاب مساهمين جدد وضمن حقوقهم.
- أما بالنسبة إلى انخفاض في النتيجة الصافية يعود إلى النقاط التالية:
- ثبات حجم الإنتاج مما يؤدي إلى ثبات في رقم أعمال المجمع، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض في النتيجة الصافية.
 - توقف الإنتاج في بعض المصانع بسبب توسعها وإنشاء مصانع جديدة.
 - زيادة في استثمارات المجمع يؤدي إلى زيادة في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات، مما يؤدي إلى انخفاض النتيجة الصافية.
 - الزيادة في رفع مصاريف المستخدمين، وزيادة عدد الموظفين داخل المجمع.
 - الزيادة في تكاليف المواد الأولية الاستهلاكية.
 - انعدام قدرة المجمع على التصدير إلى الخارج نتيجة عدم وجود شراكة جديدة، مما يؤدي إلى انخفاض القدرة الإنتاجية للمجمع، مما يزيد من انخفاض النتيجة الصافية.

المبحث الثاني: تحليل مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال قبل تطبيق حوكمة المؤسسات خلال السنتين (2008-2009)

بعد التطرق إلى النظرة العامة حول المجمع الصناعي صيدال وحوصله كل ما يتعلق بالجانب النظري، تم تحليل شامل لوضعية النشاط من خلال دراسة مجموعة من مؤشرات الأداء (رقم الأعمال، الإنتاج، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة الصافية) داخل المجمع، هذه المؤشرات تعكس الصورة الحقيقية للوضعية المالية التي يمر بها، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المالي التي تعمل على توضيح أكثر للحكم على الوضعية المالية للمجمع، ومن بين هذه المؤشرات التوازن المالي وتحليل النسب المالية وتحليل المردوديات، حيث حاول الباحث تتبع كل مؤشر على حدا وتحليله وتفسيره من خلال النتائج التي يتم الإفصاح عنها في كشوفه المالية مثل: (الميزانيات وجداول الحسابات النتائج وجداول الملحقه والتقارير السنوية) الصادرة من المجمع.

في هذا المبحث تم التطرق إلى الدراسة التحليلية لمؤشرات الأداء المالي وكيفية حسابها وتفسيرها من أجل الحكم على تحسين الأداء المالي وتغييره من سنة إلى أخرى، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمجمع. وقبل الشروع في التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع، تمت معالجة هذه المؤشرات قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009).

المطلب الأول: دراسة التوازن المالي في مجمع صيدال خلال السنتين (2008 - 2009)

تعتمد هذه الدراسة على تحليل التوازن المالي في المجمع، من خلال الدراسة التحليلية الساكنة وهي دراسة تحليلية تقليدية تهدف إلى معرفة كيفية بناء الميزانية المالية، وكذلك حساب المؤشر المالي الداخل في تشكيلها وحساب مؤشرات التحليل المالي الوظيفي بعد تحويل الميزانية، وتحديد شروط التوازن من خلالها، أما الدراسة الديناميكية للتوازن المالي فتعتمد على تحليل الميزانية الإقتصادية وجدول التمويل للمجمع.

الفرع الأول: الدراسة التحليلية الساكنة

يمكن التطرق في هذا الفرع إلى مجموعة من العناصر نوضحها كالآتي:

أولاً: تشكيل الميزانية المالية لسنتين (2008 - 2009)

يبين الشكل أدناه تمثيلاً مبسطاً للميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال سنتي (2008 و 2009) على النحو التالي:

الشكل رقم (4-07): يمثل تشكيل الميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

الأصول	2008	2009	الخصوم	2008	2009
AF	5665952523,98	7536352675	CP	13303918224,59	18331096063
AC	13008249226,33	15730074705	CCT	5370283525,72	4935331318
المجموع	18674201750,31	23266427380	المجموع	18674201750,31	23266427380

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التغير الواضح في تشكيل المجمعات المالية لسنتين 2008 و 2009، أي هناك زيادة في الأصول الثابتة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2009. وهذا راجع إلى زيادة حجم الاستثمارات، زيادة تجهيزات الإنتاج، إضافة إلى تجهيزات المجمع، كما نلاحظ تغير في الأموال الدائمة وهذا راجع إلى العلاقة الطردية مع الأصول الثابتة كلما زادت الاستثمارات زادت الأصول الثابتة هذا من أعلى الميزانية المالية المختصرة، كذلك بالنسبة لأدنى الميزانية، بالإضافة إلى زيادة في المخزونات والإنتاج النهائي، والزبائن، والموردون وقروض الخزينة داخل المجمع خلال هذه السنتين.

ثانياً: المؤشر المالي في التحليل الساكن للمجمع خلال لسنتين (2008 – 2009)

يمكن حساب المؤشر المالي الخاص بالتحليل المالي الكلاسيكي من خلال منظورين، المنظور الأول من أعلى الميزانية والمنظور الثاني من أدنى الميزانية، ويتمثل هذا المؤشر في رأس المال العامل سيولة، وعلى هذا الأساس يتم حسابه وفق المعادلتين (30) و(31) الموضحتين في الفصل الثالث ص: 221، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-07): يوضح حساب رأس المال العامل سيولة من أعلى وأدنى الميزانية للمجمع خلال السنتين (2008 –

2009)

FR _L		البيان
أدنى الميزانية	أعلى الميزانية	السنوات
7637965700,61	7637965700,61	2008
10794743388,00	10794743388,00	2009
% 29,24		نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في قيمة رأس المال العامل سيولة من أعلى وأدنى الميزانية، حيث تقدر نسبة تطوره بين سنتين بـ: 29,24 %، هذا راجع إلى أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة والأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل، وبالتالي فإن المجمع باستطاعته تمويل كل الأصول الثابتة أي جميع استثماراته باستخدام الأموال الدائمة (الموارد المالية الدائمة)، وعليه يمكن للمجمع تحقيق فائض مالي متمثل في رأس المال العامل سيولة ($FR_L > 0$ أي موجب)، أما من أدنى الميزانية فإن المجمع يستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصوله المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان هو رأس المال العامل سيولة ($FR_L > 0$ أي موجب)، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دورا هاما في تحقيق التوازن المالي للمجمع.

ثالثا: المؤشرات المالية في التحليل المالي الوظيفي للمجمع خلال لسنتين (2008 – 2009)

من خلال تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع لسنتين 2008 و 2009 يمكن استخراج المؤشرات المالية الداخلة في تكوين المعادلة الأساسية للخرينة، حيث يتم توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-08): يمثل تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع خلال السنتين (2008 – 2009)

2009	2008	R	2009	2008	E
36803307421	29875339423,78	R _d	23483257529	20642214243,24	E _s
3659540185	3520142905,56	R _{ex}	15976181584	13120319025	E _{ex}
00	00	R _{hex}	00	00	E _{hex}
1275791133	1850140620,16	R _t	2279199627	1483089681,26	E _t
41738638739	35245622949,50	المجموع	41738638739	35245622949,50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الشكل أعلاه للميزانية الوظيفية يمكن حساب مؤشرات المعادلة الأساسية للخرينة، وهذا من أجل قياس درجة تحقيق التوازن المالي للمجمع، وعلى هذا الأساس يتم حساب مؤشرات المالية الخاصة بالتحليل المالي الوظيفي وفق المعادلات التالية: (32، 33، 34، 35، 36، 37) الموضحة في الفصل الثالث ومثلة بالصفحتين 221 و 222 والناتج موضحة في الجداول أدناه:

1- حساب مؤشر رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمجمع:

يمكن استخراج هذا المؤشر بناء على الميزانية الوظيفية، وهو موضح في الجدول أدناه كما يلي:

جدول رقم (4-08): يوضح حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمجمع خلال السنتين (2008 – 2009)

FR _{ng}	البيان السنوات
9233125180,54	2008
13320049892,00	2009
% 44,26	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب أي أكبر من الصفر وهذا ما توضحه نسبة تطوره والتي تقدر بـ: 44,26 %، وبالتالي يمكن القول أن المجمع متوازن ماليا على المدى الطويل، حيث تمكن المجمع حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاته الطويلة المدى باستخدام موارده المالية الطويلة المدى، أي حقق فائضا ماليا يمكن أن يستخدمه في تمويل احتياجاته المتبقية أو الاحتياجات الأخرى للمجمع.

2- حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للمجمع:

يمكن استخراج هذا المؤشر بناء على الميزانية الوظيفية وهو موضح في الجدول أدناه كما يلي:

جدول رقم (4 - 09): يوضح حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

البيان السنوات	BFR_{ex}	BFR_{hex}	$BFR_g = BFR_{ex}$
2008	9600176119,44	00	9600176119,44
2009	12316641399,00	00	12316641399,00
نسبة التطور	% 28,30	% 00	% 28,30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الزيادة الكبيرة في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للمجمع، وهذا راجع إلى أن استخدامات الاستغلال في سنة 2009 أكبر من استخدامات الاستغلال في سنة 2008 وبالتالي زادت الاحتياجات الكلية للمجمع من المواد الأولية التي يحتاجها في الإنتاج، وبالتالي فإن المجمع ينتظر هذه الزيادة حسب ما تبينه النسبة 28,30 %، كما يمكن أن نلاحظ قيمة الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال أو الإجمالية تتغير من سنة 2008 إلى 2009، وهذا حسب ما يبينه الجدول رقم (4-09)، فالمجمع ليس له استثمارات خارجية مما أدى إلى انعدام الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال، وبالتالي فإن الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال يساوي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.

3- حساب الخزينة الصافية الإجمالية:

من الشكل رقم (4-8) يمكن أن نستنتج الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع خلال السنتين 2008 و2009، وعليه تحسب الخزينة الصافية الإجمالية من الميزانية الوظيفية للمجمع بإجراء الفارق بين الاستخدامات الخزينة وموارد الخزينة، أو انطلاقاً من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-10): يوضح حساب الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

البيان السنوات	$T_{ng} = E_t - R_t$	$T_{ng} = FR_{ng} - BFR_g$
2008	367050938,90 -	367050938,90 -
2009	1003408494,00	1003408494,00
نسبة التطور	(% 373,37)	(% 373,37)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

يمكن ملاحظة الزيادة الكبيرة في قيمة الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع في سنة 2009 مقارنة بسنة 2008، هذا راجع إلى القيمة المتاحة للمجمع، أي استخدامات الخزينة التي تزداد من سنة 2008 إلى سنة 2009، هذه النسبة تعبير عن إمكانية المجمع في تغطية احتياجات دورة الاستغلال والمتمثلة في الاحتيار في رأس المال العامل الإجمالي الطويلة المدى باستخدام رأس المال العامل الصافي الإجمالي على المدى الطويل، وبالتالي يمكن التعبير عنها بنسبة تطور الخزينة الصافية الإجمالية والتي تقدر بـ: (% 373,37)، وعليه تكون الخزينة الصافية الإجمالية في حالة فائض أي موجبة.

الفرع الثاني: الدراسة الديناميكية للتوازن المالي

اعتمد التحليل المالي التقليدي على الميزانية المالية للمجمع من أجل إعطاء تصور للوضع المالية للمجمع صيدال في لحظة زمنية معينة، هذا التحليل لا يمكن أن يعطي صورة واضحة عن مختلف الحركات المالية خلال دورة معينة، لذا جاءت فكرة جدول التمويل والميزانية الاقتصادية لتحويل عملية التحليل من المنظور التقليدي إلى المنظور المتحرك أي الدراسة الديناميكية للتوازن المالي، وذلك للوصول إلى معرفة مدى التغير في الخزينة وتفسيرها وإظهار كافة التدفقات المالية التي لم تظهر في التحليل التقليدي، ويمكن التطرق في هذا الفرع إلى عنصرين هامين هما: جدول التمويل والميزانية الاقتصادية.

أولاً: تحليل التوازن المالي الديناميكي باستخدام جدول التمويل للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

من خلال بناء الميزانية الوظيفية للمجمع كما يوضحها الشكل (4-8)، يمكن استنتاج جدول التمويل للسنتين أي دورتين متتاليتين كما يوضحها الشكل (4-9) التالي:

الشكل رقم (4-9): يمثل جدول التمويل للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

2009 - 2008		2009 - 2008	
6927967997,22	ΔR_d	2841043285,76	ΔE_s
139397279,44	ΔR_{ex}	2855862559,00	ΔE_{ex}
00	ΔR_{hex}	00	ΔE_{hex}
- 574349487,16	ΔR_t	796109945,74	ΔE_t
4086924711,46			ΔFR_{ng}
2716465279,56			ΔBFR_g
1370459433			ΔT_{ng}

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

بناء على الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن كل التغيرات التي تحدث في مركبات المعادلة الأساسية للخزينة كلها موجبة، هذا راجع إلى التغير في الخزينة الصافية الإجمالية ومعناه أن التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب مما يدل على أن التغير في الموارد الدائمة أكبر من التغير في الاستخدامات المستقرة، وبالتالي يمكن القول أن المجمع قام بتمويل كل التغيرات التي يحتاجها أي (جميع احتياجات دورة الاستغلال) والمتمثلة في التغير في احتياجه لرأس المال العامل الإجمالي (تغطية التغير في المخزونات والتغير في حساب العملاء)، والتغير في استخدامات الخزينة أكبر من التغير في موارد الخزينة، مما يدل على أن موارد الخزينة لسنة 2008 أكبر من موارد خزينة سنة 2009 وهذا ما يدل على أن التغير في الموارد كانت قيمته سالبة، وهذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

ثانياً: تحليل التوازن المالي باستخدام الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

تعتمد الدراسة الديناميكية للتوازن المالي في المجمع على استخدام الميزانية الاقتصادية كأحد مؤشرات الأداء المالي، حيث تعمل على جمع كل المعطيات المالية من أجل تشخيص الوضع المالية للمجمع، بهدف تحقيق التوازن المالي، وتعتبر الميزانية من

الناحية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة إلى دورة الاستغلال وتحليل مختلف مصادر تمويل هذه الاستخدامات، حيث تجمع كل هذه المعطيات في وثيقة واحدة تتمثل في الميزانية الاقتصادية كما يوضحها الشكل أدناه.

الشكل رقم (4-10): يوضح تشكيل الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

الأصول	2008	2009	الخصوم	2008	2009
I _n	5665952523,98	7536352675	CP	8585708497,55	12664872095
BFR _g	8118265644,07	9904586262	D _{net}	5198509670,50	4776066842
AE	13784218168,05	17440938937	ر.م.ا.	13784218168,05	17440938937

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

حيث: ر.م.ا.: رأس المال المستثمر في عملية الاستغلال.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تغيراً في الاستثمارات الصافية للمجمع من سنة 2008 إلى سنة 2009 كما يوضحها الشكل، هذا راجع إلى زيادة استثمارات المجمع أي استقطاب الاستثمارات الأجنبية في بعض الأدوية الصيدلانية والخاصة بالأمراض المزمنة، كذلك الزيادة في جلب عقود الشراكة مع المخابر والمتعاملين الأجبيين، يتبع هذا الزيادة ضخ للأموال من أجل تمويل الاستثمارات مع الدعم عن طريق الاستدانة الطويلة والمتوسطة الأجل، أي وجود علاقة طردية بينهم، في حين نلاحظ الزيادة في رأس المال المستثمر خلال السنتين هذا ما يوضح تطور استثمارات المجمع، أما بالنسبة إلى الزيادة في الاحتياج في رأس المال العامل من سنة 2008 إلى سنة 2009، وتفسر هذه الاحتياجات المتزايدة في المواد الأولية الضرورية لصناعة الأدوية واستغلالها بطريقة مثلى، كذلك الطلب على المنتجات في السوق مما يجعل المجمع يعمل على زيادة الإنتاج ومضاعفته ويعطي آجال للموردين، وبالتالي زيادة احتياجاته من المواد الضرورية المستغلة، وهذا ما يوضحه الأصل الاقتصادي المتزايد، من خلال تتبع جميع الاستثمارات والاحتياجات في دورة الاستغلال الطويلة الأجل، مما يسمح للمحلل المالي من تشخيص الوضعية المالية للمجمع.

المطلب الثاني: تحليل المردوديات في مجمع صيدال

خلال السنتين (2008 - 2009)

من بين العوامل المحددة لمستوى الأداء المالي في المجمع، هو تحليل المردوديات حيث يهتم بعضها بالنشاط الرئيسي واستبعاد الأنشطة الثانوية، والبعض الآخر يهتم بالنشاط الإجمالي ككل، أي تدخل في تكوينها كافة العناصر والتدفقات المالية، من خلال جدول الحسابات النتائج و الميزانيات، وتعتبر هذه المردوديات أدوات لقياس الفعالية الاقتصادية للنشاط، كذلك تعتبر معياراً لاتخاذ بعض القرارات الهامة داخل المجمع، كما تعتبر وسيلة في يد متخذي القرارات المالية في قياس الإقراض وأثر الاستدانة عليها. وتتمثل في المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

الفرع الأول: تحليل باستخدام معدل المردودية الاقتصادية

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تعريف المردودية الاقتصادية وإعطاء الصيغة الرياضية المكونة لها، وهي ممثلة بالمعادلة رقم (60)، الموضحة في الفصل الثالث صفحة 226، والتي تهدف إلى قياس مدى مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، من خلال التحليل جدول حسابات النتائج والميزانية الاقتصادية، ويتم خلال هذا الفرع حساب هذه المردودية كما يلي:

1- حساب معدل المردودية الاقتصادية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

يمكن حساب المردودية الاقتصادية للمجمع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-11): حساب معدل المردودية الاقتصادية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

2009	2008	البيان
2951968174	1652086228,89	نتيجة الاستغلال بعد الضريبة
17440938937	13784218168,05	الأصول الاقتصادية
% 16,93	% 11,98	معدل المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

2- التحليل والتعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في نسبة معدل المردودية الاقتصادية للمجمع من سنة 2008 إلى سنة 2009، حيث بلغت النسبة في سنة 2009 بـ: 16,93% مقارنة بسنة 2008 والتي تقدر نسبتها بـ: 11,98%، هذا راجع إلى مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال أي مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول اقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال في المجمع.

الفرع الثاني: تحليل باستخدام معدل المردودية المالية

يقوم المجمع بتحديد هذا المعدل وتحليله انطلاقاً من الكشوف المالية، حيث يعتمد على هذا المؤشر كونه مهماً في عملية تحليل الأداء الكلي للشركة، كذلك يساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية السليمة بغية التحديد والتعرف على النشاط الكلي واستخراج نقاط القوة والزيادة في تحسينها والعمل عليها، ونقاط الضعف وتداركها والعمل على تصحيحها، ويتم حساب هذا المعدل من خلال المعادلة رقم (61) المشار إليها في الفصل الثالث صفحة 226، كما يلي:

1- حساب معدل المردودية المالية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

من خلال ما سبق يمكن حساب المردودية المالية للمجمع كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-12): حساب معدل المردودية المالية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

2009	2008	البيان
2875000365	1328601109,78	النتيجة الصافية
12664872095	8585708497,55	الأموال الخاصة
% 22,70	% 15,47	معدل المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

2- التحليل والتعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في نسبة معدل المردودية المالية للمجمع من سنة 2008 إلى سنة 2009، حيث بلغت نسبتها في سنة 2009 بـ: 22,70% مقارنة بسنة 2008 والتي تقدر نسبتها بـ: 15,47%، هذا راجع إلى مساهمة

الأموال الخاصة في تكوين الربح الصافي للمجمع، أي مدى قدرة الشركة على تفعيل هذا المؤشر (الأموال الخاصة) ومشاركته في تمويل جميع احتياجات المجمع من أجل تكوين الأرباح الصافية دون تدخل الاستيدانه (أي الاستدانة معدومة).

المطلب الثالث: تحليل النسب المالية في مجمع صيدال

خلال السنتين (2008 - 2009)

يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى نجاح المجمع في تحقيق أهدافه، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وذلك بالاعتماد على تحليل النسب المالية التي يتم بموجبها التعرف على الواقع الحقيقي لمختلف نشاطاته والنتائج المتوصل إليها، ويرى الباحث أن هناك العديد من النسب يمكن أن تضع المحللين والمسيرين الماليين أمام أمر الواقع في كيفية التعامل معها، ومن بين هذه النسب نذكر منها:

الفرع الأول: تحليل باستخدام نسبة السيولة والربحية في المجمع

تسمح هذه النسب بقياس قدرة المجمع على الوفاء بالتزاماته الجارية وباستخدام مجموع الأصول المتداولة في تغطيتها هذا من جهة نسبة السيولة، أما بالنسبة إلى الربحية فهي عبارة عن التأثير المتبادل بين عناصر السيولة وإدارة القرض وإدارة الأصول على الأرباح التي يحققها المجمع في النهاية، حيث يقوم الباحث بحساب أبرز هذه النسب المالية كما يلي:

1- حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

يعتمد الباحث في حساب نسبة السيولة على بعض المعادلات (43 و 44) الموضحة في الفصل الثالث صفحة 224، وهذه النسب ممثلة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-13): يمثل حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

السنوات	2008	2009
البيان		
نسبة التداول	% 128,94	% 148,38
نسبة السيولة السريعة	% 88,11	% 92,63

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة تتغير بنسب متزايدة، من سنة 2008 إلى سنة 2009، هذا راجع إلى تغطية المجمع لكل الالتزامات قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة، وهي سريعة التحول إلى سيولة، أما بالنسبة إلى السيولة السريعة وهي أكثر سرعة في التحول إلى سيولة، بعد طرح المخزون السلعي من الأصول المتداولة، التي تغطي كل الالتزامات قصيرة الأجل داخل المجمع.

2- حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

يمكن التطرق لحساب بعض نسب الربحية وفق المعادلات التالية (46 و 47 و 49) والموضحة في الفصل الثالث في الصفحتين 224 و 225، ونوضحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-14): حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

2009	2008	السنوات البيان
% 23,88	% 11,63	معدل الربحية الإجمالية
% 12,36	% 07,11	معدل العائد على مجموع الأصول
% 29,84	% 18,47	معدل ربحية الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسب الثلاثة المحسوبة في المجمع متزايدة من سنة 2008 إلى سنة 2009، هذا راجع لأن نسبة الربحية الإجمالية تساعد على معرفة صافي مبيعات المجمع التي تتحول إلى صافي الربح الإجمالي واستغلالها في النشاط، أما بالنسبة إلى معدل العائد على مجموع الأصول فيعبر على نسبة الدخل المحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في الاستغلال داخل المجمع، في حين معدل ربحية الاستغلال يعتمد المحلل على حساب هذه النسبة قبل الفوائد والضرائب والإيرادات والأعباء الأخرى إلى صافي المبيعات في المجمع.

الفرع الثاني: تحليل باستخدام مؤشر المديونية ومؤشرات التشغيلية في المجمع

يعتمد الباحث في تحليله لمؤشر المديونية ومؤشرات التشغيلية إلى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة أي الموجودات لتوليد العوائد بواسطة مقارنة المبيعات المحققة لأنواع الموجودات للوصول إلى مدى سرعة المجمع في بيع هذه الموجودات، حيث يهتم بسرعة دوران الأصول الثابتة وتحقيق سرعة تحول إلى سيولة، لتحقيق أعلى ربح من ورائها، وتعتبر هذه المؤشرات أحد مكونات النسب المالية التي يعتمد عليها المحلل والمسير المالي في كثير من المؤسسات، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

1- حساب مؤشر المديونية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

ويتمثل في العديد من المؤشرات، حيث يمكن حساب هذا المؤشر بالاعتماد على المعادلة التوضيحية التالية (51 و 53) المدرجة في الفصل الثالث صفحة 225، كالآتي:

الجدول رقم (4-15): حساب مؤشر المديونية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

2009	2008	السنوات البيان
% 45,57	% 54,02	نسبة الديون إلى مجموع الأصول
% 133,00	% 120,09	نسبة صافي الأصول الثابتة إلى الديون ط الأجل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التغير في نسبة المديونية إلى مجموع الأصول من سنة 2008 إلى سنة 2009، وهذا راجع إلى اعتماد المجمع على إجمالي الديون، أي يعتمد على الديون الطويلة والمتوسطة وقصيرة الأجل خلال سنة 2008، وهذا ما تفسره النسبة 54,02 %، وعليه يمكن القول أن مجموع الأصول يساوي مجموع الخصوم، وبالتالي فإن المجمع في هذه الحالة يعتمد

على الديون أكثر من أمواله الخاصة، أي نسبة الإستقلالية المالية غير محققة في هذه السنة، مقارنة بسنة 2009 حيث تقدر نسبتها بـ: 45,57 % هذه النسبة تحقق الاستقلالية المالية، حيث تكون الأموال الخاصة للمجمع أكبر من إجمالي ديونه، وبالتالي فإن النسبة أقل من 50 %، أما بالنسبة إلى الديون الطويلة الأجل إلى حقوق الملكية، فهي تعبر عن ما تمثله حقوق الملكية بالنسبة للديون الطويلة الأجل، أي أن المجمع في سنة 2008 يعتمد على الديون الطويلة الأجل أكثر من حقوق الملكية وهذا ما توضحه النسبة المبينة في الجدول، أما في سنة 2009 فقد عمل المجمع على زيادة في الأرباح من خلال زيادة الإنتاج والرفع في رقم الأعمال والاحتياطات، مما جعل المجمع يعتمد على إمكانياته الذاتية، وبالتالي قلت النسبة إلى أقل من الواحد كما يوضحها الجدول بالمقارنة مع سنة 2008.

2- حساب مؤشرات التشغيلية للمجمع خلال السنتين (2008 - 2009):

هذه المؤشرات كثيرة وعديدة ويمكن توضيحها من خلال المعادلات التالية (54 و 55 و 58 و 59) والموضحة في الفصل الثالث صفحة 225، ومنها:

الجدول رقم (4-16): يوضح حساب مؤشرات التشغيلية في المجمع خلال السنتين (2008 - 2009)

السنوات البيان	2008	2009
معدل دوران الأصول الاقتصادية	64,85 %	56,40 %
معدل دوران مجموع الأصول	60,09 %	51,15 %
معدل دوران الأصول الثابتة	198,05 %	157,90 %
معدل دوران العملاء	38,40 يوم	32,88 يوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل النسب الخاصة بمؤشرات التشغيلية في سنة 2008 أكبر من نسب سنة 2009، كما هي موضحة في الجدول، مما يشير إلى كفاءة المجمع في الاستخدام الأمثل للموارد من أجل زيادة رقم الأعمال، مما يزيد في رأس المال المستثمر بحيث ينتظر منه عوائد كبيرة، مقارنة بحجم الإنتاج وطلب الزبائن على منتجاته، وبالتالي يساعد على تحقيق آجال العملاء، وعليه فإن المجمع يهتم بسرعة دوران الأصول وتحويلها إلى سيولة من أجل تحقيق ربح أعلى وانسب.

المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع باستخدام طريقة الاستبيان لسنة (2010)

تسعى بعض المؤسسات والشركات المساهمة وغير المساهمة في البورصة الجزائرية إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتعزيزها، والتي تساهم في التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسات والشركات، حيث يأتي في مقدمتها المجمع الصناعي صيدال الذي كان السباق في تطبيق بعض مبادئ حوكمة المؤسسات خلال سنة 2010، حيث لم يكن لها تاريخ محدد في تطبيقها، ويتم معالجة هذا الجانب من الموضوع باستخدام طريقة الاستبيان، والذي أصبح الخيار الملائم، من أجل تحديد نسب تطبيق هذه المبادئ داخل المجمع، وباعتبار سنة 2010 كسنة فاصلة ومقارنة بين التطبيق الفعلي للمبادئ وعدم تطبيقها، وبالتالي يمكن تتبع أثرها في تحسين الأداء المالي من خلال مؤشراتته المالية وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمجمع خلال السنوات الست. وينقسم هذا المبحث إلى عدة مطالب:

المطلب الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في إعداد الاستبيان

يتناول الباحث في هذا المطلب عرضاً مفصلاً عن الاستبيان الذي يعتبر قاعدة الدراسة الإحصائية، وذلك بالتعرض للظروف التي تمت فيها صياغته، وإعداد أسئلة الاستبيان، وإخضاعه للتحكيم واختباره بشكل نهائي، بالإضافة إلى تناول مجتمع وعينة الدراسة والمشاكل التي واجهت هذه الدراسة الإحصائية، وانطلاقاً من هذا الاستبيان والذي يهدف إلى دراسة وتحليل نسبة تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مجمع صيدال، وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث يشمل هذا المطلب على عدة عناصر، يمكن توضيحها في الفروع التالية:

الفروع الأول: الطريقة المتبعة في دراسة الاستبيان

سنتناول في هذا الفرع عرضاً للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها:

ويتضمن هذا العنصر تقديم مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، في ما يلي:

1- إطار مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في المجمع الصناعي صيدال بمختلف فئاتهم الوظيفية، حيث تم الاعتماد في اختيار مجتمع الدراسة على المعيار الخاص بمتخذي القرار في المجمع، ونظراً لارتباط أسئلة الاستمارة بالفئة الوظيفية والتي تسمح للمستجوبين بالتعامل مع مضمون الاستمارة بشكل جيد، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في المجمع ضمن خمسة فئات رئيسية هي:

الفئة الأولى: تضم المدير العام للمجمع الصناعي صيدال.

الفئة الثانية: تضم المديرين الفرعيين للمجمع.

الفئة الثالثة: تضم أعضاء مجلس الإدارة داخل المجمع.

- الفئة الرابعة: تضم رؤساء المصالح في المؤسسة الأم (المجمع الأصلي) وفي الفروع التابعة للمجمع.
- الفئة الخامسة: تضم المدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات سواء في المجمع وحتى في الفروع التابعة له.
- واستهدفت هذه الدراسة على عينة صغيرة من المجمع (المدير العام للمجمع، المديرين الفرعيين، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح، المدققين الماليين والمحاسبين)، ويقدر حجم هذه العينة بـ: 150 موظف بمختلف التخصصات والمناصب، حيث تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية في وصف الظاهرة المدروسة، ويتميز مجمع الدراسة بالخصائص التالية:
- يعتبر المجمع من كبريات المؤسسات والشركات في الجزائر، وهي شركة مساهمة في بورصة الجزائر.
 - يتميز المجمع بإمكانيات تنظيمية وهياكل قاعدية كبيرة، مع توفره على قاعدة بشرية ومادية معتبرة.
 - يسعى المجمع إلى زيادة مبيعاته من أجل رفع رقم أعماله.
 - سيطرة المجمع الصناعي صيدال على نسبة كبيرة في تغطية السوق المحلي من الأدوية الصيدلانية والتي تقدر بأكثر من 80 %.

- يتوفر المجمع على قاعدة عمالية كبيرة فاقت 4000 عامل بمختلف تخصصاتهم المهنية.
- يمتلك المجمع خبرة مهنية في مجال صناعة الأدوية فاقت ثلاثون سنة من الخبرة المستمرة في هذا المجال.
- يسعى المجمع للحصول على عقود شراكة جديدة.
- يعمل المجمع على فتح مصانع ووحدات إنتاج جديدة تزيد من القدرة الإنتاجية.
- تعتبر من المؤسسات أو الشركات السبّاقة في تطبيق بعض مبادئ حوكمة المؤسسات وخاصة في سنة 2010، في حين تم الإعلان عن التطبيق الفعلي لحوكمة المؤسسات في الجزائر نهاية سنة 2009.
- توفر المجمع على إمكانية التصدير والاستيراد من خارج الوطن.

2- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- أ- الحدود المكانية: تم تحديد المكان المناسب لدراسة هذا الاستبيان في المجمع الصناعي صيدال وفروعه.
- ب- الحدود الزمانية: حدد الباحث مضمون ونتائج هذا الاستبيان بالزمن الذي أجري فيه، من 01/مارس/2015 إلى غاية 01/أوت/2015.
- ت- الحدود البشرية: يعتمد هذا الاستبيان على آراء وإجابات أفراد العينة المدير العام والمديرين الفرعيين وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والمدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات.
- ث- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة (استمارة الاستبيان) بالموضوعية من خلال العناصر المرتبطة بموضوع مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيدها للقرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة (للمجمع)، حيث تتوقف على نوعية ودقة وجودة الإجابات المتحصل عليها.

ثانياً: أداة الدراسة

وهي تحتوي على جملة من العناصر التالية:

1- إعداد استمارة الاستبيان:

بغية الحصول على البيانات الدقيقة وصحة المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة وتحديد أفراد العينة، تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصاً لهذا الغرض، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المتمثلة في مبادئ حوكمة المؤسسات، متخذي القرارات المالية في المجمع، والأداء المالي، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ- الجزء الأول: يتضمن كل الخصائص الشخصية والديمغرافية أي الوصفية والوظيفية لأفراد العينة، حيث تشمل على العناصر التالية: الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

ب- الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء خمسة محاور كل محور يتكون من فقرة واحدة وكل فقرة تتكون من سبعة أسئلة، أي خمسة وثلاثون سؤالاً، كلها تعالج مدى التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وهي مقسمة على النحو الآتي:

- المحور الأول: مبدأ ضمان حقوق المساهمين في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.
- المحور الثاني: مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.
- المحور الثالث: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.
- المحور الرابع: مبدأ الإفصاح والشفافية في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.
- المحور الخامس: مبدأ دور أصحاب المصالح في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.

ج- الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء محورين كل محور يحتوي على فقرة واحدة وكل فقرة تتكون من سبعة أسئلة، أي ما يقارب أربعة عشرة سؤالاً، كلها تعالج مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وفعاليتها في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمجمع الصناعي صيدال وهي مقسمة على النحو التالي:

- المحور الأول: مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في تفعيل وترشيد القرارات المالية، في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.
- المحور الثاني: انعكاسات مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، في فقرة واحدة تحتوي على (07) أسئلة.

وأغلب هذه الأسئلة كانت لها أجوبة محددة، ومن أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، بدوره يحتمل خمسة إجابات، حتى يتسنى لنا تحديد ومعرفة آراء أفراد العينة حول أهم المحاور التي يتناولها الاستبيان، مما يسهل علينا ترميز وتنميط الإجابات، كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-17): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل على بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006،

2- فرضيات الاستبيان:

واستنادا لهذه الأجزاء قمنا بصياغة جملة من الفرضيات التي سيتم اختبارها بناء على إجابات أفراد العينة، للوقوف على مدى تطابق وجهات نظرنا التي عبرنا عنها من خلال هذه الفرضيات مع توجهات وأراء أفراد العينة، وتمت صياغة ثلاث فرضيات كما يلي:

- أ- الفرضية الأولى: يلتزم المجمع الصناعي صيدال بتفعيل وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، علما أن المجمع كان السباق في تطبيق بعض مبادئ حوكمة المؤسسات (أي تبني بعض مبادئ حوكمة المؤسسات في مطلع سنة 2010).
- ب- الفرضية الثانية: يؤدي اتخاذ القرارات إلى المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذه القرارات (المدير العام للمجمع، المديرين الفرعيين، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح، المدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات) داخل المجمع.
- ت- الفرضية الثالثة: ينعكس تحسين الأداء المالي للمجمع، من خلال تحليل وقياس مؤشرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمجمع.
- ث- الفرضية الرابعة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المجمع عند مستوى معنوية 0.05.
- ج- الفرضية الخامسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي للمجمع عند مستوى معنوية 0.05.

3- تحكيم الاستبيان:

قبل عملية توزيع ونشر الاستبيان، قام الباحث بإخضاعه لعملية تحكيم من قبل أساتذة وباحثين جامعيين ومختصين وخبراء مثلا (أستاذ دكتور، دكاترة محاضرين، أساتذة مختصين وخبراء) في مجال حوكمة المؤسسات ومبادئها، وكذلك مختصين في إعداد وإدارة الاستبيان، وهذا من أجل التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- أ- دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات من الناحية اللغوية والإملائية.
- ب- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
- ت- من أجل الوقوف على مشكلة تصميم ومنهجية الاستبيان الموجه للعينة المدروسة.
- ث- إدراج بعض الأسئلة المفحخة لاختبار أفراد العينة ومدى جديتهم في التعامل مع استمارة الاستبيان.

وبناء على الملاحظات الدقيقة والتوصيات الواردة من الأساتذة الدكاترة المحكمين (الأستاذ الدكتور عبد الغني دادن، الدكتور محمد الناصر حميداتو، الدكتور عزة الأزهر، الدكتور محمد الهادي ضيف الله، الدكتور هشام لبزة، الدكتور عيسى بنشوري، الدكتور بالقاسم بن خليفة، الدكتور كمال بن عمر)، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

4- توزيع الاستبيان:

في هذه الدراسة تم تحديد حجم العينة المدروسة بشكل مسبق قبل توزيع ونشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 150 استمارة على أفراد العينة، وقد حدد تاريخ استلام هذه الاستمارات بـ: 01/جويلية/2015، وبعد جمع استمارات الاستبيان الموزعة قمنا بعملية فرزها وتبويبها فتحصلنا على 117 استمارة صالحة للتحليل وهي موزعة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-18): فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
78 %	117	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
10 %	15	عدد الاستثمارات المفقودة
5,33 %	8	عدد الاستثمارات الملغاة (غير كاملة الإجابة)
6,67 %	10	عدد الاستثمارات الواردة بعد الأجل
100 %	150	مجموع الاستثمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الاستثمارات المقبولة والصالحة لتحليل هذه الدراسة، من خلال الأجزاء الثلاثة للاستبيان والتي تقدر بـ: 117 استثماراً أي بنسبة 78%، كلها تعبر عن الاستثمارات التي تم الإجابة عنها من قبل أفراد العينة أي لديهم دراية كبيرة بموضوع البحث، ومدى تفاعلهم مع مبادئ حوكمة المؤسسات بالرغم من حداثة، أما بالنسبة إلى الاستثمارات المفقودة والتي لم تسترجع بعد عملية الجمع أي لم يحدد مصيرها، والتي تقدر بـ: 15 استثماراً أي بنسبة 10%، وكذلك الاستثمارات الملغاة والتي تقدر بـ: 8 استثمارات أي بنسبة 5,33% كلها غير كاملة الإجابة بالرغم من عدم دراية بعض أفراد العينة لأسئلة الاستبيان وكيفية التعامل معها من جهة، ومن جهة ثانية عدم ربط متغيرات الدراسة مع المحاور المطروحة، وأما بالنسبة للاستثمارات التي وردت بعد آجال الدراسة فقد تم رفضها مباشرة والتي تقدر بـ: 10 استثمارات أي بنسبة 6,67%، حيث حدد تاريخ الاستلام مسبقاً.

الفرع الثاني: النموذج المقترح وفق هذا الاستبيان

يضم هذا الفرع عنصراً أساسياً يتم من خلاله اقتراح نموذج لدراسة وفق هذا الاستبيان، وهو:

أولاً: النموذج المقترح لدراسة:

تم اقتراح نموذج للدراسة من قبل الباحث حسب متغيراتها، ويقسم الباحث هذه الدراسة إلى المتغيرات التالية:

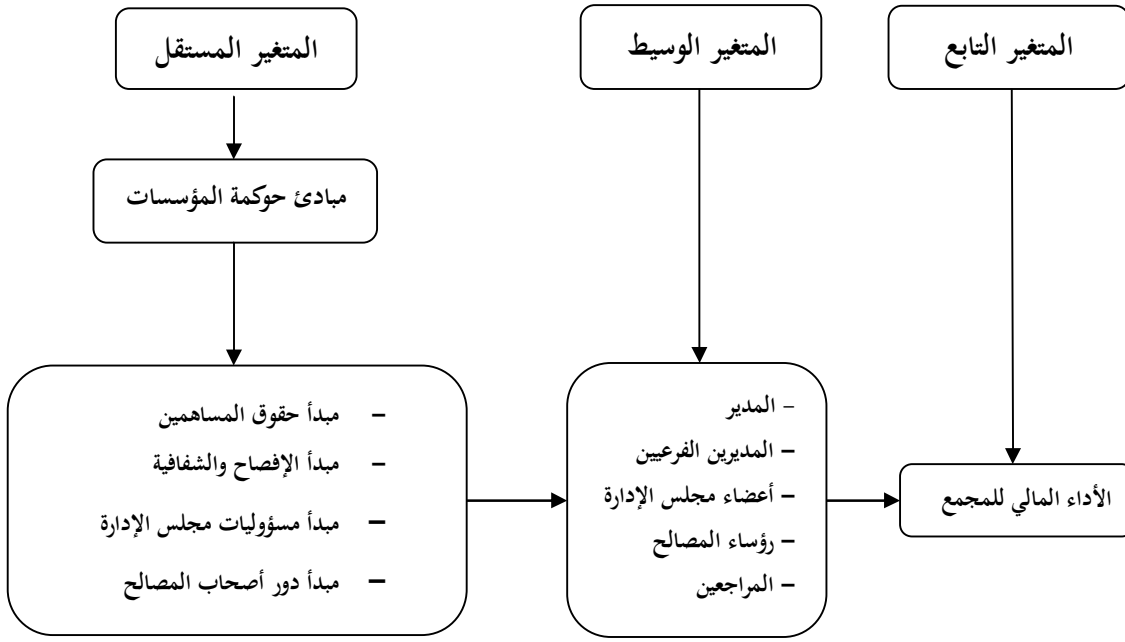
1- المتغير التابع: يتم تحديد المتغير التابع لهذه الدراسة وفقاً للمتطلبات المتوفرة حسب عنوان الأطروحة، والمتمثل في أداء المؤسسة (الأداء المالي للمجمع الصناعي صيدال).

2- المتغير الوسيط: يتم تحديده من خلال العوامل التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، والتي تتمثل في: المدير العام للمجمع، المديرين الفرعيين، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح، والمراجعين (الخارجيين والداخليين والمحاسبين).

3- المتغير المستقل: ويتمثل في المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات داخل المجمع.

وعليه يمكن تحديد متغيرات الدراسة من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (4-11): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد وتصوير الطالب

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان

حاول الباحث من خلال هذا المطلب أن يبين الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، من أجل معرفة وسهولة دقة الإجابات وكيفية التعامل مع الأسئلة الموجهة لهم ضمن المحاور الرئيسية للبحث، وتوجهات أفراد العينة المدروسة للحكم على مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح هذه الأساليب من خلال الفرعين كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب المستعملة في دراسة الاستبيان

يعتمد هذا الاستبيان على العديد من الأساليب المتنوعة من شأنها أن تعالج المشكل المطروح وفق للمعطيات والبيانات الدقيقة والمتوفرة من أهم هذه الأساليب نذكر:

- 1- برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.
- 2- تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج Statistical Package For Social Sciences (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على تحليل الاعتمادية للتأكد من مدى صحة ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (α).
- 3- مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات t في كل الجداول) لبيان خصائص العينة.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، وللتأكد من صحة ودقة المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (1,0)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية بيانات نتائج العينة، مما يؤدي إلى انعكاسها على مجتمع الدراسة، ويمكن حسابها كما يلي:

نتائج اختبار الثبات: عند تطبيق اختبار المصدقية والثبات ألفا كرونباخ وجدنا أن قيمته بلغت (0.795) وهي قيمة مقبولة ومعبرة عن صدق الأداة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لأفراد العينة (التحليل الديمغرافي)

قبل البدء والشروع في عرض نتائج الدراسة الميدانية، نشير إلى أن جمع البيانات وتبويبها قد تم باستخدام البرنامج SPSS الإصدار 21.0 v، إضافة إلى برنامج Excel 2010، والذي يعتبر في الواقع مصدرا لكافة الجداول التي تتضمن التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالإجابات الواردة إضافة للأشكال البيانية المرافقة، وينقسم هذا المطلب إلى فرعين هما:

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب (الجنس، والعمر، والفئة الوظيفية)

ويتحدد هذا التحليل وفقا للعناصر الوصفية لأفراد العينة كما يلي:

أولا: الجنس:

بلغت نسبة مشاركة الذكور في الاستبيان 80.34% في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 19.66%، ويعود هذا الأمر إلى هيمنة عنصر الذكور والسيطرة بنسبة كبيرة على العمل وتقليد المناصب المهمة في الإدارة داخل المجمع، بالمقابل نجد أن نسبة الإناث ضعيفة جدا مقارنة بنسبة الذكور داخل المجمع، وهو على الأقل الواقع الذي صادفه الباحث أثناء توزيع استمارات الاستبيان، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجدول والشكل التاليين:

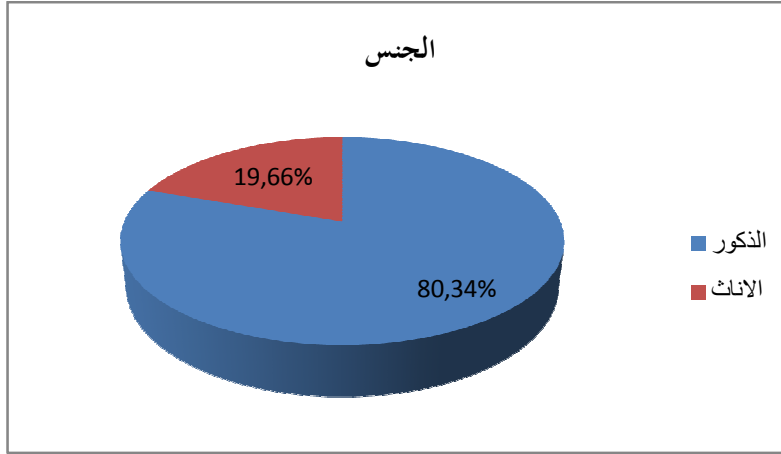
الجدول رقم (4-19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
80,34	94	الذكور
19,66	23	الإناث
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور في أفراد العينة بلغ 94، بينما قدر عدد الإناث في العينة بـ: 23، أي ما يعادل أربعة مرات عدد الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل الدائري أدناه:

الشكل رقم (4- 12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

ثانياً: العمر:

تباينت أعمار أفراد العينة المستجوبة، وتراوحت عموماً بين (20 سنة و 45 سنة)، تبعاً لذلك قمنا بتشكيل أربع فئات عمرية، فكانت النسبة الكبيرة من المشاركين مركزة عند الفئة [35 سنة إلى 44 سنة] وبنسبة 49,57%، تليها الفئة [26 سنة إلى 34 سنة] بنسبة 21,37%، ثم تليها الفئة [أكثر من 45 سنة] والتي تقدر نسبتها بـ: 17,95%، أما بالنسبة إلى الفئة الأخيرة [من 20 سنة إلى 25 سنة] فكانت نسبتها 11,11%، ويعود تفسير هذا التحليل للنسب المختلفة بين الفئات العمرية أي أن استمارات الاستبيان وجهت نحو الأعمار المتقدمة في السن لأفراد العينة، لافتراض أنه بالإضافة لمستواها التعليمي، فإنها تحوز على خبرة ميدانية تساعد في كيفية التعامل مع الاستمارة بشكل جيد ومفيد، ويتم في هذا العنصر توضيح وتوزيع الفئات العمرية لأفراد العينة المدروسة حسب الجدول التالي.

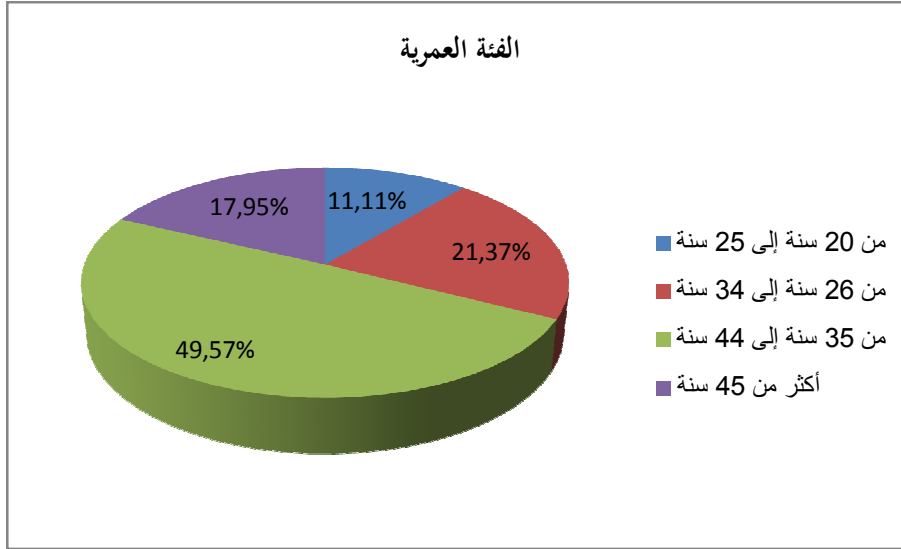
الجدول رقم (4- 20): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
11,11	13	من 20 سنة إلى 25 سنة
21,37	25	من 26 سنة إلى 34 سنة
49,57	58	من 35 سنة إلى 44 سنة
17,95	21	أكثر من 45 سنة
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

بناء على ملاحظات الجدول أعلاه فإن أكبر الفئات تكراراً هي الفئة [35 سنة إلى 44 سنة] حيث يقدر تكرارها بـ: 58، أما بالنسبة إلى الفئات [26 سنة إلى 34 سنة] و الفئة [أكثر من 45 سنة] تكاد تتقارب تكرارهما وهي على التوالي: 25، 21، أما الفئة الأقل تكراراً هي [من 20 سنة إلى 25 سنة] وتقدر بـ: 13، ويمكن توضيح نسب توزيعها في الشكل الدائري التالي:

الشكل رقم (4- 13): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

ثالثاً: الفئة الوظيفية:

تنوعت وظائف ومهن المستجوبين في عينة الدراسة، وتبين لنا أن غالبية المستجوبين هم ممن يجمعون بين وظيفتين مثل المدير العام للمجمع ورئيس مجلس الإدارة، حيث تكون لديه أضعف النسب في أفراد العينة، نظراً لأنه الشخص الوحيد الذي يشغل مثل هذه المناصب وتقدر نسبته بـ: 0,85 %، تليها النسبة 2,56 % الممثلة بالمديرين الفرعيين في كامل الفروع التابعة للمجمع، أما بالنسبة إلى أعضاء مجلس الإدارة فتقدر نسبتهم بـ: 38,46 %، وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، أما رؤساء المصالح فاستحوذ على النصيب الأكبر من النسب، حيث قدرت بـ: 45,3 %، أما النسبة المتبقية فكانت للمدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات في أفراد العينة، وقدرت نسبة مشاركتهم بـ: 12,82 %، وهم يهتمون بمهنة المحاسبة وتدقيق الحسابات خاصة في الكشوف المالية والجداول الملحقه، وعليه يتم توضيح هذا التوزيع في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 21): توزيع أفراد العينة حسب الفئات الوظيفية

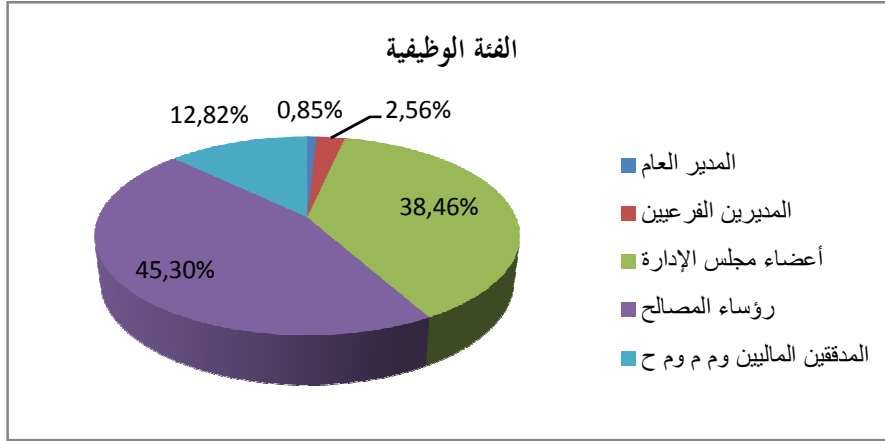
النسبة %	التكرار	الفئة الوظيفية
0,85	1	المدير العام
2,56	3	المديرين الفرعيين
38,46	45	أعضاء مجلس الإدارة
45,3	53	رؤساء المصالح
12,82	15	المدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة التكرارات الكبيرة والتي تتركز على فئتين هما رؤساء المصالح وأعضاء مجلس الإدارة، حيث قدرت هذه التكرارات على التوالي بـ: 53 و 45، هذا راجع إلى توجه جميع استمارات الاستبيان إلى هاتين الفئتين، لأن جميع القرارات المتخذة تصدر عن هذه الجهات من المجمع، أما تكرار الفئات الثلاثة الأخرى هي تكرارات ضعيفة ولا يستطيع

صاحبها أن يتخذ أي قرار دون اللجوء إلى الفئتين السابقتين، وتقدر تكراراتهم على التوالي بـ: 15 و 3 و 1 والخاصة بالفئات المدققين الماليين والمحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات والمديرين الفرعيين والمدير العام للمجمع الصناعي صيدال، ويتم توضيحها في الشكل الدائري التالي:

الشكل رقم (4- 14): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب (المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)

في هذا التحليل تم التركيز من قبل الباحث على أفراد العينة اللذين لديهم مؤهل علمي وخبرة مهنية داخل مجتمع الدراسة، ويمكن تقسيم هذا الفرع إلى:

أولاً: المؤهل العلمي:

تبين لنا من خلال الدراسة أن نسبة 14,53 % من المستجوبين حاصلين على شهادة دكتوراه أو ما يعادلها، في حين أن نسبة 30,77 % هم من الحاصلين على شهادة ماجستير أو ما يعادلها، أما نسبة 36,75 % فهم من الحاصلين على شهادة الليسانس، أما نسبة 12,83 % فهم من حاملي شهادة التقني سامي، أما النسبة المتبقية في لحاملي الشهادات الأخرى وتقدر بـ: 5,13 %، يعكس في الواقع هذا التوزيع رغبة الباحث في حصر عينة الدراسة على فئات المؤهلة علمياً والحاملي الشهادات العليا، نتيجة اهتمام الباحث بالفئة المتعلمة والتي لديها الخبرة في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة داخل المجمع، وبالتالي نوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

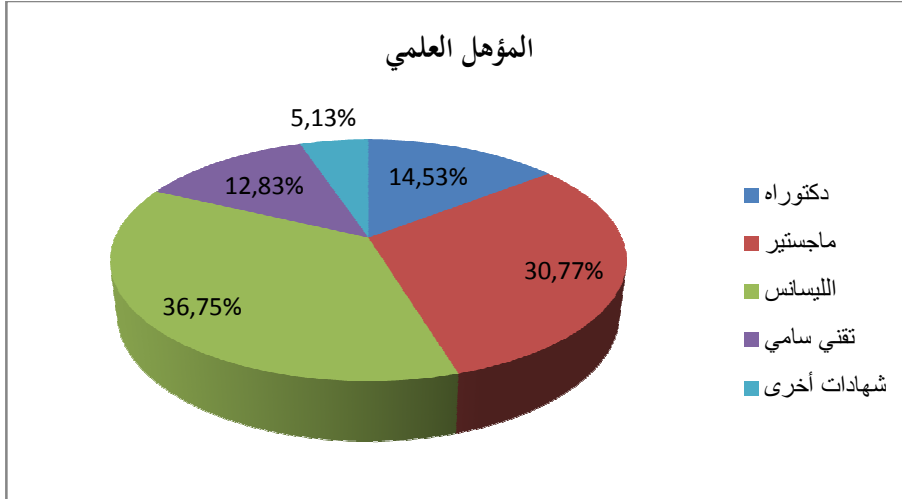
الجدول رقم (4- 22): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
14,53	17	دكتوراه
30,77	36	ماجستير
36,75	43	الليسانس
12,83	15	تقني سامي
5,13	6	شهادات أخرى
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

ومن الملاحظ في هذا الجدول على أن أغلب تكرارات أفراد العينة موجهة إلى حاملي الشهادات الدكتوراه والماجستير والليسانس، حيث تأخذ هذه المجموعة على أكبر التكرارات في العينة المدروسة وهي على التوالي 17 و36 و43، أما التكرارات المتبقية فهي لذوي الشهادات الأقل مثلاً تقني سامي وشهادات أخرى كما يوضحها الجدول أعلاه وهي على الترتيب 15 و6 تكرارات، وعليه يسعى الباحث إلى تمثيلها في شكل دائري لتوضيح النسب كما يلي:

الشكل رقم (4- 15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

ثانياً: الخبرة المهنية:

بالاعتماد على توزيع سنوات الخبرة على خمسة فئات سنوية، لاحظنا أن غالبية توجه استمارة الاستبيان كانت لأفراد العينة اللذين لديهم خبرة كبيرة في المجالات المختلفة داخل المجمع، حيث قام الباحث بمحصرة سنوات الخبرة المهنية لأغلبية المستجوبين كانت بين 06 سنوات و15 سنة، أما التقسيم الحقيقي للخبرة المهنية فكانت أكبر النسب هي % 39,32 والمحصورة بين 11 سنة و 15 سنة، وتليها النسبة % 33,33 للمستجوبين محصورة بين 06 سنوات و 10 سنوات، ثم تليها النسبة % 11,97 لأفراد العينة اللذين لديهم خبر مهنية محصورة بين 16 سنة و 20 سنة، أما اللذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات فكانت نسبتهم % 8,55، والنسبة المتبقية لمستجوبي أفراد العينة الأكثر من 25 سنة فهي تمثل النسبة الأضعف للعينة المدروسة والخبرة الكبيرة في هذا المجال وتقدر بـ: % 6,84، وهي موضحة في الجدول الآتي:

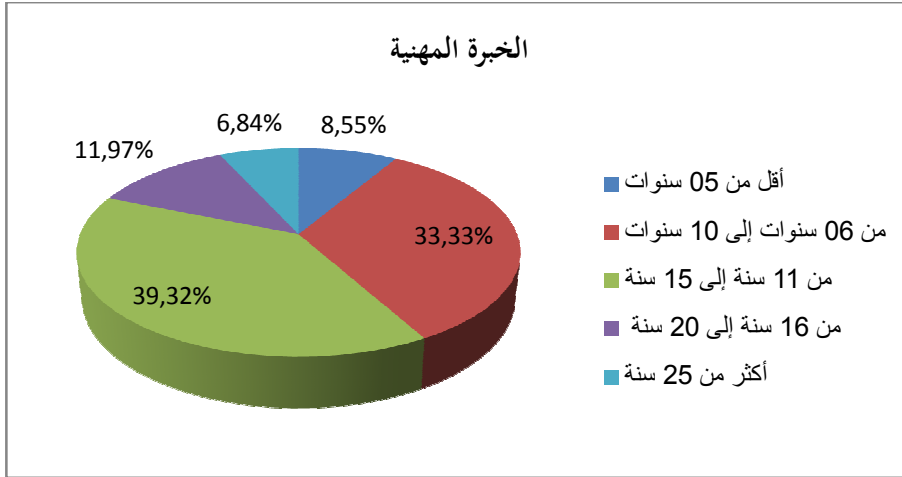
الجدول رقم (4- 23): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهني

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
8,55	10	أقل من 05 سنوات
33,33	39	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
39,32	46	من 11 سنة إلى 15 سنة
11,97	14	من 16 سنة إلى 20 سنة
6,84	8	أكثر من 25 سنة
100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المدروسة تتركز من 06 سنوات إلى غاية 15 سنة، وهذا ما توضحه التكرارات التالية 46 و 39، أما لأفراد العينة المحصورين بين 16 سنة إلى 20 سنة تقدر تكراراتهم بـ: 14 تكرار، أما بالنسبة لأطراف الفئات السنوية الخمسة فكانت تكراراتهم تقدر بـ: 10 و 8 تكرارات، وعليه يتم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الشكل الدائري التالي:

الشكل رقم (4-16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان وبرنامج Excel

المطلب الرابع: تحليل نتائج الاستبيان

يمكن تحليل نتائج دراسة هذا الاستبيان من خلال اختبار ميداني لمجموعة من المتغيرات والعناصر الفرعية للمتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع، وذلك عن طريق الاختبار الإحصائي من أجل الكشف عن مدى صحة أو خطأ الفرضيات الخمس، التي تم طرحها سابقاً. وعليه يمكن تحليل فرضيات الدراسة التالية:

الفرع الأول: تحليل فرضيات الدراسة

من خلال تحليل نتائج الاستبيان، عمد الباحث إلى تحليل فرضيات هذه الدراسة انطلاقاً من:

1- الفرضية الأولى: يلتزم المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تنفرع هذه الفرضية إلى خمسة محاور أساسية والتي تمثل المبادئ الخمسة لحوكمة المؤسسات كما يلي:

1-1 - تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين: يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24): تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
A1	117	4.28	0.79	58.11	0.000
A2	117	4.03	0.75	57.91	0.000
A3	117	4.19	0.71	63.06	0.000
A4	117	4.04	0.77	56.79	0.000
A5	117	3.98	0.78	53.95	0.000
A6	117	4.05	0.81	53.74	0.000
A7	117	4.18	0.76	59.23	0.000
المجموع	/	4.11	0.767	57.54	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.11، وقيمة t المحسوبة تساوي 57.54 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناءً على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبدأ ضمان حقوق المساهمين.

2-1 - تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين: يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
B1	117	4.12	0.81	54.94	0.000
B2	117	4.18	0.75	60.12	0.000
B3	117	4.09	0.74	59.64	0.000
B4	117	4.16	0.82	54.94	0.000
B5	117	4.10	0.78	57.02	0.000
B6	117	4.17	0.75	60.29	0.000
B7	117	4.32	0.71	65.30	0.000
المجموع	/	4.163	0.77	58.89	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.163، وقيمة t المحسوبة تساوي 58.89 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين.

3-1 - تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
C1	117	4.22	0.74	61.38	0.000
C2	117	4.44	0.65	74.00	0.000
C3	117	4.58	0.49	100.01	0.000
C4	117	4.51	0.50	97.24	0.000
C5	117	4.59	0.50	100.49	0.000
C6	117	4.50	0.51	97.03	0.000
C7	117	4.44	0.56	85.22	0.000
المجموع	/	4.47	0.56	87.91	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.47، وقيمة t المحسوبة تساوي 87.91 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

4-1 - تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية: يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
D1	117	4.53	0.58	84.34	0.000
D2	117	4.34	0.59	79.65	0.000
D3	117	4.21	0.74	61.68	0.000
D4	117	4.24	0.77	59.32	0.000
D5	117	4.26	0.74	61.84	0.000
D6	117	4.22	0.79	57.88	0.000
D7	117	4.09	0.80	55.46	0.000
المجموع	/	4.27	0.72	65.74	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.27، وقيمة t المحسوبة تساوي 65.74 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يطبق مبدأ الإفصاح والشفافية.

5-1 - تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح: يمكن تمثيل هذا المبدأ في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
E1	117	4.10	0.75	58.49	0.000
E2	117	4.30	0.79	58.80	0.000
E3	117	4.40	0.66	72.44	0.000
E4	117	4.21	0.74	61.68	0.000
E5	117	4.47	0.77	62.63	0.000
E6	117	4.29	0.71	65.47	0.000
E7	117	4.14	0.75	59.41	0.000
المجموع	/	4.28	0.74	62.70	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.28، وقيمة t المحسوبة تساوي 62.70 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يطبق دور أصحاب المصالح. وعليه يمكن استنتاج بشكل عام أن المجمع يلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وبالتالي نستطيع تلخيص هذه المبادئ في جدول واحد كما يلي:

- حيث: المبدأ الأول: ضمان حقوق المساهمين وتمثل في العنصر (A7A1) = A
 المبدأ الثاني: المعاملة المتساوية للمساهمين وتمثل في العنصر (B7B1) = B
 المبدأ الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة وتمثل في العنصر (C7C1) = C
 المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية وتمثل في العنصر (D7D1) = D
 المبدأ الخامس: دور أصحاب المصالح وتمثل في العنصر (E7E1) = E

الجدول رقم (4-29): مدى التزام المجمع بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي الإجمالي	الانحراف المعياري الإجمالي	اختبار t الإجمالي	مستوى المعنوية sig الإجمالية
A	117	28.76	2.42	128.37	0.000
B	117	29.15	2.41	130.51	0.000
C	117	31.28	1.54	220.29	0.000
D	117	29.89	2.37	136.20	0.000
E	117	29.91	2.28	142.00	0.000
المجموع	/	29.798	2.204	151.474	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفقرات هو 29.798، وقيمة t المحسوبة تساوي 151.474 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات. مما يؤدي إلى قبول الفرضية الأولى والتي تقول أن المجمع يلتزم بتطبيق هذه المبادئ.

2- الفرضية الثانية: يؤدي تفعيل وترشيد القرارات المالية التي يصدرها متخذو القرارات داخل المجمع الصناعي صيدال إلى اتخاذ قرارات سليمة ومحكمة، وتحتوي هذه الفرضية على محور أساسي واحد كما يلي:

2-1- المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل المجمع: ويمكن تمثيلها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-30): المساهمة في تفعيل وترشيد القرارات المالية داخل المجمع

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
F1	117	4.24	0.71	64.14	0.000
F2	117	4.07	0.70	62.53	0.000
F3	117	4.15	0.79	56.70	0.000
F4	117	4.21	0.80	56.44	0.000
F5	117	4.13	0.82	54.78	0.000
F6	117	4.03	0.78	56.23	0.000
F7	117	4.12	0.79	56.43	0.000
المجموع	/	4.14	0.77	58.18	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.14، وقيمة t المحسوبة تساوي 58.18 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن تفعيل وترشيد القرارات المالية يساهم في اتخاذ قرارات سليمة داخل المجمع الصناعي صيدال، وعليه فإن هذه الفرضية صحيحة.

3- الفرضية الثالثة: ينعكس تحسين الأداء المالي للمجمع، من خلال تحسينه للأداء الكلي، وتحتوي هذه الفرضية على محور أساسي واحد كما يلي:

3-1- انعكاسات تحسين الأداء المالي على الأداء الكلي للمجمع: ويمكن تمثيلها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-31): انعكاسات تحسين الأداء المالي على الأداء الكلي للمجمع

الرقم	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءات t	مستوى المعنوية sig
G1	117	4.19	0.76	59.23	0.000
G2	117	4.07	0.73	60.46	0.000
G3	117	4.09	0.82	54.02	0.000
G4	117	4.09	0.82	54.19	0.000
G5	117	4.14	0.80	56.10	0.000
G6	117	4.06	0.77	57.11	0.000
G7	117	4.14	0.76	58.52	0.000
المجموع	/	4.11	0.78	57.09	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقدر بـ 4.11، وقيمة t المحسوبة تساوي 57.09 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.66 (بناء على جدول إحصائية t فإن عدد المشاهدات هي 117 مشاهدة عند درجة حرية $\alpha = 0,05$ فهي قريبة من عدد المشاهدات 120، وبالتالي نأخذ القيمة القريبة 1.66)، ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، وهذا ما يدل على أن تحسين الأداء المالي ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي داخل المجمع الصناعي صيدال، وعليه فإن هذه الفرضية صحيحة.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

يقوم الباحث بتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وفق الفرضيتين السابقتين بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

1- الفرضية الرابعة: وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية

في المجمع عند مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه كما يلي:

الجدول رقم (4-32): العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المجمع

الرقم	المحاور	عدد أفراد العينة	ترشيد القرارات المالية	
			مستوى المعنوية	معامل الارتباط
1	مبدأ ضمان حقوق المساهمين	117	0.033	- 0.241
2	مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين	117	0.023	0.210
3	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	117	0.041	0.178
4	مبدأ الإفصاح والشفافية	117	0.047	0.168
5	مبدأ دور أصحاب المصالح	117	0.000	0.475
/	تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن مبدأ ضمان حقوق المساهمين لديه علاقة إرتباط عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية مع ترشيد القرارات المالية عند مستوى الدلالة يساوي 0.033 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف

مسبقاً، ومعامل ارتباط يقدر -0.241، أما مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية لديهم علاقة ارتباط طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية مع ترشيد القرارات المالية عند مستويات الدلالة 0.023، 0.041، 0.047، على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، ومعاملات ارتباط هذه المبادئ هي على الترتيب تقدر بـ: 0.210، 0.178، 0.168، أما بالنسبة لمبدأ دور أصحاب المصالح لديه علاقة ارتباط طردية موجبة ومتوسطة ذات دلالة إحصائية مع ترشيد القرارات المالية عند مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، ومعامل ارتباط يقدر 0.475، وبالتالي فإن هذه الفرضية تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية داخل المجمع الصناعي صيدال، وهو ما يثبت الفرضية الرابعة.

4- الفرضية الخامسة: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي للمجمع عند مستوى معنوية 0.05، ويمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه كما يلي:

الجدول رقم (4-33): العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي في المجمع

الرقم	المحاور	عدد أفراد العينة	تحسين الأداء المالي	
			مستوى المعنوية	معامل الارتباط
1	مبدأ ضمان حقوق المساهمين	117	0.037	- 0.192
2	مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين	117	0.010	0.239
3	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	117	0.038	- 0.163
4	مبدأ الإفصاح والشفافية	117	0.013	0.238
5	مبدأ دور أصحاب المصالح	117	0.034	- 0.132
/	تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss21

من خلال الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن المبادئ (ضمان حقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة، ودور أصحاب المصالح) لديهم علاقة ارتباط عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية مع تحسين الأداء المالي، عند مستويات دلالة تساوي 0.037، 0.038، 0.034، على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، ومعاملات ارتباط هذه المبادئ هي على الترتيب تقدر بـ: -0.192، -0.163، -0.132، والمبادئ (المعاملة المتساوية للمساهمين، والإفصاح والشفافية) لهما علاقة ارتباط طردية موجبة وضعيفة ذات دلالة إحصائية مع تحسين الأداء المالي عند مستويات دلالة تساوي 0.010، 0.013، على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعروف مسبقاً، ومعاملات ارتباط هذه المبادئ هي على الترتيب تقدر بـ: 0.239، 0.238، وبالتالي فإن هذه الفرضية تدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي داخل المجمع الصناعي صيدال، وهو ما يثبت الفرضية الخامسة، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية المتخذة وتحسين الأداء المالي.

المبحث الرابع: تحليل مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات (2010-2013)

بعد التطرق في المبحث الثاني إلى تحليل مؤشرات الأداء المالي في مجمع صيدال قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنتين 2008 و 2009، حيث تمت معالجة جميع الجوانب المالية المحيطة بالمجمع وتحديد الوضعية المالية بعد حساب كل المؤشرات ومراقبتها، وتحديد جميع التغيرات الحاصلة في الميزانيتين، تم تتبع الأداء المالي للمجمع قبل تطبيق المبادئ ومن ثم تتبع الأداء الكلي، وفي هذا المبحث سوف يتم معالجة هذه المؤشرات بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحليلها وتفسيرها، أي معالجة جميع الجوانب المالية واستخراج نقاط القوة وتحسينها ونقاط الضعف وتداركها وتصحيحها ومعالجتها وملاحظة التطور في الأداء المالي وتحسنه خلال سنوات هذه الدراسة، ويمكن تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب كما يلي:

المطلب الأول: دراسة التوازن المالي في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)

تعتمد هذه الدراسة على تحليل التوازن المالي في المجمع، من خلال الدراسة التحليلية الساكنة وهي دراسة تحليلية تقليدية تهدف إلى معرفة كيفية بناء الميزانية المالية، وكذلك حساب المؤشر المالي الداخلة في تشكيلها وحساب مؤشرات التحليل المالي الوظيفي بعد التحويل الميزانية، وتحديد شروط التوازن من خلالها، أما الدراسة الديناميكية للتوازن المالي فتعتمد على تحليل الميزانية الإقتصادية وجدول التمويل للمجمع.

الفرع الأول: الدراسة التحليلية الساكنة

يمكن التطرق في هذا الفرع إلى مجموعة من العناصر نوضحها كآآتي:

أولاً: تشكيل الميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

يبين الشكل أدناه تمثيل مبسط للميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنوات (2010 و 2013) أنظر الملاحق (06.07.09) على النحو التالي:

الشكل رقم (4-17): تشكيل الميزانية المالية المختصرة للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

الأصول	2010	2011	2012	2013
AF	13212823631,71	11161030680,69	11454745444,93	11308739236,87
AC	15038364330,97	16116940187,04	18566400049,54	18790834132,82
المجموع	28251187962,68	27277970867,73	30021145494,54	30099573372,69
الخصوم	2010	2011	2012	2013
CP	20406030129,52	19537283516,67	21087910309,03	21756636705,06
CCT	7845157833,16	7740687351,05	8933235185,51	8342936667,63
المجموع	28251187962,68	27277970867,73	30021145494,54	30099573372,69

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التغير الواضح في تشكيل المجمعات المالية من سنة 2010 إلى سنة 2013، فمثلا نلاحظ الأصول الثابتة في سنة 2010 أكبر من الأصول الثابتة في سنوات 2011 و 2012 و 2013 وهذا راجع إلى زيادة حجم الاستثمارات، زيادة تجهيزات الإنتاج، إضافة إلى تجهيزات المجمع، كما نلاحظ تغير في الأموال الدائمة من سنة إلى أخرى، ففي سنة 2011 نلاحظ إنخفاضا في الأموال الدائمة وهذا راجع إلى استغلال الأموال في تمويل الأصول الثابتة، وتغطية جميع احتياجات دورة الاستغلال، ودخول منافسين جدد، أما في السنوات 2012 و 2013 نلاحظ عودة ارتفاع في قيمة الأموال الدائمة، وهذا راجع إلى زيادة الإنتاج أي زيادة رقم الأعمال، الحصول على عقود شراكة أجنبية جديدة من أجل زيادة التصدير، وتحقيق ضمان حقوق المساهمين، أما الأصول المتداولة فهي في زيادة خلال كل السنوات هذا راجع إلى زيادة في معدل دوران المخزونات، وزيادة في معدلات دوران العملاء والموردين، أما بالنسبة إلى القروض قصيرة الأجل نلاحظ تذبذبا في قيمتها عبر سنوات الدراسة وهذا راجع إلى آجال استحقاقها.

ثانيا: المؤشر المالي في التحليل الساكن للمجمع خلال السنوات (2010 و 2013)

يمكن حساب المؤشر المالي الخاص بالتحليل المالي الكلاسيكي من خلال منظورين: المنظور الأول من أعلى الميزانية والمنظور الثاني من أدنى الميزانية، ويتمثل هذا المؤشر في رأس المال العامل سيولة، وعلى هذا الأساس يتم حسابه وفق المعادلتين (30 و 31) الموضحتين في الفصل الثالث (ص:221)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-34): يوضح حساب رأس المال العامل سيولة من أعلى وأدنى الميزانية للمجمع

خلال السنوات (2010 - 2013)

FR _L			البيان
نسبة التطور %	أدنى الميزانية	أعلى الميزانية	السنوات
40,26 %	7193206497,81	7193206497,81	2010
16,45 %	8376252835,98	8376252835,98	2011
15,01 %	9633164864,10	9633164864,10	2012
08,46 %	10447897465,19	10447897465,19	2013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في قيمة رأس المال العامل سيولة من أعلى وأدنى الميزانية خلال السنوات من 2010 إلى 2013، حيث يعبر عنه بالفائض المخصص لتمويل الأصول المتداولة. وهذا راجع إلى أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة والأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل، وبالتالي فإن المجمع باستطاعته تمويل كل الأصول الثابتة أي جميع استثماراته باستخدام الأموال الدائمة (الموارد المالية الدائمة)، وعليه يمكن للمجمع تحقيق فائض مالي متمثل في رأس المال العامل سيولة ($FR_L > 0$ أي موجب)، أما من أدنى الميزانية فإن المجمع يستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصوله المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان هو رأس المال العامل سيولة ($FR_L > 0$ أي موجب)، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دورا هاما في تحقيق التوازن المالي للمجمع.

ثالثاً: المؤشرات المالية في التحليل المالي الوظيفي للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

من خلال تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)، انظر الملاحق (06.07.08.09)، يمكن استخراج المؤشرات المالية الداخلة في تكوين المعادلة الأساسية للخرزينة، ويتم توضيح ذلك في الشكل أدناه:

الشكل رقم (4-18): يبين تشكيل الميزانية الوظيفية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

2013	2012	2011	2010	E
29724776277,24	29618901761,66	28131227493,85	29672952736,96	E _s
12499081375,29	13933205968,80	12450826141,14	13184491138,50	E _{ex}
2338062682,97	869866214,22	545282018,54	920872446,93	E _{hex}
7513998148,02	7294232158,47	5962388276,44	3388649721,60	E _t
52075918465,52	51716206103,15	47089723930,23	47166966043,99	المجموع
43732981797,89	42782970917,50	39349036579,02	39321808210,83	R _d
1227878706,58	3250392942,41	3168135431,44	3456110747,86	R _{ex}
6383041424,53	4214317703,57	3417566820,25	3303714474,08	R _{hex}
732016536,52	1468524539,53	1154985099,37	1085332611,22	R _t
52075918465,52	51716206103,15	47089723930,23	47166966043,99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الشكل أعلاه يمكن حساب مؤشرات المعادلة الأساسية للخرزينة، وهذا من أجل قياس درجة تحقيق التوازن المالي للمجمع، وعلى هذا الأساس يتم حساب مؤشرات المالية الخاصة بالتحليل المالي الوظيفي وفق المعادلات التالية: (32، 33، 34، 35، 36، 37) الموضحة في الفصل الثالث والمتمثلة بالصفحتين: (221 و 222) والنتائج موضحة في الجداول أدناه:

1- حساب مؤشر رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمجمع خلال السنوات (2010 و 2013):

يمكن استخراج هذا المؤشر بناء على الميزانية الوظيفية، حيث يتم توضحه في الجدول أدناه كما يلي:

جدول رقم (4-35): يوضح حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمجمع خلال السنوات (2010 -

2013)

نسبة التطور %	FR _{ng}	البيان
		السنوات
26,07 %	9648855473,87	2010
16,26 %	11217809085,17	2011
17,35 %	13164069155,96	2012
06,41 %	14008205520,65	2013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب أي ($FR_{ng} > 0$ أي موجب)، وعليه فإن كل قيم رأس المال العامل الصافي الإجمالي متزايدة من سنة 2010 إلى غاية 2013، وهذا ما توضحه نسبة تطوره المتمثلة في الجدول،

أي الموارد الدائمة خلال السنوات (2010 و 2013) أكبر من الاستخدامات المستقرة خلال السنوات (2010 و 2013)، وهذا راجع إلى أن المجمع استطاع تمويل الاستخدامات المستقرة باستخدام الموارد الدائمة، وبالتالي يمكن القول أن المجمع متوازن ماليا على المدى الطويل، حيث تمكن المجمع حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاته الطويلة المدى باستخدام موارده المالية الطويلة المدى، أي حقق فائضا ماليا يمكن أن يستخدمه في تمويل احتياجاته المتبقية أو الاحتياجات الأخرى للمجمع.

2- حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

يمكن استخراج هذا المؤشر بناء على الميزانية الوظيفية كما يلي:

جدول رقم (4-36): يوضح حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للمجمع خلال السنوات (2010 -

2013)

البيان السنوات	$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$	$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$	$BFR_g = BFR_{ex} + BFR_{hex}$	نسبة التطور
2010	9728380390,64	2382842027,15-	7345538363,49	36,02 %
2011	9282690709,70	2872284801,71-	6410405907,99	12,73 % -
2012	10682813026,39	3344451489,35-	7338361537,04	14,48 %
2013	11271202668,71	4044978741,56-	7226223927,15	01,53 % -

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال موجب في كل السنوات، لأن استخدامات الاستغلال أكبر من موارد الاستغلال، وهذا راجع إلى أن احتياجات دورة الاستغلال كانت كبيرة، أي أن جميع المخزونات وحقوق العملاء واجهت جميع العناصر الممثلة في الموردين وملحقاته والرسم على القيمة المضافة والديون الجبائية والاجتماعية، مما يدل على أن المجمع قام بتغطية موارد الاستغلال بواسطة استخدامات الاستغلال (أي راجع إلى التسيير الجيد لعناصر الاستغلال)، أما بالنسبة إلى الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال فإننا نلاحظ جل قيمه سالبة خلال كل السنوات، لأن استخدامات خارج الاستغلال أقل من موارد خارج الاستغلال، هذا راجع إلى أن كل الاحتياجات الاستثنائية لدورة الاستغلال كانت أقل بكثير من موارده الاستثنائية الخارجية، أي أن حقوق الاستغلال الأخرى أقل من موارد الاستغلال الأخرى، مما يدل على أن المجمع لا يستطيع تغطية أو مواجهة موارد خارج الاستغلال بواسطة استخدامات خارج الاستغلال، أما الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي والممثل بجمع الرصيد السابقين، فأننا نلاحظ أن جميع قيمه موجبة في كل السنوات، هذا راجع إلى تفاعل مجموعة من العناصر إجمالاً مع بعضها البعض، وعليه فإن المجمع اعتماد على عناصر الاستغلال بنسبة أكبر من العناصر خارج الاستغلال، مما أدى إلى زيادة في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي (قيم موجبة).

3- حساب الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

مما سبق يمكن أن تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع خلال السنوات 2010 - 2013 عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز، أي تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها، وبالتالي فإن المجمع يتمكن من تغطية هذا الاحتياج، وبالتالي تكون الخزينة في حالة فائض أي حالة موجبة، وعليه تحسب الخزينة الصافية الإجمالية من الميزانية الوظيفية

للمجمع بإجراء الفارق بين الاستخدامات الخزينة وموارد الخزينة، أو انطلاقاً من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-37): يوضح حساب الخزينة الصافية الإجمالية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

البيان السنوات	$T_{ng} = E_t - R_t$	$T_{ng} = FR_{ng} - BFR_g$	نسبة التطور %
2010	2303317110,38	2303317110,38	02,20 %
2011	4807403177,07	4807403177,07	108,72 %
2012	5825707618,94	5825707618,94	21,18 %
2013	6781981611,50	6781981611,50	16,41 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

يمكن أن نلاحظ من الجدول أعلاه أن الخزينة الصافية الإجمالية مختلفة وموجبة في جميع القيم خلال السنوات 2010 إلى 2013، هذا راجع إلى القيمة الكبيرة للمتاحات في المجمع، أي استخدامات الخزينة في المجمع خلال جميع السنوات أكبر من الاعتمادات البنكية الجارية والمثلة في القروض قصيرة الأجل في جميع السنوات، وعليه فإن جميع النسب تعبير عن إمكانيات المجمع في مواجهة احتياجات دورة الاستغلال والمتمثلة في الاحتيار في رأس المال العامل الأجمالي باستخدام رأس المال العامل الصافي الإجمالي على المدى الطويل، وبالتالي تكون الخزينة الصافية الإجمالية في حالة فائض أي موجبة.

الفرع الثاني: الدراسة الديناميكية للتوازن المالي

اعتمد التحليل المالي التقليدي على الميزانية المالية من أجل إعطاء تصور للوضع المالية للمجمع صيدال في لحظة زمنية معينة، هذا التحليل لا يمكن أن يعطي صورة واضحة عن مختلف الحركات المالية خلال دورة معينة، لذا جاءت فكرة جدول التمويل والميزانية الإقتصادية لتحويل عملية التحليل من المنظور التقليدي إلى المنظور المتحرك أي الدراسة الديناميكية للتوازن المالي، وذلك للوصول إلى معرفة مدى التغير في الخزينة وتفسيرها وإظهار كافة التدفقات المالية التي لم تظهر في التحليل التقليدي، ويمكن التطرق في هذا الفرع إلى عنصرين هامين هما: جدول التمويل والميزانية الإقتصادية.

أولاً: تحليل التوازن المالي الديناميكي باستخدام جدول التمويل للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

من خلال بناء الميزانية الوظيفية للمجمع كما يوضحها الشكل رقم (4-8)، يمكن استنتاج جدول التمويل للسنتين أي دورتين متتاليتين، كما هو موضح في الشكل أدناه كما يلي:

بناء على الشكل أدناه يمكن ملاحظ أن كل التغيرات التي تحدث في مركبات المعادلة الأساسية للخزينة كلها مختلفة تارة موجبة وتارة أخرى سالبة، أي أن التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب في كل السنوات على المدى الطويل، معناه أن التغير في الموارد الدائمة في كل السنوات أكبر من التغير في الاستخدامات المستقرة لكل السنوات، أي أن المجمع استطاع أن يمول كل تغيرات الاستخدامات المستقرة بواسطة تغيرات الموارد الدائمة، كما يستطيع المجمع تمويل كل التغيرات التي يحتاجها (جميع احتياجات دورة الاستغلال) والمتمثلة في التغير في احتياج لرأس المال العامل الإجمالي (تغطية التغير في المخزونات والتغير في حساب

العملاء) باستخدام رأس المال العامل الصافي الإجمالي الطويل الأجل، وعليه يكون التغير في الخزينة الصافي الإجمالية موجبا، أي أن هذا التغير في حالة فائض، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (4-19): جدول التمويل للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

2013 - 2012	2012 - 2011	2011 - 2010	2010 - 2009	
105874515,58	1487674267,81	-1541725243,11	6189695207,96	ΔE_s
-1434124593,51	1482379827,66	-733664997,09	-2791690445,50	ΔE_{ex}
1468196468,75	324584195,68	-375590428,39	920872446,93	ΔE_{hex}
219765989,55	1331843882,03	2573738554,84	1109450094,60	ΔE_t
2013 - 2012	2012 - 2011	2011 - 2010	2010 - 2009	
950010880,27	3433934338,60	27228368,19	2518500789,83	ΔR_d
-2009636127,14	159932943,57	-112575882,29	-203429437,14	ΔR_{ex}
2155845612,27	719075450,72	-61547087,96	3303714474,08	ΔR_{hex}
-736508003,01	313539440,16	69652488,15	1059758684,22	ΔR_t
844136364,70	1946260070,79	1568953611,00	-3671194418,13	ΔFR_{ng}
575511533,63	1322446884,09	- 621089114,8	-2588261008,36	ΔBFR_{ex}
- 687649143,52	- 394491255,10	- 314043340,30	-2382842027,15	ΔBFR_{hex}
- 112137609,90	927955628,99	- 935132455,10	-4971103035,51	ΔBFR_g
956273974,60	1018304441,00	2504086066,10	1299908617,38	ΔT_{ng}

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

ثانيا: تحليل التوازن المالي باستخدام الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

تعتمد الدراسة الديناميكية للتوازن المالي في المجمع على استخدام الميزانية الاقتصادية كأحد مؤشرات الأداء المالي، حيث تعمل على جمع كل المعطيات المالية من أجل تشخيص الوضعية المالية للمجمع، بهدف تحقيق التوازن المالي، وتعبير الميزانية من الناحية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة إلى دورة الاستغلال وتحليل مختلف مصادر تمويل هذه الاستخدامات، حيث تجمع كل هذه المعطيات في وثيقة واحدة تتمثل في الميزانية الاقتصادية، كما يوضحها الشكل أدناه.

الشكل رقم (4-20): الميزانية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

2013	2012	2011	2010	الأصول
29724776277,24	29618901761,66	28131227493,85	29672952736,96	I_n
7226223908,32	7338361537,04	6410405908,26	7345538363,49	BFR_g
36951000186,39	36957263298,70	34541633401,10	37018491100,45	ΔE
2013	2012	2011	2010	الخصوم
38724781195,32	36441566620,19	33607235605,11	30701303529,36	CP
1773781008,93-	515696677,77	934397796,99	6317187571,09	D_{net}
36951000186,39	36957263298,70	34541633401,10	37018491100,45	ر.م.م

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

المطلب الثاني: تحليل المردوديات في مجمع صيدال

خلال السنوات (2010 - 2013)

من بين العوامل المحددة لمستوى الأداء المالي في المجمع، هو تحليل المردوديات حيث يهتم بعضها بالنشاط الرئيسي واستبعاد الأنشطة الثانوية، والبعض الآخر يهتم بالنشاط الإجمالي للمجمع ككل، أي تدخل في تكوينها كافة العناصر والتدفقات المالية، من خلال جدول الحسابات النتائج و الميزانيات، وتعتبر هذه المردوديات أدوات لقياس الفعالية الاقتصادية للنشاط، كذلك تعتبر معيارا لاتخاذ بعض القرارات الهامة داخل المجمع، كما تعتبر وسيلة في يد متخذي القرارات المالية في قياس الإقراض وأثر الإستيدانة عليها. وتتمثل في المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

الفرع الأول: تحليل المردودية الاقتصادية

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تعريف المردودية الاقتصادية وإعطاء الصيغة الرياضية المكونة لها، وهي ممثلة بالمعادلة رقم (60)، الموضحة في الفصل الثالث صفحة 226، والتي تهدف إلى قياس مدى مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، من خلال التحليل جدول حسابات النتائج والميزانية الاقتصادية، ويتم خلال هذا الفرع حساب هذه المردودية كما يلي:

1- حساب معدل المردودية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

يمكن حساب معدل المردودية الاقتصادية للمجمع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): يوضح حساب معدل المردودية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

البيان	2010	2011	2012	2013
نتيجة الاستغلال	1649967193,17	2624059985,42	2521790318,71	2946399282,02
الأصول الاقتصادية	37018491100,45	34541633401,10	36957263298,70	36951000186,39
معدل المردودية الاقتصادية	% 04,45	% 07,64	% 06,82	% 07,97

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

2- التحليل والتعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في معدل المردودية الاقتصادية للمجمع خلال السنوات 2010 إلى 2013، حيث بلغ معدل المردودية الاقتصادية في سنة 2010 ب: % 04,45، وارتفعت لتصل إلى % 07,64 في سنة 2011، هذا راجع إلى التحسن في تسيير عناصر دورة الاستغلال وانخفاض استثمارات المجمع وقلة الديون نتيجة عملية التوسع وقلة الإنتاج وإعادة هيكلة المجمع والزيادة في الأموال الخاصة نتيجة إلى عمليات البيع، مما يلاحظ كذلك إنخفاض طفيف في سنة 2012 والذي يقدر ب: % 06,82، وفي سنة 2013 نلاحظ الزيادة في معدل المردودية الاقتصادية في المجمع، هذا راجع إلى الزيادة في احتياجات دورة الاستغلال، مما ينجم عنها ارتفاع في الأموال الخاصة، وبالتالي يمكن القول أن الأصول الاقتصادية تساهم في تكوين نتيجة الاستغلال، أي مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول اقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال في المجمع.

الفرع الثاني: تحليل المردودية المالية

يقوم المجمع بتحديد هذا المعدل وتحليله انطلاقاً من الكشوف المالية، حيث يعتمد على هذا المؤشر كونه مهم في عملية التحليل الأداء الكلي للشركة، كذلك يساعد متخذي القرار في اتخاذ القرارات المالية السليمة بغية التحديد والتعرف على النشاط الكلي واستخراج نقاط القوة والزيادة في تحسينها والعمل عليها، ونقاط الضعف وتداركها والعمل على تصحيحها، ويتم حساب هذا المعدل من خلال المعادلة رقم (61) المشار إليها في الفصل الثالث صفحة 226، كما يلي:

1- حساب معدل المردودية المالية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

من خلال ما سبق يمكن حساب المردودية المالية للمجمع كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-39): يوضح حساب معدل المردودية المالية للمجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

البيان	2010	2011	2012	2013
النتيجة الصافية	1102191923,00	2060480315,80	1965160951,44	2658147326,76
الأموال الخاصة	30701303529,36	33607235605,11	36441566620,19	38724781195,32
معدل المردودية المالية	% 03,59	% 06,13	% 05,39	% 06,86

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع.

2- التحليل والتعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الزيادة في معدل المردودية المالية للمجمع خلال السنوات، ففي سنة 2010 قدر معدل المردودية المالية ب: % 03,59، ليزداد هذه المعدل ليصل في سنة 2011 إلى % 06,13، وهذا راجع إلى الزيادة في الأموال الخاصة والنتيجة الصافية، مما يدل على الزيادة في الإنتاج والطلب على منتجاتها وزيادة المبيعات والانخفاض الشديد في الإستدانة الصافية، كذلك الفوائض المالية كانت كبيرة مما تعمل على زيادة نتيجة الاستغلال وبالتالي تزداد النتيجة الصافية. أما الانخفاض في معدل المردودية المالية لسنة 2012 والذي يقدر ب: % 05,39، يرجع إلى انخفاض قيمة النتيجة الصافية مما يدل على انخفاض نتيجة الاستغلال أي زيادة الاهتلاكات (زيادة استثمارات المجمع وفتح فروع جديدة) كذلك زيادة التكاليف وانخفاض الفوائض المالية، ثم ازداد معدل في سنة 2013 ليصل إلى % 06,86 وهذا راجع إلى الزيادة الكبيرة في الأموال الخاصة والنتيجة الصافية أي زيادة القدرة الإنتاجية الهائلة للمجمع وزيادة الطلب والعمل على فتح وحدات إضافية وانخفاض الاستدانة الصافية والتقليل من التكاليف، ومساهمة الأموال الخاصة في تكوين الربح الصافي للمجمع، أي مدى قدرة المجمع على تفعيل هذا المؤشر (الأموال الخاصة) ومشاركته في تمويل جميع احتياجات المجمع من أجل تكوين الأرباح الصافية دون تدخل الاستدانة (أي الاستدانة معدومة).

المطلب الثالث: تحليل النسب المالية في مجمع صيدال خلال السنوات (2010 - 2013)

يهدف هذا التحليل إلى قياس مدى نجاح المجمع في تحقيق أهدافه، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وذلك باعتماد على تحليل النسب المالية التي يتم بموجبها التعرف على الواقع الحقيقي لمختلف نشاطاته والنتائج المتوصل إليها، ويرى الباحث أن هناك العديد من النسب يمكن أن تضع المحللين والمسيرين الماليين أمام الأمر الواقع في كيفية التعامل معها، ومن بين هذه النسب نذكر:

الفرع الأول: تحليل نسبة السيولة والربحية في المجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

تسمح هذه النسب بقياس قدرة المجمع على الوفاء بالتزاماته الجارية وباستخدام مجموع الأصول المتداولة في تغطيتها هذا من جهة نسبة السيولة، أما بالنسبة إلى الربحية فهي عبارة عن التأثير المتبادل بين عناصر السيولة وإدارة القرض وإدارة الأصول على الأرباح التي يحققها المجمع في النهاية، حيث يقوم الباحث بحساب أبرز هذه النسب المالية كما يلي:

1- حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنوات (2010 - 2013):

يعتمد الباحث في حساب نسبة السيولة على بعض المعادلات (43 و 44) الموضحة في الفصل الثالث صفحة 224، وهذه النسب ممثلة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4-40): حساب نسبة السيولة في المجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

السنوات	2010	2011	2012	2013
البيان				
نسبة التداول	% 191,68	% 208,21	% 207,83	% 225,23
نسبة السيولة السريعة	% 99,96	% 119,12	% 122,93	% 141,69

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة تتغير بنسب متزايدة، من سنة 2010 إلى سنة 2013، هذا راجع إلى تغطية المجمع لكل الالتزامات قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة، وهي سريعة التحول إلى سيولة، أما بالنسبة إلى السيولة السريعة فهي أكثر سرعة في التحول إلى سيولة، بعد طروح المخزون السلعي من الأصول المتداولة، التي تغطي كل الالتزامات قصيرة الأجل داخل المجمع.

2- حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنتين (2010 - 2013):

يمكن التطرق لحساب بعض نسب الربحية وفق المعادلات التالية (46 و 47 و 49) والموضحة في الفصل الثالث والمثلة بالصفحتين: 224 و 225، ويمكن نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-41): يوضح حساب نسبة الربحية في المجمع خلال السنتين (2010 - 2013)

السنوات	2010	2011	2012	2013	البيان
	% 08,81	% 15,25	% 14,14	% 23,19	معدل الربحية الإجمالية
	% 03,90	% 07,55	% 06,54	% 08,83	معدل العائد على مجموع الأصول
	% 13,18	% 09,61	% 18,14	% 25,70	معدل ربحية الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسب الثلاثة المحسوبة في المجمع متزايدة من سنة 2010 إلى سنة 2013، هذا راجع إلى أن نسبة الربحية الإجمالية تساعد على معرفة صافي مبيعات المجمع التي تتحول إلى صافي الربح الإجمالي واستغلالها في النشاط، أما بالنسبة إلى معدل العائد على مجموع الأصول فيعبر على نسبة الدخل المحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في الاستغلال داخل المجمع، في حين معدل ربحية الاستغلال فيعتمد المحلل على حساب هذه النسبة قبل الفوائد والضرائب والإيرادات والأعباء الأخرى إلى صافي المبيعات في المجمع.

الفرع الثاني: تحليل مؤشر المديونية ومؤشرات التشغيلية في المجمع

يعتمد الباحث في تحليله لمؤشر المديونية ومؤشرات التشغيلية إلى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة أي الموجودات لتوليد العوائد بواسطة مقارنة المبيعات المحققة لأنواع الموجودات للوصول إلى مدى سرعة المجمع في بيع هذه الموجودات، حيث يهتم بسرعة دوران الأصول الثابتة وتحقيق سرعة تحول إلى سيولة، لتحقيق أعلى ربح من ورائها، وتعتبر هذه المؤشرات أحد مكونات النسب المالية التي يعتمد عليها المحلل والمسير المالي في كثير من المؤسسات، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

1- حساب مؤشر المديونية في المجمع:

وتمثل في العديد من المؤشرات، حيث يمكن حساب هذا المؤشر بالاعتماد على المعادلة التوضيحية التالية (51 و 52) المدرجة في الفصل الثالث صفحة 225، كالآتي:

الجدول رقم (4-42): حساب مؤشر المديونية في المجمع خلال السنتين (2010 - 2013)

السنوات	2010	2011	2012	2013	البيان
	% 58,28	% 49,42	% 50,87	% 44,35	نسبة الديون إلى مجموع الأصول
	% 79,46	% 47,79	% 47,92	% 34,35	نسبة الديون. ط.أ. إلى حقوق الملكية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة التغير في نسبة المديونية إلى مجموع الأصول من سنة 2010 إلى سنة 2013، وهذا راجع إلى اعتماد المجمع على إجمالي الديون، أي يعتمد على الديون الطويلة والمتوسطة وقصيرة الأجل خلال هذه السنوات، وهذا ما

تفسره النسب المبينة في الجدول، وبالتالي فإن المجمع في هذه الحالة يعتمد على الديون أكثر من أمواله الخاصة، أي نسبة الإستقلالية المالية غير محققة في هذه السنوات، أما بالنسبة إلى الديون الطويلة الأجل إلى حقوق الملكية، فإن جميع النسب كلها في تناقص مستمر، أي كلما زادت عناصر حقوق الملكية في المجمع تتناقص النسبة خلال هذه السنوات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وعليه عمل المجمع على زيادة في الأرباح من خلال زيادة الإنتاج والرفع في رقم الأعمال والاحتياطات، مما جعل المجمع يعتمد على إمكانياته الذاتية.

2- حساب مؤشرات التشغيلية للمجمع:

هذه المؤشرات كثيرة وعديدة ويمكن توضيحها من خلال المعادلات التالية (54 و 55 و 58 و 59) والموضحة في الفصل الثالث صفحة 225، ومنها:

الجدول رقم (4-43): يوضح حساب مؤشرات التشغيلية في المجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

السنوات البيان	2010	2011	2012	2013
معدل دوران الأصول الاقتصادية	% 73,00	% 98,57	% 99,85	% 80,01
معدل دوران مجموع الأصول	% 44,28	% 49,50	% 46,28	% 38,07
معدل دوران الأصول الثابتة	% 94,68	% 120,99	% 121,30	% 101,35
معدل دوران العملاء	43,08 يوم	37,02 يوم	41,12 يوم	43,42 يوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل النسب في تذبذب، تارة في تزايد وتارة في تناقص خلال هذه السنوات، أي يمكن القول أن سنة 2010 و 2011 و 2012 في حالة تزايد، أما في سنة 2013 نلاحظ تناقص طفيف في هذه النسب، هذا راجع إلى العناصر المكونة لكل نسبة والعمليات التي يقوم بها المجمع (المبيعات، الديون ط.م.ق.أ، والأموال الخاصة، آجال العملاء....)، مما يشير إلى كفاءته في استخدام الأمثل للموارد من أجل زيادة رقم الأعمال، مما يزيد في رأس المال المستثمر في عملية الاستغلال بحيث ينتظر منه عوائد كبيرة، مقارنة بحجم الإنتاج وطلب الزبائن على منتجاته، وبالتالي يساعد على تحقيق آجال العملاء، وعليه فإن المجمع يهتم بسرعة دوران الأصول وتحويلها إلى سيولة من أجل تحقيق ربح أعلى ومناسب.

3- حساب مؤشرات قياس الأداء للمجمع:

مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات كثيرة وعديدة، حيث يتم حسابها من خلال المعادلات التالية: (10 و 15 و 25) الموضحة في الفصل الثالث في الصفحات: 196 و 198 و 199، ويمكن توضيحها في الجدول أدناه كما يلي:

الجدول رقم (4-44): حساب مؤشرات قياس الأداء في المجمع خلال السنوات (2010 - 2013)

2013	2012	2011	2010	السنوات البيان
% 86,68	% 111,31	% 109,66	% 81,28	نسبة تطور الإنتاج
% 33,14	% 38,22	% 36,74	% 31,25	إنتاجية رأس المال المستثمر
% 07,19	% 05,32	% 05,96	% 02,97	معدل عائد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة تطور الإنتاج في المجمع تتزايد من سنة 2010 إلى سنة 2012 كما توضحها النسب في الجدول، هذا راجع إلى القدرة الإنتاجية للطلب المتزايد عن الدواء في هذه السنوات مقارنة مع السنوات السابقة، مما يدل على السياسة المحكمة والرشيطة في عمليات الإنتاج، أما في سنة 2013 فإن النسبة في تناقص مقارنة بالسنوات الماضية وهذا راجع إلى عملية التوسعة والدمج الوحدات التي قام بها المجمع وبالتالي تتناقص عملية الإنتاج، وأما بالنسبة إلى مؤشر الإنتاجية نلاحظ الزيادة الواضحة في نسب من سنة 2010 إلى سنة 2012، هذا راجع إلى قدرة المجمع على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة عملية الإنتاج ومن ثم زيادة في رأس المال المستثمر في عملية الاستغلال مما يؤدي إلى تزايد هذه النسب، أما في سنة 2013 فإن النسبة في تناقص هذا راجع إلى نقص القدرة الإنتاجية للمجمع مما أدى إلى تراجع هذه النسبة، وبالنسبة إلى مؤشر المالية فإننا نلاحظ تذبذب في النسب لجميع السنوات كما هو موضح في الجدول، وهذا راجع إلى تذبذب الحصيلة الصافية الإجمالية للمجمع نتيجة دخول منافسين جدد في السوق، مما يؤدي بمتخذي القرارات إلى إتباع سبل جديدة تعمل على تفعيل وترشيد وتحسين أدائها الكلي.

الفرع الثالث: مقارنة مستوى تحسين مؤشرات الأداء المالي في المجمع قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات خلال السنوات (2008 - 2013)

يسعى الباحث إلى مقارنة وإبراز مؤشرات الأداء المالي الخاصة بالمجمع خلال السنوات الخمسة، حيث يهتم بالمقارنة الداخلية للحكم على مستويات تحسين الأداء قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وبعد التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-45): يوضح مقارنة مستوى تحسين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع خلال السنوات (2008 - 2013)

2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنوات
بعد تطبيق مبادئ الحوكمة			قبل تطبيق مبادئ الحوكمة			مؤشرات الأداء المالي
						مؤشر التحليل المالي الكلاسيكي
% 08,46	% 15,01	% 16,45	% 40,26	% 29,24	% 25,64	FR _L
						مؤشرات التحليل المالي الوظيفي
% 06,41	% 17,35	% 16,26	% 26,07	% 44,26	% 38,85	FR _{ng}
% 01,53	% 14,48	% -12,73	% 36,02	% 28,30	% 23,45	BFR _g
% 16,41	% 21,18	% 108,72	% 02,20	% -373,37	% -342,22	T _{ng}
						مؤشرات المردوديات
% 07,97	% 06,82	% 07,64	% 04,45	% 16,93	% 11,89	R _e
% 06,86	% 05,39	% 06,13	% 03,59	% 22,70	% 15,47	R _{cp}
						مؤشرات نسبة السيولة
% 225,23	% 207,83	% 208,21	% 191,68	% 148,38	% 128,94	نسبة التداول
% 141,69	% 122,93	% 119,12	% 99,96	% 92,63	% 88,11	نسبة السيولة السريعة
						مؤشرات نسبة الربحية
% 23,19	% 14,14	% 15,25	% 08,81	% 23,88	% 11,63	معدل الربحية الإجمالية
% 08,83	% 06,54	% 07,55	% 03,90	% 12,36	% 07,11	معدل العائد على مجموع الأصول
% 25,70	% 18,14	% 09,61	% 13,18	% 29,84	% 18,47	معدل ربحية الاستغلال
						مؤشرات المديونية
% 44,35	% 50,87	% 49,42	% 58,28	% 45,57	% 54,02	نسبة الديون إلى مجموع الأصول
% 34,35	% 47,92	% 47,79	% 79,46	% 81,91	% 105,57	نسبة الديون ط.أ. إلى حقوق الملكية
						مؤشرات التشغيلية
% 80,01	% 99,85	% 98,57	% 73,00	% 56,40	% 64,85	معدل دوران الأصول الاقتصادية
% 38,07	% 46,28	% 49,50	% 44,28	% 51,15	% 60,09	معدل دوران مجموع الأصول
% 101,35	% 121,30	% 120,99	% 94,68	% 157,90	% 198,05	معدل دوران الأصول الثابتة
يوم 120,32	يوم 121,64	يوم 102,85	يوم 126,98	يوم 32,88	يوم 38,40	معدل دوران العملاء
						مؤشرات قياس الأداء
% 86,68	% 111,31	% 109,66	% 81,28	% 74,40	% 67,35	نسبة تطور الإنتاج
% 33,14	% 38,22	% 36,74	% 31,25	% 28,63	% 23,87	إنتاجية رأس المال المستثمر
% 07,19	% 05,32	% 05,96	% 02,97	% 02,63	% 02,17	معدل عائد رأس المال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على النتائج السابقة

بناء على نتائج الاختبار الإحصائي الممثلة في تحليل استمارة الاستبيان، فإننا تمكنا من الحكم على أن هناك علاقة طردية تربط بين مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية ومبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي للمجمع، وعليه يمكن أن نلاحظ ونقارن بين تحسين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في ظل وجود قرارات رشيدة داخل المجمع، ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤشرات السبعة للأداء المالي جعلها شملها التحسين في الأداء المالي، وهذا راجع إلى متخذي القرارات في دراستهم وتقييمهم لوضعية المجمع، والتحكم الجيد في ترشيد القرارات المالية من خلال التطبيق الصحيح لمبادئ حوكمة المؤسسات، وبالتالي يمكن القول أن هذه المؤشرات لها نسب متفاوتة فيما بينها، فبالنسبة لمؤشر التحليل المالي الكلاسيكي فلم يشمله تماما تحسين الأداء عند تطبيق المبادئ في كل سنوات الدراسة، وهذا لاهتمام المجمع بالمؤشرات الأكثر حداثة، وأما بالنسبة إلى مؤشر التحليل المالي الوظيفي فلم يشمله تماما تحسين الأداء عند تطبيق المبادئ في كل سنوات الدراسة ماعدا سنة 2011 فكان تحسين الأداء في خزينة المجمع، كذلك بالنسبة لمؤشر المديونية نلاحظ تحسين الأداء عند تطبيق المبادئ وبالضبط في نسبة الديون إلى مجموع الأصول لسنة 2011، أما باقي المؤشرات شملها تحسين الأداء بشكل جيد عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال ما سبق ذكره في تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم التطرق إلى دراسة الجانب النظري للمجمع الصناعي صيدال، حيث استهدف الباحث العديد من النقاط منها التعريف بالمجمع والهيكل التنظيمي والهيكل القاعدية، واكتشاف فروع ومصانعه عبر كامل التراب الوطني، مما أدى بالباحث إلى التقرب أكثر من متخذي القرارات وأعضاء مجالس الإدارة وأصحاب المصالح والمراجعين والمحاسبين المعتمدين داخل المجمع. ولعل من بين الأهداف التي يسعى المجمع إلى بلوغها، هي السيطرة على الأسواق في مجال التخصص والوصول إلى أبعد الحدود ولما لا إلى الأسواق العالمية. هذا ليس من محض الصدفة، وإنما بتكاتف الجهود والابتعاد عن التضارب والمصالح الشخصية، ومن هنا كان للمجمع اعتماد على مبادئ حوكمة المؤسسات والتي يأمل بتطبيقها للرقى والصمود إلى المدى البعيد. لذا كان دائم التفكير في عمليات تقييم هذه القرارات لمعرفة مدى نسب تحققها والعمل على ترشيدها للحصول على أداء أفضل، وبالتالي فإن عملية المراقبة تستوجب تشخيص الوضع الحالي للمجمع في ظل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومن بين ما استخلص من هذه الدراسة ما يلي:

- حسب تحليل النتائج فإن المجمع يطبق مبادئ حوكمة المؤسسات.
- اتضح أن المجمع يرشد من قراراته المالية ويعمل على تفعيلها وتطبيقها، ومتابعة الأهداف المسطرة من قبله.
- يرفع المجمع من أدائه ويزيد في تحسينه.
- هناك تحسن في الأداء المالي للمجمع في السنوات 2010 إلى غاية 2013 بعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
- هناك اختلاف كبير في مستويات مؤشرات الأداء المالي بين سنوات التطبيق وسنوات عدم تطبيق هذه المبادئ.
- تؤكد حسب هذه الدراسة وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة وانعكاساتها على ترشيد القرارات المالية مما أدى إلى رفع وتحسين مستويات الأداء المالي.
- هناك بعض المؤشرات لم تتأثر بتطبيق هذه المبادئ، أي بإمكانها التأثير بعوامل أخرى.
- نستخلص أن مبادئ حوكمة المؤسسات ساهمت في نجاح وتطور المجمع وتحسن من أدائه الكلي في ظل رشادة للقرارات.

الخاتمة العامة

أولاً: الخلاصة العامة

حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على حالة الجمع الصناعي صيدال بالجزائر، معالجة إشكالية البحث التي تدور حول: "إلى أي مدى يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية، وما هي انعكاساتها على تحسين الأداء المالي في المؤسسة" من خلال الفصول الأربعة لهذه الأطروحة، وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية، وباستخدام الأساليب والأدوات المشار إليها سابقاً.

وبناء على ما سبق فتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها إدارة المؤسسة، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر على وجود السلامة في اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، وهي من الأدوات الرقابية التي تعمل على تحسين الأداء المالي والكلّي لهذه المؤسسات.

فحوكمة المؤسسات من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم ضرورياً لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المؤسسة والعديد من المهتمين بأمورها، كالمستثمرين، الموردين، الموظفين والمدققين، وغيرهم وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للمؤسسات المساهمة وأيضاً المجتمع بشكل عام. وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسات المساهمة، ودعم عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص، وأصحاب المصالح الأخرى بشكل عام. ويمثل التوجيه نقلة كبيرة تعطي للجهة التشريعية حفاً أكبر في التدخل في شؤون المؤسسات. وقد بادرت العديد من الدول وخاصة النامية منها إلى الاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأيضاً بنماذج الحوكمة المختلفة التي أرساها المنظور الدولي، والتي عكست مدخلاً للجهود الدولية في مجال حوكمة المؤسسات. وفي هذا السياق تم الحديث عن مبادئ الحوكمة وتأثيراتها على أداء المؤسسات الجزائرية خاصة الجمع الصناعي صيدال ودرجة تأثره بذلك، وهو ما تم تناوله في الفصول الثلاثة من هذه الأطروحة، خصوصاً في ظل الإصلاحات الجاري تطبيقها، وذلك لتمكين المؤسسات من المشاركة في بناء الاقتصاد الوطني على الأسس السليمة وضمان مكائنها في السوق الوطنية والدولية.

وبناء على ما جاء في الفصول النظرية لهذا البحث تم إسقاطها على الجانب التطبيقي، حيث عمد الباحث إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول تم فيه الحديث عن حساب وقياس مؤشرات الأداء المالي قبل تطبيق حوكمة المؤسسات خلال السنتين 2008 و2009. أما الجزء الثاني فهو الأهم، وفيه تناول الباحث تحليل استمارة الاستبيان والتي تتحدث عن واقع التزام الجمع بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات لسنة 2010، أي بداية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجمع، حيث عالج الباحث الفرضيات الخمسة الخاصة بالاستبيان وتم الإجابة عنها من خلال نتائجها. أما الجزء الأخير فقد تناول تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجمع خلال السنوات 2010 إلى غاية سنة 2013، تم حساب وقياس مؤشرات الأداء المالي داخل الجمع، ومقارنتها مع سنوات الأساس وتوضيح مدى انعكاس هذه المبادئ على تحسين الأداء المالي للجمع، ومن ثم الحكم على الأداء الكلّي له.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من طريقة المعالجة التي اعتمدها الباحث والتي جمعت بين الدراسة النظرية من جهة والدراسة العملية من جهة أخرى، تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

بخصوص الفرضية الأولى القائلة بأن الحوكمة نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية يتم بموجبه إدارة المؤسسة ومراقبتها، حيث تم تحقيق هذه الفرضية، من خلال التعرف على المفهوم الشامل للحوكمة ومعرفة مبادئها الأساسية والقواعد التي تطبق القوانين و الإجراءات والآليات الداخلية والخارجية، كذلك معرفة النظريات المفسرة ونماذجها والتجارب الدولية المختلفة، والحفاظ على حقوق كل الأطراف وأصحاب المصالح في المؤسسة.

أما بخصوص الفرضية الثانية المتعلقة بسعي الهيئات والمنظمات من خلال مبادئ حوكمة المؤسسات إلى ترشيد القرارات المالية وتفعيلها، فقد تم تحقيق هذه الفرضية أيضاً، وذلك من خلال متابعة ومراقبة المسيرين وأصحاب المصالح في إدارتهم للمؤسسة ومساءلتهم، وتبعهم في اتخاذ قراراتهم وفق الأهداف المسطرة، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن ترشد قراراتها المالية انطلاقاً من التطبيق الجيد للمبادئ وكيفية التعامل معها.

وبخصوص الفرضية الثالثة والقائلة بأن الحوكمة هي الداعم الأساسي للنهوض بأداء المؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال الانعكاسات التي تخلفها هذه المبادئ (درجات تطبيقها) على تحسين الأداء المالي بصفة خاصة، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق هذا المستوى من الأداء، فلن يتم ذلك إلا بتفعيل وترشيد القرارات المالية وتبعية الأهداف المسطرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المالي للمؤسسة وفق هذه المبادئ، وعليه تم تحقيق هذه الفرضية.

أما الفرضية الرابعة القائلة بأن المؤسسات الجزائرية (المجمع الصناعي صيدال) يمكن أن تتبنى مبادئ حوكمة المؤسسات من أجل ترشيد القرارات المالية لتحسين أدائها المالي، حيث يتطلب تبني تطبيق هذه المبادئ عدة شروط والتزامات منها: يجب أن تكون المؤسسة مدرجة في البورصة، وليست ملكاً لعائلة واحدة..... إلخ، وعليه يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال يعمل على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وبالتالي فإن هذه الفرضية محققة، ويمكن تقسيم الفرضية الرابعة إلى خمس فرضيات فرعية خاصة بالاستبيان كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بالتزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، هذه الفرضية محققة، حسب تحليل بيانات استمارة الاستبيان وجدنا أن المجمع يلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي المؤسسة السبّاقة إلى تطبيق هذه المبادئ في الجزائر.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة باتخاذ القرارات التي يصدرها متخذو القرارات داخل المجمع والتي تساهم في ترشيد القرارات المالية وتفعيلها، وبالتالي فإن هذه الفرضية محققة، لأن هذه القرارات صادرة عن السلطة العليا (المدير والمدراء الفرعيين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين.... إلخ)، وعليه تكون مفعلة ورشيده وتحقق الأهداف المسطرة من قبلها.

وبخصوص الفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بتحسين الأداء المالي في المجمع وانعكاساته، من خلال تحليل وقياس مؤشراتته، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمجمع، فإن هذه الفرضية محققة، لأن تتبع وتحليل وقياس مؤشرات الأداء المالي عبر سنوات الدراسة تبين التطور والتحسين فيه، وهذا راجع إلى المقارنة بين سنوات قبل تطبيق مبادئ الحوكمة وسنوات تطبيق مبادئ الحوكمة للحكم على هذا التحسن في الأداء ككل.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الرابعة والمتعلقة بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وترشيد القرارات المالية في المجمع، فهذه الفرضية محققة، من خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين أن هناك علاقة طردية موجبة وعلاقة عكسية سالبة في بعض مبادئ الحوكمة وبين ترشيد القرارات المالية عند مستوى معنوية 0.05.

وبخصوص الفرضية الفرعية الخامسة والمتعلقة بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المالي في المجمع، فقد تحققت كذلك، من خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين أن هناك علاقة طردية موجبة وعلاقة عكسية سالبة في بعض مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة النظرية

من خلال مراجعة نتائج الدراسة النظرية يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- تعتبر حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة التي نالت الكثير من الاهتمام خاصة في السنوات الأخيرة، حيث يسعى معظم الاقتصاديين إلى اكتشافها، من خلال البحث والدراسة في هذا المصطلح الحديث، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة، وتعمل على التقليل من صور التعارض والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصالح، بالإضافة إلى انفصال الملكية عن الإدارة.
- تعتبر حوكمة المؤسسات أحد عوامل نجاح المؤسسات المساهمة أو غير المساهمة في البورصة، حيث تعتمد على إفصاح الكشوف المالية لزيادة ثقة المتعاملين فيها، والرفع من قيمتها لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- يشجع نظام حوكمة المؤسسات على تطبيق مبادئها خاصة في القطاعين الخاص والعام، حيث يتحدد من خلال جملة من العناصر مثل المساءلة والشفافية والإفصاح في العمليات المالية المتعلقة بإدارة الأعمال.
- نظام حوكمة المؤسسات يعمل على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومتابعتها للأداء فيها.
- عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة عملية جوهرية، من خلال دراسة واختيار وتفضيل والتقييم البدائل المتاحة، وهي من أصعب العمليات التي يمارسها متخذي القرارات.
- فعالية مجلس الإدارة وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح كلها عمليات مرتبطة مع بعضها وتؤدي في الأخير إلى ترشيد القرارات المالية وتفعيلها في المؤسسة.
- يعتبر الأداء من أهم ركائز المؤسسة، لأنه الدافع الرئيسي لوجودها، كما تعتبر عملية تقييم الأداء انعكاساً لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية المتاحة حسب الإمكانيات المتوفرة لديها، حيث يتم استغلالها بالصورة التي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.
- ويمكن القول أن ترشيد القرارات المالية يساعد على تحسين الأداء في المؤسسة والعكس صحيح.

- عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وسليمة في المؤسسة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط بل تكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي والمتوقع.
- يعمل تقييم الأداء على دراسة نشاط المؤسسة ككل لمعرفة مستوى تحقيقه للأهداف، ومدى تطبيقه لقواعد الكفاءة والفعالية، والرفع من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها.

رابعاً: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال مراجعة نتائج الدراسة التطبيقية يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- إن ما ميز هذه الدراسة في الجمع الصناعي صيدال، كونها من أقدم المؤسسات الجزائرية في هذا المجال، نظراً لطبيعة منتجاتها وسيطرتها على السوق المالي، مما جعلها رائدة فيه، وقد اعتمدت على عدة عناصر أساسية مثل: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المسائلة، التضامن الاجتماعي، الشراكة، مما ساعد متخذي القرارات فيها إلى تفعيل وترشيد القرارات المالية وتحسين الوضعية المالية ومن ثم تحسين أدائها.
- التزام الجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، وذلك حسب تحليل اختبار نتائج استمارة الاستبيان بالاعتماد على تطبيق برنامج Spss.
- هناك رشادة في اتخاذ القرارات المالية داخل الجمع، انطلاقاً من عملية صنع القرار وتقييمه من قبل متخذي القرارات، وتم تأكيدها حسب نتائج الاختبار.
- تبرهن نتائج هذه الدراسة على وجود أداء مالي في الجمع، حيث يسعى متخذو القرارات إلى تحسينه ومن ثم تحسين الأداء ككل، وهذا ما تثبته نتائج الاختبار.
- بصفة عامة نستنتج أن هناك علاقة إرتباط بين المتغيرات الثلاثة ((المتغير التابع: تحسين الأداء المالي في الجمع)، (المتغير الوسيط: ترشيد القرارات المالية)، (المتغير المستقل: مبادئ حوكمة المؤسسات)).
- هناك علاقة إرتباط عكسية سالبة وضعيفة بين مبدأ ضمان حقوق المساهمين وترشيد القرارات المالية في الجمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-32) في الصفحة 288، بالاعتماد على مخرجات تطبيق برنامج Spss.
- هناك علاقة إرتباط طردية موجبة وضعيفة بين المبادئ (المعاملة المتساوية للمساهمين ومسؤولية مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية) وترشيد القرارات المالية في الجمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-32) في الصفحة 288، بالاعتماد على مخرجات تطبيق برنامج Spss.
- هناك علاقة إرتباط طردية موجبة ومتوسطة بين مبدأ دور أصحاب المصالح وترشيد القرارات المالية في الجمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-32) في الصفحة 288، بالاعتماد على مخرجات تطبيق برنامج Spss.
- هناك علاقة إرتباط عكسية سالبة وضعيفة بين المبادئ (ضمان حقوق المساهمين ومسؤولية مجلس الإدارة ودور أصحاب المصالح) وتحسين الأداء المالي في الجمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-33) في الصفحة 289، بالاعتماد على مخرجات تطبيق برنامج Spss.
- هناك علاقة إرتباط طردية موجبة وضعيفة بين المبادئ (المعاملة المتساوية للمساهمين والإفصاح والشفافية) وتحسين الأداء المالي في الجمع، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-33) في الصفحة 289، بالاعتماد على مخرجات تطبيق برنامج Spss.

- هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على طبيعة العلاقة الإرتباطية وذلك حسب نوعيتها قوية أو متوسطة أو ضعيفة (طردية موجبة أو عكسية سالبة)، بين مختلف تطبيقات مبادئ حوكمة المؤسسات والمتغيرين (الوسيطي والتابع) داخل المجمع.
- هناك اتخاذ قرارات قبل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وخاصة في سنتي 2008 و2009 أدى إلى تقارب بعض نسب الأداء المالي في المجمع، وتذبذب البعض الآخر، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-45) في الصفحة 302، هذا راجع إلى عدم الرشادة في القرارات.
- هناك تحسينات متفاوتة النسب في بعض مؤشرات الأداء المالي للمجمع في السنوات 2010 و2011 و2012 و2013، حسب النتائج الممثلة في الجدول رقم (4-45) في الصفحة 302، وهي: مؤشر المردودية الاقتصادية، مؤشر نسبة السيولة، معدل دوران الأصول الاقتصادية، معدل دوران العملاء، هذا راجع إلى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المجمع.
- يسعى متخذو القرارات إلى تحسين وضعية المجمع، هذا من خلال عملية تقييم الأداء وتشخيصه، وتحديد نقاط الضعف والعمل على إدراكها وتصحيحها، واستخراج نقاط القوة والزيادة في تحسينها، وإبراز دور المبادئ في ترشيد هذه القرارات (القرارات المالية)، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي بصفة عامة، ومن ثم تحسين الأداء المالي بصفة جزئية.

خامسا: التوصيات

- استنادا على المراجعة النظرية للدراسة، وبناء على نتائج الجانب التطبيقي منها ونتائج التحليل الإحصائي للاستبيان، فقد تمت التوصية بما يلي:
- يجب على المجمع أن يحافظ على السير الحسن في عملية تقييم واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساهم في ترشيد وتفعيل القرارات بأنواعها.
- الحفاظ على مستوى الأداء الحالي، والتفكير في الأداء المستقبلي للمجمع.
- يجب على المجمع الاهتمام بجميع الجوانب المتبقية لمؤشرات تحسين الأداء المالي، والعمل على زيادة نسب تحسينها.
- تشبث المجمع بمبادئ الحوكمة يرفع من قيمته في السوق المالي، مما يزيد في استقطاب المساهمين وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- يجب حل كل المشاكل العالقة بالموظفين، والابتعاد عن تضارب أصحاب المصالح، والحفاظ على حقوق المساهمين مما يضمن بقائهم، وتحسين أدائهم.
- الرفع من القدرة الإنتاجية للمجمع، مما يزيد من مردوديته ورفع رقم أعماله.
- تحلي العمال بالروح الأخلاقية والتراهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية المجمع ويحسن من الأداء.

سادسا: آفاق البحث في الموضوع

تناولت هذه الأطروحة، موضوع دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على حالة الجمع الصناعي صيدال وهذا في سياق التحولات التي تمر بها المؤسسات الجزائرية بقطاعيها العام والخاص، من أجل إبراز دور مبادئ حوكمة المؤسسات وكيفية التعامل معها وتطبيقها لترشيد قراراتها المالية، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد بعض الآفاق التي قد تكون أبحاثا مستقبلية:

- أثر مبادئ حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي في المؤسسة.
- مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في تفعيل القرارات الاستثمارية داخل المؤسسة.
- آليات الحوكمة وعلاقتها بتدني المخاطر المالية في المؤسسة.
- محددات حوكمة المؤسسات وانعكاساتها على قيمة المؤسسة في الأسواق المالية.

تم بحمد الله

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2003.
- 2- إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة. النظرية والممارسة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.
- 3- إبراهيم سليم الحسينية، نظام المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 4- أبو الفتوح على فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، ط1، دار الكتاب العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 5- أبو حفص عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6- أبو حفص عبد السلام، عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 7- أحمد أبو دية، الفساد: الداء والدواء، ط1، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين، 2004.
- 8- أحمد الحسيني بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 9- أحمد الخزامي عبد الحكم، فن اتخاذ القرار - مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، مصر، بدون سنة نشر.
- 10- أحمد جميل توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2008.
- 11- أحمد حلمي جمعة، مدخل إلى التدقيق الحديث، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 12- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- 13- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون دار النشر، مصر، 2002.
- 14- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 15- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 16- أحمد فهمي جلال، مقدمة في البحوث العملياتية والعلوم الإدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
- 17- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 18- أحمد ماهر، دليل المدير في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 19- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 20- أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007.
- 21- أحمد يوسف عبد الوهاب، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، عمان، الأردن، 2004.
- 22- أرشد فؤاد التميمي، أسامة عزمي سلام، تقييم الاستثمارات المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
- 23- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية. الأسس العلمية والتطبيقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24- إفرام توريان، نظم دعم الإدارة. نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 25- أفيناش ديكسيت، ترجمة: نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 26- بأكال روبرت، تقييم الأداء، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- 27- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة. نظريات ومفاهيم، ط1، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- 28- البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 29- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، جامعة القاهرة، مصر، 2009.
- 30- بوحسب عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 31- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الكتاب الحديث، جامعة الزرقاء، بغداد، العراق، 2006.
- 32- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 33- جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة. منظور استراتيجي شامل، مكتبة الجزيرة للطباعة، بغداد، العراق، 2005.
- 34- جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 35- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 36- جميل أحمد توفيق، الاستثمارات وتحليل الأوراق المالية، دار المعارف، مصر، 2000.
- 37- جورج جاكسون وآخرون، التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
- 38- حامد العربي الحصري، تقييم الاستثمارات، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2000.
- 39- حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المؤسسة، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 40- حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

- 41- حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 42- حسين بلوط، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
- 43- حسين عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، ط3، مكتبة الأمل التجارية، غزة، فلسطين، 2001.
- 44- حسين عبد الرحمان التهامي، المدخل إلى أصل الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 45- حمزة الزبيدي محمود، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- 46- حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 47- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007.
- 48- خلق بن سليمان السعودي، شركات الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، جامعة القاهرة، مصر، 1998.
- 49- خليل حسن محمد الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2008.
- 50- خليل سفيان المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- 51- خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 52- خوري محمد أحمد زنبيل، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- 53- دانيال جورج غالي، تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 54- دراج حمودي، تحليل الاستغلال وتحليل الميزانية - دروس نظرية وتطبيقية -، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2000.
- 55- درة عبد البري والصابغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 56- دريد كامل آيت شيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
- 57- دوجلاس موسشيت - ترجمة بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2000.
- 58- رأفت حسين مطير، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، قسم المحاسبة، مصر، 2010.
- 59- رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المريخ، عمان، الأردن، 2008.
- 60- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 61- رمضان زياد، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 62- رندر باري، نمذجة القرارات وبحوث العمليات باستخدام صفات الانتشار الإلكترونية، تعريب وترجمة مصطفى موسى، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 63- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 64- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
- 65- سالم سعيد مؤيد وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2002.
- 66- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
- 67- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 68- شارلزهل، جونز جارديث، الإدارة الإستراتيجية -، مدخل متكامل -، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسويوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- 69- شاهين كامل الشريف، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر الرياضي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 70- شوايش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- 71- شوايش مصطفى، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 72- الشرفاوي على، العملية الإدارية. وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 73- صبحي تادرس قريصة وحمود عبد العزيز عجيلة وآخرون، مقدمة في التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003.
- 74- صلاح الدين السيسى، نظم المحاسبية والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.
- 75- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال -مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 76- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، ط2، الدر الجامعية، مصر، 2007-2008.
- 77- طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة عين شمس، مصر، 2000.
- 78- طاهر محسن منصور إدريس ووائل محمد مصطفى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 79- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 80- طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 81- طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.

- 82- عادل حسين، الإدارة. مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر.
- 83- عادل زايد، التنظيم التميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 84- عابدة خطاب، العولة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 85- عباس محمد التميمي، كنيث، أ. كنيك و آخرون، حوكمة الشركات الأطراف الراصدة و المشاركة، تعريب محمد عبد الفتاح. العشماوي و غريب جبر عنان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010 .
- 86- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 87- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين - تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999 .
- 88- عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة ، مصر، 2008.
- 89- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة - الجزائر، سنة 2008.
- 90- عبد الحميد كراحة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 91- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 92- عبد الرزاق مقري، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد، البصيرة، العدد: العاشر، الجزائر، 2005.
- 93- عبد الغفار حنفي وحسين قران، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 94- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 95- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 96- عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 97- عبد الغفار حنفي، رسمه قرصة، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 98- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات للجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 99- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات الإدارية المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 100- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004.
- 101- عبيد سعد المطيري، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 102- عدداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 103- عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية، مصر، سنة 2007.
- 104- عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
- 105- عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 106- عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 107- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
- 108- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
- 109- على حسين، نظرية القرار الإداري، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 110- على محمد منصور، مبادئ الإدارة. أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- 111- علي عباس، الإدارة المالية، ط1، دار إترأ، الأردن، 2008.
- 112- عمر عيد الجعدي وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 113- عمرو حامد، تقييم المؤسسي في الوحدات الحكومية - قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 114- فاديه أيوب، نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989.
- 115- فاروق إبراهيم الجاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008.
- 116- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد، عمان، الأردن، 2009.
- 117- فايز حسين، عناصر صنع القرار. سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- 118- فريد النجار، البورصات والهندسة المالية، ط1، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 119- فضل مؤيد، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، ط1، دار الوراق، الأردن، 2009.
- 120- فهمي مصطفى أبو زيد، عثمان حسين، الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 121- قاسم علي سيد، قانون الأعمال، الجزء الثاني، الشركات التجارية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
- 122- قطب مصطفى سانو، الاستثمار أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، ط1، دار النفاث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 123- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرق كمية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 124- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 125- كاظم هاتم نعمة، العلاقة الدولية، دار كتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1979.

- 126- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بدون بلد، 2005.
- 127- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية - سلسلة دليل القائد الإداري (3)، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1992.
- 128- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 129- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 130- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 131- لطفي أمين السيد أحمد، المراجعة الدولية وعولمة رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 132- ماجد أحمد عطاء الله، إدارة الاستثمار، ط1، دار أسامة، الأردن، 2011.
- 133- مجيد الكوفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 134- محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- 135- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن الحزق للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 136- محمد توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء - مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997.
- 137- محمد توفيق ماضي، تمويل المشروعات، دار الفكر العربية، القاهرة، مصر، 1972.
- 138- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها- مع إشارة خاصة لمنظومة تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.
- 139- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 140- محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 141- محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 142- محمد صلاح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 143- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 144- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 145- محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2008.
- 146- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 147- محمد محرم زينات، إبراهيم إسماعيل جمعة، الخاسية الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 148- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط2، دراسة مقارنة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
- 149- محمد موفق حديد، الإدارة- المبادئ والنظريات والوظائف، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 150- محمد وسام المصري، صنع القرار المالي. محاضرات ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة نشر.
- 151- محمود حسين وأحمد عارض العساف وآخرون، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 152- محمود عبد اللطيف، حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة، الحوكمة من المنظور المصرفي: ورشة عمل 2، القاهرة، مصر، 5 فبراير 2003.
- 153- مصطفى فاروق، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الرتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
- 154- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار أحنأ دين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 155- مكليود راتنوند، نظام المعلومات الإدارية، تعريب سرور على إبراهيم سرور، ج2، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 156- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 157- منصور حامد محمود وثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 1994.
- 158- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 159- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء، مدخل حوكمة الشركات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 160- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.
- 161- مهدي صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 162- موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 163- ناصر دادي عدون ومحمد فتحي نواصر، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
- 164- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 165- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 166- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
- 167- ناصر محمد العلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مطبعة الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 168- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 169- نصر الله حنا، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 170- نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

- 171- نظمي شحادة ومحمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1991.
- 172- نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظة الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
- 173- نعيم نصير، الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 174- النقيب كمال عبد العزيز، مقدمة في نظرية المحاسبة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 175- نوار أحمد، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 176- هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، أستاذ إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
- 177- هلال محمد محين عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، ط2، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، 1999/1998.
- 178- الياس بن ساسي، يوسف قرينشي، التسيير المالي. الإدارة المالية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 179- اليحيى محمد علي سيفين، لطفي لوي، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة - مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

ثانياً: الكتب باللغة الفرنسية

- 1-A. Burlaud J. Y Eglem , P Mykita, **dictionnaire de gestion** . Editions Foucher, Paris, 1995.
- 2- Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2ème Editions, Paris, 1976.
- 3- Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 4- Aswah Damodaran, **Finance d'entreprise théorie et pratique**, 2ème édition, de Boeck, Paris, 2008.
- 5 - Baudy Aglietta, **économie de la firme**, édition la découverte, paris, novembre, 2003.
- 6- Benoit. PIGE, **Audit et contrôle internr**, édition EMS, 2e édition, Paris, 2001.
- 7- Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- Bertrand richard et Dominique miellet, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2003.
- 8
- 9- Bessey ère desHortes: **gérer les ressources humaines dans l' entreprise** : concept et outil, Edition d' organisation, Paris,1992.
- 10- C.zied et j.j.pluchart, **la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication**, février 2006.
- 11- Danielle Karisergruber et josee landrieu, **Tout n'est pas économique** , édition l'aube, Paris, 2000.
- 12- E. Cohen, **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, Edicef, Paris, 1991.
- 13- Fernandez. y, **Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité**, édition d'organisation, 3em édition, 2003.
- 14- Frédéric georgel, IT gouvernance : **management stratégique d'un système d'information**, édition Dunod, paris, 2eme édition, 2006.
- 15- Frédéric Parat, **Le gouvernement d'entreprise**, Ed Dunod, Paris, 2003.
- 16- G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, **La théorie contractuelle des organisations** : Une application au conseil d'administration, 1985.
- 17- Gérard Charreaux, **Finance d'entreprise**, 2e édition, ems, France, 2000.
- 18- Herbert Simon, **Le nouveau management: la décision par les ordinateurs**, Ed economica, Paris, 1980.
- 19- Jean Barreau, Jacqueline Delahaye, **Gestion Financière manuel et application**, 9eédition, DUNOD, Paris, 2000.
- 20- Jean François Delmin, **Brigitte 50 Tiennes Dinition a l'économie D entreprise**, Edition Bréal, Paris, 1998.
- 21- Judith Saghroum et Jean -Yves Eglem, **Performance Globale De L'entreprise: Les Informations Environnementales et Sociales Sont-Elles Prises en Compte Par Les Analystes Financiers Pour Leur Diagnostic?** www.odlv.free.fr/documents/recherche/.....pdf, Paris, 1995.
- 22- K .Chiha, **Finance d'entreprise (approche stratégique)**, Houma édition, Alger, 2009
- 23- Lachemi Siagh, **l'islam et le monde des affaires (argent, éthique, et gouvernance)**, édition D'organisation, Paris 2003.
- 24- Laurent Belanger et al, **G.R.H une approche globale et intégrée**, éd Gaétan Morin, 3impression, Québec,1984.
- 25- Marcel Laflamme, **Le management: approche systémique**. Gaétan Morin éditeur, 3 éd Canada,1981.
- Marmuse.C, **Politique Générale, langages, intelligence, méthode et choix stratégiques**, Ed Economica, 2ème édition, 1996.
- 26- Michel Darbelet et autres, **L'essentiel sur le management**, 5ème édition, BERTI édition, Paris, 2006.
- 27- Michel Parent, **Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, Paris, 1999.
- 28- Norbert Guedj, **Finance d'entreprise**, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2000.

- 29- P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999.
- 30- P. milgom et j. roberts, **économie .organisation et management**, PUG, 1997.
- P-A. Laghet, **La politique de financement des entreprises**, 1ème édition, Presses universitaires de France, France, 1972.
- 31
- 32- Pascal Barneto, Georges Gregorio, **Finance manuel et applications**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2009.
- 34- Patrick boisselier, **Control de gestion**, Collectiorpqr Serqet, Paris, 1999.
- 35- Ph. Lorrino, **comptes et récits de la performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996.
- 36- Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, le pilotage par les processus et les compétences, Paris, les éditions d'organisations, 2001.
- 37- Pierre conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l entreprise**, 9eme édition, Dunod, Paris, 1999.
- 38- Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, 6ème édition, Dalloz, France, 2005.
- 39- Robert Reix, **Systèmes d'information et management des Organisation**, Edi Vuibat, Paris, 1995.
- 40- Romney & Steinbart, **Accounting Information Systems**, the Edition Prentice Hall, Paris.
- 41- Thierry wideman goiran et Frédéric Perier et François l'épineux, **développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003.
- 42- Yves Eneregle et Annick Souyet, **La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud Franel Editions, Québec, 2009.
- 43- Yves Simon et Patriche joffre, **encyclopédie de gestion**, 2ème édition, Economica, 1997.

ثالثا: الكتب بالإنجليزية

- 1- Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh: **The fondamentale principales of Corporate Governance, organization of économique cooperation's and development annotations, not Years publication.**
- 2- Carlos Santos, Good Governance and Aid Effectiveness, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 November 1 fall 2001.
- 3- Femas Independent Study Program, Decision Making and Problem Solving, South Seton Avenue, 2010.
- 4- Jan willem van gelder, **the dos and don'ts of sustainable banking : a bank track manual**, the Netherlands, 29 November 2006.
- 5- M. Iskander, and N. Chamlou, **Corporate governance: aframework for implementation washington**, world bank, 2000.
- 6- Maali qasem, white paper an action plan, **corporate governance and social responsibility forum**, Jordan, 13 march, 2007.
- 7- Mark Chun-hsueh Chen, Chun-hsueh Wang and Shen-yeh Yu, **A Comparative Study on Decision Making Approach in a Dilemma Taiwanese and Italian Business Managers**, 2003.
- 8- Melyoki, L. L, **Determinants of effective corporate governance in Tanzania**, unpublished PhD thesis University of Twente, The Netherlands, 2005.
- 9- Stephen P. Fitzgerald, **Décision Making**, Capstone Publishing, Oxford, London, 2002.
- 10- The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006
- 11- William Boyer, **Bureaucracy On Trial-Policy-Making By Government Agencies**, The Babb's Merilco, Inc-New York, 1964.

رابعاً: الأطروحات والمذكرات والرسائل العلمية

- الأطروحات:

- 1- أحمد عبد السلام ضيعان، أثر الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية على استقطاب الاستثمارات الأجنبية خلال الفترة من: 1995/2009، أطروحة دكتوراه فلسفة تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2011.
- 2- الداوي الشيخ، نحو إستراتيجية فعالة بالكفاءة، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 1999.
- 3- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية- حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، شعبة تسيير المؤسسات، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر، 2008/2007.
- 4- عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال محاكاة المالية - دراسة حالة بورصتي الجزائر وفرنسا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.

- 5- فارس جميل الصوفي، تحليل العلاقة بين مدى تطبيق معايير الخاسبة الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2006.
- 6- فائلة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الموسم الجامعي 2012/2013.
- 7- هوارى سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 8- Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005.
- 9- Imed othmani, **optimisation multicritère**, thèse doctorat, université de grenoble1, France, 1998.
- 10 - Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D**, **Thèse de doctorat d'état**, institut de sciences économiques - Université d'Alger, 1992.

المذكرات والرسائل العلمية:

- 1- تير زوغو، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، 2009.
- 2- جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات 2005-2008، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقره يومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2009/2008.
- 3- خالد بن فيحان المنديلي، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية لمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2003/2004.
- 4- راجح الزبيدي، تمويل قطاع الفلاحة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
- 5- سهام خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2008/2009.
- 6- الشريف جاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009.
- 7- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2007.
- 8- عائشة بوسطة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء- حالة مجمع صيدال- مديرية التسويق والإعلام الطي، مذكرة ماجستير علوم تجارية، تخصص: تسويق، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2011.
- 9- علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: نظام المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 10- عمر تيمجلين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريويج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013.
- 11- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/2007.
- 12- محمود رجب محمود مسعود، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 13- مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2006/2007.
- 14- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.
- 15- مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير تخصص: محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011.
- 16- ناصر محمد على الجهلي، خصائص المعلومات الخاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات. دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2008/2009.

- 17- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2004/2005.
- 18- يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار- دراسة حالة مجمع رياض سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010/2009.
- 19 - Wajdi ben rejeb, **gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie**, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management , faculté des science économiques et de gestion de Tunis.2003.

خامسا: الملتقيات الوطنية والدولية

- 1- أحمد جميل، محمد سفير، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 06 - 07 ماي 2012.
- 2- أحمد نور الدين قايد وآخرون، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قائمة التدفقات النقدية نموذجاً، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 3- بربش السعيد ومجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة في المنتدى العلمي الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 22-23 نوفمبر، 2011.
- 4- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012.
- 5- بربش عبد القادر، هو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية وحوكمة العالمية، جامعة سطيف، يومي: 20-21 أكتوبر 2009.
- 6- بلال شبيخي وآخرون، مراقبة الأداء المالي لشركات المساهمة من خلال تطبيق قواعد الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 7- بن قائد فاطمة الزهراء، تفعيل دور الحوكمة في تحسين من الأداء المالي للمؤسسات- عرض تجارب دول رائدة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 8- بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009.
- 9- بوبكر سلال وعمار ميلود، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وترشيد القرارات المالية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 10- بوسواك أمال، بطاقة قياس الأداء المتوازن كآلية مستحدثة لقياس الأداء - دراسة حالة شركة موبيل أويل للبترو، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 11- جنوحات آسيا وياسمين لعلاية، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وأثرها على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 12- حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية-، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، يومي: 15-16 أكتوبر 2008.
- 13- حديد نوفيل، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، ورقة بحث مقدم إلى المنتدى الاقتصادي، الاقتصاد والمعلوماتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي: 16-18 مارس 1997.
- 14- حنان صوالحة، تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة تحليلية ميدانية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة أربد الأهلية، الأردن، 2009.
- 15- خالد قاشي ويلي عثمان، أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 16- خليفة عزي والأزهر لعبيدي، فاعلية مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 17- خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، حوكمة البنوك الإسلامية، مداخلة في المنتدى العلمي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013.
- 18- دادن عبد الغني وسعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012.

- 19- رضا زوهاني وخضير عقبة، حوكمة الشركات ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 20- زرار العياشي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر 2010.
- 21- زكرياء بلة باسي، آليات علاقة حوكمة الشركات بالأداء المالي، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 22- سملاي مجيضي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر، يومي: 22-23 أبريل 2003 .
- 23- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر، 2003.
- 24- سنان غالب المرهضي، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام - دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين اليمن، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، وذلك يومي: 1-4 نوفمبر 2009.
- 25- شنتاحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي: 14-15 أبريل 2009.
- 26- صديقي مسعود، إدريس خالد، بتصرف "دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار"، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي: 7-8 ديسمبر 2010.
- 27- الطاهر مخلوفي وآخرون، دور حوكمة الشركات في الارتقاء بالأداء المالي للمؤسسة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 28- عبد الغني دادن ومحمد الأمين كعاسي، الأداء المالي من منظور احكاكة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 29- عزري لخضر، بوبعابة حسان، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال، المنتدى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي: 3-4 ماي 2005.
- 30- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 17-18 أبريل 2006 .
- 31- عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد بجامعة دمشق- دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإقتصادي-، 14-16 سبتمبر 2008.
- 32- فاطمة الزهراء طاهري. عيساوي سهام، دور حوكمة الشركات في رفع من كفاءة السوق المالي، مداخلة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012 .
- 33- فايزة محب وإسماعيل سيني، فعالية حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 34- كمال ديدة ومحمد الهاشمي كمرشو، دور نظام المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 35- محمد بوكروش وزهرة زويد، أساليب الأداء الفعال، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 36- محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران-جوان 2007.
- 37- محمد طارق يوسف، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، ماي 2007.
- 38- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، ليبيا، يومي: 15-17 ديسمبر 2012.
- 39- مسعودة شريفي وسعاد دولي، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 40- مصطفى حسن بسويوي السعدي، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات وبذل العناية المهنية في ضوء المعايير المصرية و الأمريكية و الدولية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي بعنوان: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، ماي 2007.
- 41- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، 15-16 تشرين الأول، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- 42- موسى جديدي، عملية تقييم الأداء دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.

- 43- ميخائيل، أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005.
- 44- نادية تاهمي وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي: 10-11 نوفمبر 2009.
- 45- ناصر مراد، دور الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في ملتقى بعنوان: الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية، الجزائر، ديسمبر 2006.
- 46- نبيل أبو دياب، آفاق تطوير لائحة الحوكمة في فلسطين، مداخلة مقدمة إلى المنتدى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين، سبتمبر 2007.
- 47- نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 48- نعيمة مجاوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 06-07 ماي 2012.
- 49- هوام جمعة، نوال لعشوري، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، المنتدى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع. رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 7-8 ديسمبر 2010.
- 50- وداد عزيزي، وحنان بوفروم، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، مداخلة مقدمة في المنتدى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 51- وليد لطرش ونسيمة عبد الواحد، التكامل الوظيفي في استخدام مؤشرات القياس المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 52- وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي: 08-09 نوفمبر 2010.
- 53- يحيى سعيدي وبشير زبيدي، فعالية تطبيق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المحاسبة الإسلامية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي يومي: 07-08 ديسمبر 2014.
- 54 - B. Chaabane, **Mutations des entreprises et environnement économique**, in Séminaire: Compétitive des entreprises et mutation de l'environnement, Université de Biskra, octobre, 2002.
- 55 - A. Silem, **Image De La Preformance Des Entreprises (Des Représentations Scientifiques Aux Représentations Sociale)**, In : **La Preformance: Théories, Perceptions et Pratiques**, Editions, Faculté Des Sciences économiques et De Gestion, Safex, 1992.
- 56 - Gillan, S.L., **Recent Developments in Corporate Governance: An Overview**, Journal of Corporate Finance, Vol.
- 57- Héra Gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13eme conférence de l'AIMS , Normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004.
- 58 - Gérard Iécivain, **management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral.

سادسا: المجالات الوطنية والدولية

- 1- أبو العطاء نزمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن، سنة 2003.
- 2- إيمان شاكر وفيحاء عبد الله ومحمد يعقوب ، دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق ، العدد الخامس، سنة 2007.
- 3- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الثاني، مصر، 2006.
- 4- جون سوليفان، أدوات سياسة مكافحة الفساد، مجلة مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13.
- 5- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، دورية محكمة نصف سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، 2010/2009.
- 6- دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار. دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة **A.D.F**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر ديسمبر 2011.
- 7- ظاهر القشي، حازم الخطيب، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة أربد للبحوث العلمية، المجلد: 10، العدد: 1، الأردن، 2006.
- 8- عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49 ، 2004.
- 9- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد 01، بسكرة، 2001.

- 10- عزي وآخرون، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 2006.
- 11- فريد محرم فريد إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، مصر، 25 نوفمبر 2010.
- 12- مجلة الإصلاح الاقتصادي، مجلة تصدر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد: 23، 2009.
- 13- محمد سعد أبو عامود، أسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربية، العدد الثاني عشر، مصر، 1988.
- 14- مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس، القاهرة، مصر، 2009.
- 15- مها محمود، رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية - مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- 16- هوراي سويس، دراسة تحليلية قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مقال في مجلة الباحث، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة قاصدي مباح - ورقلة -، 2010/2009.
- 17 - Ahsen Habib , **corporate tranparency, financial development and the allocation of capital: empirical evidence**, abacus, vol, 44 ,Issue 1, 2008.
- 18 - Nicolas Hellman, **auditor – client interaction and client usefulness – a Swedish case study**, international journal of auditing, vol.10 , issue 2.
- 19 - Michael C. Jensen, William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, October, 1976.
- 20 - Walker R,G, **gapes in guidelines on audit committees**, abacus, vol, 40, Issue2, 2004.

سابعاً: المراكز والبحوث العربية والأجنبية

- 1- أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، مؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يومي: 24- 26 سبتمبر، القاهرة، مصر، 2005.
- 2- بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، العدد 35، 2003.
- 3- بورصتي القاهرة والإسكندرية، نبذة عن حوكمة الشركات، المطبوعات التعليمية، بدون تاريخ.
- 4- تامر ناصر، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور شباب الأعمال في مصر، مركز المشروعات الدولية، جويلية 2003.
- 5- شهيرة عبد الشهيد، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً: ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة والإسكندرية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2001.
- 6- فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية. المفاهيم. النظريات. العوامل المؤثرة فيها، مركز البحوث التربوية والنفسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد: 36، بدون بلد، 2013.
- 7- الكسندر سكولنيكوف وجورش ليتشمان وجون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير رقم 410، 27 ديسمبر 2004.
- 8- محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لمنط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2007.
- 9- مركز المديرين، دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية، وزارة الاستثمار، جويلية 2006.
- 10- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر.
- 11- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، بدون تاريخ نشر.
- 12- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، أكتوبر 2005.
- 13- مركز المشروعات الدولية، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008.
- 14- نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات . سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- 15- هاري في كي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (قوة القرار. اتخاذ القرارات)، مصر، السنة الثانية - العدد الأول يناير 1994.
- 16- هاري كاي، قوة القرار. كيف تتخذ قراراتك الناجحة بثقة، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الأول، القاهرة، مصر، 1994.
- 17- هربت سيمون، السلوك الإداري، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد الله بن أهنية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 18- هيئة الأوراق المالية الأردنية، مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، الأردن، 2006.
- 19- هيئة سوق المال المصرية، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالجمهورية العربية المصرية أكتوبر 2005، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005.
- 20- وليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010.

- 21- **Alexandre shkolnikov, chamber of commerce : combating corruption and improving corporate governance, economic reform issue paper (CIPE), n° 0503 , June 16.2005.**
- 22 - **Centre international pour l' entreprise privée**, (CIPE Bulletin en français), juin 2008/N°:3.
- 23 - **Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes**, Institut ARABE des chefs D'entreprises en collaboration avec center for international private entreprises ,2008.
- 24- Charles Oman, Steven Fries et Willem Bitter, "LA **Gouvernance D'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes**", **Centre de développement de l'OCDE**, Cahier de politique économique N° 23,2003.

ثامنا: التقارير العلمية الأجنبية

- 1 - Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF , juillet 1999.
- 2- Report of the committee on, the financial Aspects of corporate covernance, printed in Britain by burgess science press, 1 decembre1992.
- 3 - Robert cobbaut, **théorie financière**, édition économique, paris, 4eme édition, 1997.
- 4- Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1edition, Gee (a division of Professional Publishing Ltd), South Quay Plaza, London, Dec1992.
- 5- Joseph A. Grandest, Max Bereft, the tread way commission report: tow years later .prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute the university of California, san Diego, 26 January.1989.
- 6- Tom bigg et halina ward, linking corporate social responsibility : good governance and corporate accountability through dialogue, IIED London (UK), discussion paper.

تاسعا: الجرائد والمواثيق

- 1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، الصادرة في: 25 مارس 2009 ، المرسوم التنفيذي رقم: 08 - 156 المؤرخ في: 26 ماي 2008.
- 2- ميثاق الحكم المرشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.

عاشرا: المواقع الالكترونية

- 1- <http://www.cipe-arabia.org/article1618.html> / 18/ 04/ 2014 .
- 2- www.vb.naqaae.eg, Date: 12/09/2014.
- 3- www.yaserlobaida/présentation/arabica/13.pps, 24/10/2014.
- 4- <http://www.startimes.com/?t=24215297>, date et heure: 04/02/2015,16:23.
- 5- www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique: date et heure: 02/02/2015, 18:46 .
- 6- www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous, date et heure: 02/02/2015, 18:46.
- 7- [http:// www.elmoudjahid.com](http://www.elmoudjahid.com), date et heure: 17/12/2014, 20:10.
- 8- www.saidalgroup.dz, date et heure: 13/03/2015,14:27 .
- 9- <http://www.ouargla-aps.dz/spip.php?article215>, date et heure: 10/05/2015, 18:38.
- 10- <http://www.sawt-alahrar.net/ara/permalink/4857.html?print?print>, date et heure: 10/05/2015, 18:46.
- 11- <http://www.ennaharonline.com>, date et heure: 02/05/2014, 20:41 .
- 12- <http://www.ennaharonline.com>, date et heure: 02/05/2014, 21:17.

الملاحق



جامعة قاصدي مبراح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة



فرع: علوم التسيير

رسالة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد التحية والتقدير: سيدي المحترم: سيدي المحترمة:....

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

بجامعة قاصدي مبراح - ورقلة -

تحت عنوان:

دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

- دراسة حالة مجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008 - 2013) -

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة والمساعدة في البحث، ويهدف إلى دراسة آراء متخذي القرار داخل المجمع، والعمل على توضيح دور مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية من أجل تحسين أداء المؤسسة، حيث اختيار الباحث مجمع الصناعي صيدال باعتباره مؤسسة مساهمة في بورصة الجزائر محلا لدراسة الميدانية، من خلال إبراز الدور الفعال للمبادئ وإسهاماتها في ترشيد القرارات المالية وتحسين مستويات الأداء (الأداء المالي) وتطبيق مؤشرات الأساسية وتفسيرها وتتبعها ومقارنتها بين السنوات التي لم تطبق فيها مبادئ حوكمة المؤسسات والسنوات بعد تطبيقها.

ويقصد بحوكمة المؤسسات: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى بما

يحقق أهدافها، والتقييد بمعايير المسؤولية والنزاهة والشفافية.

ويتقيد الباحث في بحثه بالتزامه بكل مبادئ السرية التامة والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم

المسجلة، واستخدامها في نطاق البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني أسى آيات التقدير والاحترام.

وشكر موصول لكم

الباحث: محمد البشير بن عمر

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية للعينة المدروسة:

يتم تخصيص هذا الجزء في الوصف الديمغرافي للعينة المدروسة، والرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر - - أنثى -

2- العمر:

من 20 سنة إلى 25 سنة -
 من 26 سنة إلى 34 سنة -
 من 35 سنة إلى 44 سنة -
 أكبر من 45 سنة -

3- الفئة الوظيفية:

المدير -
 المديرين الفرعيين -
 المدقق المالي -
 عضو مجلس الإدارة -
 رئيس مصلحة -

4- المؤهل العلمي:

دكتوراه -
 الليسانس -
 شهادة تقني سامي -
 ماجستير -
 شهادات أخرى -

5- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات -
 من 11 سنة إلى 15 سنة -
 أكثر من 25 سنة -
 من 06 سنوات إلى 10 سنوات -
 من 16 سنة إلى 20 سنة -

الجزء الثاني: مدى التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات:

ينقسم هذا الجزء إلى خمسة محاور أساسية، مقسمة حسب تقدير نسبة تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المجمع، حيث يحتوي على خمسة وثلاثون سؤالاً مقسمة إلى خمسة محاور كل محور مقسم إلى سبعة فقرات، تستهدف متخذي القرار في المجمع مثلاً: (المدير، المديرين الفرعيين، المدقق المالي، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء المصالح)، ويهدف هذا الاستبيان من خلال أسئلته إلى تقدير مدى التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات. والرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: تطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	المعاملة العادلة داخل المجمع تضمن حقوق جميع المساهمين.					
02	الحصول على المعلومات الخاصة بالمجمع في الوقت المناسب وبصفة منتظمة تضمن حقوق جميع المساهمين، مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل المجمع لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عنها.					
03	المساهمون وحدهم هم أصحاب الحق في تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وزيادة في رأس المال والتصرف في أصول المجمع.					
04	يسمح لجميع المساهمين بمناقشة تقرير المراجع الخارجي، والاستفسار عن أمور المجمع خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة.					
05	الحصول على حصص من أرباح المجمع تضمن بقاء جميع المساهمين.					
06	يوجد سهولة في نقل أو تحويل ملكية الأسهم يضمن حق جميع المساهمين.					
07	عند تطبيق هذا المبدأ داخل المجمع يضمن استقطاب مساهمين جدد ويضمن حقهم.					

المحور الثاني: تطبيق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يعامل جميع المساهمون المتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.					
02	يوجد حماية لصغار المساهمين من استغلال كبار المساهمين تضمن المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.					
03	يحصل جميع المساهمون في اجتماع الجمعية العامة على معاملة متساوية ومتكافئة بينهم.					
04	تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية والخارجية لكل المساهمين.					
05	يحق للمساهمين الحصول على معلومات قبل شراء الأسهم لكافة الفئات مما يضمن لهم المعاملة العادلة والمتساوية بينهم.					
06	يتم تقديم جميع المعلومات عن محتوى الكشوف المالية ومؤشراتها بصفة دقيقة تضمن المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين.					
07	زيادة الثقة في تقرير المراجع الداخلي في المجمع يساهم في تحقيق المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.					

المحور الثالث: تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمجمع، والعمل على تطويرها و التحقق من التزام الإدارة بتنفيذها.					
02	من مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة هي المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية، بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال المجمع بشكل سليم وفعال وتحديد مهامها ومرجعيتها.					
03	يقوم مجلس الإدارة بتعيين المدير العام أو الإقليمي والمدراء التنفيذيين الرئيسيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين.					
04	يتبنى مجلس الإدارة قرارات تدريب كافة مستويات الإدارة بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم والحرص على تطويرها باستمرار، تضمن اتخاذ قرارات سليمة مما يدعم أعضاء مجلس الإدارة داخل المجمع.					
05	الالتزام مسؤوليات مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة داخل المجمع.					
06	لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود إطار إداري مناسب وفعال بما يشمل التعيينات الملائمة وتقييم الأداء المستمر.					
07	يتم دراسة جميع المقترحات المتعلقة بإعادة الهيكلة أو التنظيم داخل المجمع، ويتم اتخاذ القرار داخل مجلس الإدارة.					

المحور الرابع: تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يلتزم المجمع بعرض جميع بياناتها المالية على المراجع الخارجي ذو كفاءة والنزاهة والشفافية والسمعة المهنية المحترمة.					
02	يسعى المجمع للإفصاح والشفافية عن الكشوف المالية مما يضمن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.					
03	مسؤولية الإفصاح الشفافية تقع أساسا على عاتق مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.					
04	المرتبات والأجور والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين الرئيسيين، تضمن الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية داخل المجمع، إضافة إلى تلك التي يحددها القانون في الوقت المناسب، مما يسهل وصول المعلومات إلى جميع أصحاب المصالح في المجمع.					
05	عرض لعوامل المخاطرة المتوقعة داخل المجمع والتقليل منها، هذا من مهام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مما يضمن الإفصاح والشفافية عنها.					
06	المراجع الخارجي يتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء مهامه، مما يضمن النزاهة والشفافية والإفصاح عن كل الأخطاء في الكشوف المالية داخل المجمع.					
07	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بميكمل رأس المال للمجمع.					

المحور الخامس: تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون داخل المجمع.					
02	يضمن القانون الداخلي والعام للمجمع حق التعويض لأصحاب المصالح فيه.					
03	يتم إتاحة الفرص لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.					
04	يسعى المجمع لإعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذ إجراءات عاجلة أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى ذوي المصالح.					
05	وجود آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة بهدف استمرارية المجمع.					
06	يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع، تتضمن تكاثف جهود أصحاب المصالح وأعضاء مجلس الإدارة في الرفع من قيمة المجمع في السوق المالي.					
07	يعمل المجمع على عدم التداخل والتضارب بين رؤساء المصالح وأعضاء مجلس الإدارة وجميع الأطراف الأخرى، على عرقلة سيرورة جميع المهام الإدارية له، وهذا ما تضمنه مبادئ حوكمة المؤسسات.					

الجزء الثالث: تفعيل القرارات داخل المجمع الصناعي صيدال يساهم في ترشيد القرارات المالية وتحسين

مستوى الأداء المالي فيه:

ينقسم هذا الجزء إلى محورين، حيث يحتوي كل محور على فقرة واحدة تضم سبعة أسئلة، كلها تتحدث عن ترشيد القرارات المالية وفعاليتها في المجمع الصناعي صيدال، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المالي للمجمع، ومن ثم الحكم على تحسين الأداء الكلي، لذي عمد الباحث إلى تبين في المحور الأول ضمن الأسئلة المطروحة على متخذي القرارات الكيفية التي يتم من خلالها ترشيد القرارات المالية وتفعيلها داخله، أما المحور الثاني فقد اقتصر على تحسين مستويات الأداء المالي من خلال تتبع مؤشراتته وكيفية حسابها ومقارنة سنوات فترة الدراسة مع بعضها البعض، ونرجو من القارئ وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: اتخاذ القرارات وتفعيلها داخل المجمع تساهم في ترشيد القرارات المالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يوجد دليل أخلاقيات مكتوب في المجمع، يحدد أخلاقيات عملية اتخاذ القرار وأخلاقيات السلوك الشخصي.					
02	يمكن للمراجع أن يقوم باتخاذ القرارات دون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليه.					
03	يتم تقييم الفعالية من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع يساهم في ترشيد القرارات المالية.					
04	المساهمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلالها، يضمن فعالية القرارات المتخذة ويساهم في اختيار البديل الأمثل، وتقييم القرارات المالية وترشيدها.					
05	يسعى متخذي القرار إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة والفعالية وأداء مجلس الإدارة من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء الأخرى.					
06	تطبيق القرارات من شأنه أن يجنب مخاطر التعثر، مما يساهم في تحديد ووضع وترشيد القرارات المالية المناسبة للمجمع.					
07	يعمل متخذ القرار في المجمع على زيادة أدائها من خلال اتخاذ قرارات مالية رشيدة وسليمة مما يكسب ثقة المستثمرين الأجانب على زيادة استثماراتهم وتوسيعها داخله.					

المحور الثاني: إمكانية تحسين الأداء المالي في المجمع وانعكاساته على مستوى الأداء الكلي:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	الثقة المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات أداء وتحسينه في المجمع.					
02	يتمتع المجمع بميزة تنافسية ملموسة عن منافسيها نتيجة لتطبيق القواعد والأهداف الإستراتيجية المسطرة يرجع إلى مكانتها في السوق المالي، مما يساعده على تحسين أدائه.					
03	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم وتكاتف جهودهم يساهم في تحسين أداء المجمع.					
04	معايير ومؤشرات تحسين الأداء المالي (الأداء الكلي) تزيد من ثقة المتعاملين في السوق المالي، مما ينعكس على سهم المجمع ويعتبر كأداة استثمارية جذابة.					
05	في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي للمجمع، ينعكس إيجاباً على تحسين أدائها، من خلال ترشيد القرارات المالية.					
06	تسعى المجمع إلى التعجيل بالاجتماعات الدورية بين الموظفين والإدارة العليا من أجل أخذ الرأي في طرق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين أدائه.					
07	مبدأ الإطار العام للمجمع (تحقيق الهدف الأساسي) ينعكس على متخذي القرار من خلال ترشيد القرارات المالية وتفعيلها وتحسين أدائه ككل.					

الشكر موصول لكم على حسن تعاونكم معنا

الباحث: محمد البشير بن عمر

Correlations

		F	A
F	Pearson Correlation	1	-,241
	Sig. (2-tailed)		,033
	N	117	117
A	Pearson Correlation	-,241	1
	Sig. (2-tailed)	,033	
	N	117	117

Correlations

		F	B
F	Pearson Correlation	1	,210
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	117	117
B	Pearson Correlation	,210	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	117	117

Correlations

		F	C
F	Pearson Correlation	1	,178
	Sig. (2-tailed)		,041
	N	117	117
C	Pearson Correlation	,178	1
	Sig. (2-tailed)	,041	
	N	117	117

Correlations

		F	D
F	Pearson Correlation	1	,168
	Sig. (2-tailed)		,047
	N	117	117
D	Pearson Correlation	,168	1
	Sig. (2-tailed)	,047	
	N	117	117

Correlations

		F	E
F	Pearson Correlation	1	,475
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	117	117
E	Pearson Correlation	,475	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	117	117

Correlations

		G	A
G	Pearson Correlation	1	-,192
	Sig. (2-tailed)		,037
	N	117	117
A	Pearson Correlation	-,192	1
	Sig. (2-tailed)	,037	
	N	117	117

Correlations

		G	B
G	Pearson Correlation	1	,239
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	117	117
B	Pearson Correlation	,239	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	117	117

Correlations

		G	C
G	Pearson Correlation	1	-,163
	Sig. (2-tailed)		,038
	N	117	117
C	Pearson Correlation	-,163	1
	Sig. (2-tailed)	,038	
	N	117	117

Correlations

		G	D
G	Pearson Correlation	1	,238
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	117	117
D	Pearson Correlation	,238	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	117	117

Correlations

		G	E
G	Pearson Correlation	1	-,132
	Sig. (2-tailed)		,034
	N	117	117
E	Pearson Correlation	-,132	1
	Sig. (2-tailed)	,034	
	N	117	117

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	49

SAIDAL SPA
D.P.S.F

DATE DE CLOTURE : 31/12/2008

BILAN (ACTIF)

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	MONTANTS		
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVS	MONTANTS NETS
	<u>INVESTISSEMENTS</u>			
20	Frais préliminaires	541 488 510,88	252 965 499,03	288 523 011,85
21	Valeurs incorporelles	99 805 796,24	97 154 784,73	2 651 011,51
22	Terrains	817 594 733,02		817 594 733,02
24	Equipements de production	18 638 625 922,84	14 601 584 086,56	4 037 041 836,28
25	Equipements sociaux	38 992 053,62	24 557 348,94	14 434 704,68
28	Investissements en cours	505 707 226,64		505 707 226,64
	TOTAL	20 642 214 243,24	14 976 261 719,26	5 665 952 523,98
	<u>STOCKS</u>			
30	Marchandises	17 067 385,62	249 112,90	16 818 272,72
31	Matières et fournitures	2 286 852 532,08	221 602 891,93	2 065 249 640,15
33	Produits semi finis	159 257 587,91	38 409 511,46	120 848 076,45
34	Produits et travaux en cours	67 393 457,39		67 393 457,39
35	Produits finis	3 570 139 636,41	222 044 966,24	3 348 094 670,17
36	Déchets et rebuts			0,00
37	Stocks à l'extérieur	583 032 468,51	94 174,81	582 938 293,70
	TOTAL II	6 683 743 067,92	482 400 657,34	6 201 342 410,58
	<u>CREANCES</u>			
42	Créances d'investissement	158 818 497,32	12 980 706,78	145 837 790,54
43	Créances de stocks	71 221 024,64	4 532 473,19	66 688 551,45
44	Créances sur ass et stes app	90 168 085,42		90 168 085,42
45	Avances pour compte	361 186 010,92	144 203 868,50	216 982 142,42
46	Avances d'exploitation	129 532 775,39	604 555,00	128 928 220,39
47	Créances sur clients	5 625 649 563,39	837 188 214,56	4 788 461 348,83
48	Disponibilités	1 451 510 421,48	113 249 004,56	1 338 261 416,92
40	Comptes débiteurs du passif	31 579 259,78		31 579 259,78
	TOTAL III	7 919 665 638,34	1 112 758 822,59	6 806 906 815,75
	RESULTAT (PERTE)			0,00
	TOTAL ACTIF	35 245 622 949,50	16 571 421 199,19	18 674 201 750,31

SAIDAL SPA
D.P.S.F

DATE DE CLOTURE : 31/12/2008

BILAN (PASSIF)

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	MONTANTS	MONTANTS
	<u>FONDS PROPRES</u>		7 257 107 387,77
10	Capital social	2 500 000 000,00	
12	Primes d'apport	-384 494,76	
13	Réserves	3 942 774 959,34	
14	Subventions reçues	21 647 667,55	
16	Difference de consolidation	-59 569 651,82	
15	Ecart de réévaluation	538 689 408,91	
18	R.I.A	79 470 723,87	
19	Provisions pour perte et charges	234 478 774,68	
	TOTAL I	7 257 107 387,77	7 257 107 387,77
	<u>DETTES</u>		10 088 493 252,76
52	Dettes d'investissement	2 550 734 408,62	
53	Dettes de stocks	2 167 475 318,42	
54	Détention pour compte	87 098 815,24	
55	Dettes sur ass et stes app	1 595 143 233,99	
56	Dettes d'exploitation	1 569 411 163,08	
57	Avances commerciales	268 489 693,25	
58	Dettes financières	1 829 761 718,03	
50	Comptes créditeurs de l'actif	20 378 902,13	
	TOTAL II	10 088 493 252,76	10 088 493 252,76
	RESULTAT (BENEFICE)	1 328 601 109,78	1 328 601 109,78
	TOTAL PASSIF	18 674 201 750,31	18 674 201 750,31

SAIDAL SPA
D.P.S.F

DATE DE CLOTURE : 31/12/2008

BILAN (TCR)

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	DEBIT	CREDIT
70	Ventes marchandises		305 799 515,72
60	Marchandises consommées	292 559 166,58	
80	MARGE BRUTE		13 240 349,14
71	Production vendue		10 915 950 151,79
72	Production stockée		331 300 843,36
73	P.E.P.E.M		
74	Prestations fournies		198 006 053,78
75	Transfert de charges de production		61 614 316,48
61	Matières et fourts consommées	4 301 190 521,41	
62	Services	716 794 629,72	
81	VALEUR AJOUTEE		6 502 126 563,42
77	Produits divers		18 289 967,92
78	Transfert de charges d'exploitation		54 439 362,57
63	Frais de personnel	3 061 841 789,81	
64	Impôts et taxes	275 634 072,69	
65	Frais financiers	273 387 343,07	
66	Frais divers	93 488 859,46	
68	Dotations aux amortissements	761 734 123,02	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		2 108 769 705,86
79	Produits hors exploitation		1 082 309 548,83
69	Charges hors exploitation	1 383 472 445,11	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	301 162 896,28	
	Résultat brut de l'exercice		1 807 606 809,58
	Quote part resultat consolidé		5 869 108,18
	Marge sur stocks		16 453 114,65
	Impôts sur le bénéfice	456 683 476,97	
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 328 601 109,78

2- Bilan Consolidé / Exercice 2009

1 - Actif du Bilan :

U : DA

N° DE CPTES	DESIGNATION	MONTANTS BRUTS	MONTANTS AMORTS OU PROVS	MONTANTS NETS
INVESTISSEMENTS				
20	Frais préliminaires	713 367 321	361 208 738	352 158 583
21	Valeurs incorporelles	101 946 481	99 475 587	2 470 893
22	Terrains	1 864 446 778		1 864 446 778
24	Équipements de production	19 357 204 466	15 460 555 832	3 896 648 635
25	Équipements sociaux	39 366 461	25 664 697	13 701 765
28	Investissements en cours	1 406 926 021		1 406 926 021
TOTAL		23 483 257 529	15 946 904 853	7 536 352 675
STOCKS				
30	Marchandises	30 428 130	83 515	30 344 614
31	Matières et fournitures	2 614 000 327	329 135 441	2 284 864 886
33	Produits semi finis	187 134 719	44 152 154	142 982 565
34	Produits et travaux en cours	55 715 482		55 715 482
35	Produits finis	5 526 048 949	239 590 222	5 286 458 728
36	Déchets et rebuts			
37	Stocks à l'extérieur	523 372 634	94 181	523 278 453
TOTAL II		8 936 700 242	613 055 513	8 323 644 728
CREANCES				
42	Créances d'investissement	167 411 164	25 652 707	141 758 457
43	Créances de stocks	390 577 920	14 141 006	376 436 914
44	Créances sur ass et stes app	49 249 431		49 249 431
45	Avances pour compte	365 442 013	195 783 538	169 658 476
46	Avances d'exploitation	156 495 950	604 555	155 891 395
47	Créances sur clients	5 910 304 863	1 562 817 818	4 347 487 045
48	Disponibilités	2 273 653 209	113 251 368	2 160 401 841
40	Comptes débiteurs du passif	5 546 418		5 546 418
TOTAL III		9 318 680 969	1 912 250 992	7 406 429 977
TOTAL ACTIF		41 738 638 739	18 472 211 358	23 266 427 381

2- Bilan Consolidé / Exercice 2009

2 - Passif du Bilan :

U : DA

N° DE CPTES	DESIGNATION	MONTANTS	MONTANTS
	FONDS PROPRES		9 789 871 730
10	Capital social	2 500 000 000	
12	Primes d'apport	-357 445	
13	Réserves	4 823 196 125	
14	Subventions reçues	15 666 223	
15	Écart de réévaluation	457 264 505	
16	Intérêts minoritaires	778 838 221	
18	R.I.A	47 170 605	
19	Provisions pour perte et charges	1 168 093 495	
	TOTAL I	9 789 871 730	9 789 871 730
	DETTES		10 601 555 286
52	Dettes d'investissement	2 509 161 829	
53	Dettes de stocks	3 157 062 139	
54	Détention pour compte	74 078 658	
55	Dettes sur ass et stes app	1 946 288 091	
56	Dettes d'exploitation	1 436 680 604	
57	Avances commerciales	202 492 832	
58	Dettes financières	1 250 217 206	
50	Comptes créditeurs de l'actif	25 573 927	
	TOTAL II	10 601 555 286	10 601 555 286
	RESULTAT (BENEFICE)	2 875 000 365	2 875 000 365
	TOTAL PASSIF	23 266 427 381	23 266 427 381

2- Bilan Consolidé / Exercice 2009

3 - Tableau de Comptes de Résultats :

U : DA

N° DE CPTES	DESIGNATION	MONTANTS	MONTANTS
70	Ventes marchandises		333 684 806
60	Marchandises consommées	312 048 354	
80	MARGE BRUTE		21 636 452
71	Production vendue		11 566 147 307
72	Production stockée		2 214 173 042
73	P.E.P.E.M		
74	Prestations fournies		291 113 741
75	Transfert de charges de production		55 242 022
61	Matières et fourts consommées	4 861 435 728	
62	Services	789 318 773	
81	VALEUR AJOUTEE		8 497 558 062
77	Produits divers		62 136 570
78	Transfert de charges d'exploitation		43 941 199
63	Frais de personnel	3 099 420 784	
64	Impôts et taxes	313 988 561	
65	Frais financiers	299 073 900	
66	Frais divers	128 113 624	
68	Dotations aux amortissements	1 170 510 055	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		3 592 528 907
79	Produits hors exploitation		2 532 766 253
69	Charges hors exploitation	2 608 095 321	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	75 329 069	
	Résultat brut de l'exercice		3 517 199 838
	Quote part résultat consolidé	1 638 740	
	Impôts sur le bénéfice	640 560 733	
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 875 000 365

3. Bilan Consolidé des Filiales du groupe & Participations minoritaires

3.1: Actif du Bilan :

U:DA

DESIGNATIONS	31/12/2010			31/12/2009
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	183 932 041,61	151 954 925,96	31 977 115,65	37 284 640,71
Immobilisations corporelles				
Terrains	7 208 256 149,96		7 208 256 149,96	2 750 188 480,92
Bâtiments	7 323 221 848,82	4 647 102 396,41	2 676 119 452,41	1 550 814 289,16
Autres immobilisations corporelles	14 206 128 771,69	11 622 294 076,10	2 583 834 695,59	2 476 366 616,27
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	413 652 826,73		413 652 826,73	1 454 638 573,71
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	114 898 125,00	38 777 706,78	76 120 418,22	12 575 884,73
Autres titres immobilisés	104 583,33		104 583,33	334 666,67
Prêts et autres actifs financiers non courants	35 036 204,18		35 036 204,18	28 073 796,63
Impôts différés actif	187 722 185,64		187 722 185,64	187 722 185,64
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 672 952 736,96	16 460 129 105,25	13 212 823 631,71	8 497 999 134,44
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	7 196 284 806,15	535 640 260,79	6 660 644 545,36	7 693 391 067,65
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 988 206 332,35	1 575 695 832,73	4 412 510 499,62	4 269 831 281,08
Autres débiteurs	304 789 906,44	14 745 561,20	290 044 345,24	217 184 420,22
Impôts	445 364 472,17	210 591 786,15	234 772 686,02	272 276 779,32
Autres actif courant	170 718 068,32		170 718 068,32	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19		18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 370 089 732,41	118 975 535,19	3 251 114 197,22	2 207 441 432,24
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 494 013 307,03	2 455 648 976,06	15 038 364 330,97	14 678 684 969,70
TOTAL GENERAL ACTIF	47 166 966 043,99	18 915 778 081,31	28 251 187 962,68	23 176 684 104,14

3. Bilan Consolidé des Filiales du groupe & Participations minoritaires

3.2: Passif du Bilan :

DESIGNATIONS	31/12/2010	31/12/2009
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	7 245 587 393,87	4 991 039 758,17
Écarts de réévaluation	375 839 601,41	457 264 505,16
Écart d'équivalence		
Résultat Net	1 102 191 923,00	2 871 813 551,05
Autres capitaux propres -report à nouveau	-163 180 692,73	-280 371 061,06
Intérêts minoritaires	725 087 222,50	721 558 023,18
TOTAL I	11 785 525 448,05	11 261 304 776,50
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	1 622 608 040,67	1 678 218 688,27
Impôts (différés et provisionnés)	219 000 183,14	219 000 183,14
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 778 896 457,66	1 221 630 032,47
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	8 620 504 681,47	3 118 848 903,88
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 456 110 747,86	5 015 796 912,70
Impôts	298 511 166,93	686 363 758,09
Autres dettes	3 005 203 307,15	2 059 056 189,45
Trésorerie passif	1 085 332 611,22	1 035 313 563,52
TOTAL PASSIF COURANT III	7 845 157 833,16	8 796 530 423,76
TOTAL GENERAL PASSIF	28 251 187 962,68	23 176 684 104,14

3. Bilan Consolidé des Filiales du groupe & Participations minoritaires

a. : Tableau des Comptes de Résultats

DESIGNATIONS	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	12 510 199 865,69	12 038 305 678,28
Variation stocks produits finis et en cours	-938 730 875,65	2 198 210 641,66
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	11 571 468 990,04	14 236 516 319,94
Achats consommés	-4 972 752 469,23	-5 202 503 548,03
Services extérieurs et autres consommations	-914 365 387,55	-943 734 235,02
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 887 117 856,78	-6 146 237 783,05
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 684 351 133,26	8 090 278 536,89
Charges de personnel	-3 439 806 440,86	-3 078 975 081,59
Impôts, taxes et versements assimilés	-308 873 342,92	-315 548 872,83
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 935 671 349,48	4 695 754 582,47
Autres produits opérationnels	586 740 850,00	377 945 963,06
Autres charges opérationnelles	-327 275 482,25	-318 957 687,57
Dotations aux amortissements ,provisions et pertes de valeur	-1 962 879 560,27	-3 322 709 630,78
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	1 417 710 036,21	1 489 948 522,19
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 649 967 193,17	2 921 981 749,37
Produits financiers	131 245 824,40	1 007 190 732,66
Charges financières	-261 601 048,77	-433 506 361,60
VI - RESULTAT FINANCIER	-130 355 224,37	573 684 371,06
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 519 611 968,80	3 495 666 120,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-410 899 297,47	-622 213 829,58
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 707 165 700,65	17 111 601 537,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-12 598 453 029,32	-14 238 149 247,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 108 712 671,33	2 873 452 290,85
Résultats minoritaires	-6 520 748,33	-1 638 739,80
XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 102 191 923,00	2 871 813 551,05

GRUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
 Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2011

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011			31/12/2010
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	ACTIFS NON COURANTS				
	Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Immobilisations incorporelles	193 873 834,27	165 324 654,99	28 549 179,29	31 977 115,65
	Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
	Terrains	4 574 051 920,08	0,00	4 574 051 920,08	7 208 256 149,96
	Bâtiments	7 054 832 984,10	4 847 277 789,44	2 207 555 194,66	2 673 469 320,28
	Autres immobilisations corporelles	15 073 575 275,03	11 918 816 641,95	3 154 758 633,07	2 586 484 827,73
	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
	Immobilisations en cours	629 850 609,89	0,00	629 850 609,89	413 652 826,73
	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
	Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
	Autres participations et créances rattachées	394 212 125,00	38 777 726,78	355 434 398,22	76 120 418,26
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	104 583,33
	Prêts et autres actifs financiers non courants	22 578 706,97	0,00	22 578 706,97	35 036 204,18
	Impôts différés actif	188 252 038,52	0,00	188 252 038,52	187 722 185,64
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS	28 131 227 493,85	16 970 196 813,16	11 161 030 680,69	13 212 823 631,77
	ACTIFS COURANTS				
	Stocks et encours	6 896 256 090,37	645 997 748,48	6 250 258 341,88	6 660 644 545,36
	Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
	Clients	5 554 570 051,04	1 696 442 204,33	3 858 127 846,70	4 412 510 499,62
	Autres débiteurs	83 640 971,31	28 720 954,64	54 920 016,67	290 044 345,23
	Impôts	461 641 047,23	346 251 517,11	115 389 530,12	234 772 686,01
	Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	170 718 068,32
	Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
	Placements et autres actifs financiers courants	18 636 212,26	0,00	18 636 212,26	18 559 989,19
	Trésorerie	5 943 752 064,18	124 143 824,78	5 819 608 239,40	3 251 114 197,22
	TOTAL ACTIFS COURANTS	18 958 496 436,39	2 841 556 249,35	16 116 940 187,04	15 038 364 330,95
	TOTAL GENERAL ACTIF	47 089 723 930,23	19 811 753 062,50	27 277 970 867,73	28 251 187 962,68

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
 Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2011

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
	CAPITAUX PROPRES		
	Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
	Capital non appelé	0,00	0,00
	Primes et réserves -(réserves consolidées)	7 452 913 713,45	7 245 587 393,91
	Écarts de réévaluation	900 905 964,74	375 839 601,41
	Écart d'équivalence	0,00	0,00
	Résultat Net	2 060 480 315,80	1 102 191 923,00
	Autres capitaux propres -report à nouveau	116 850 810,38	-163 180 692,73
	Intérêts minoritaires	764 331 738,25	725 087 222,50
	TOTAL I	13 795 482 542,61	11 785 525 448,08
	PASSIFS NON COURANTS		
	Emprunts et dettes financières	1 595 341 088,53	1 622 583 790,66
	Impôts (différés et provisionnés)	264 218 542,42	219 000 183,14
	Autres dettes non courantes	0,00	0,00
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	3 882 241 343,10	6 778 920 707,67
	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	5 741 800 974,06	8 620 504 681,46
	PASSIFS COURANTS		
	Fournisseurs et comptes rattachés	3 168 135 431,44	3 456 110 747,87
	Impôts	473 910 601,06	298 511 166,93
	Autres dettes	2 943 656 219,19	3 005 203 307,17
	Trésorerie passif	1 154 985 099,37	1 085 332 611,22
	TOTAL PASSIF COURANT III	7 740 687 351,05	7 845 157 833,19
	TOTAL GENERAL PASSIF	27 277 970 867,73	28 251 187 962,68

GRUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
 Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2011

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
	Chiffre d'affaires	13 504 270 700,95	12 510 199 865,70
	Variation stocks produits finis et en cours	-814 751 265,22	-938 730 875,65
	Production immobilisée	0,00	0,00
	Subvention d'exploitation	0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 689 519 435,74	11 571 468 990,05
	Achats consommés	-4 699 658 292,69	-4 972 752 469,23
	Services extérieurs et autres consommations	-905 122 461,07	-914 339 948,94
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 604 780 753,76	-5 887 092 418,17
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 084 738 681,98	5 684 376 571,88
	Charges de personnel	-3 342 926 582,67	-3 439 806 440,86
	Impôts, taxes et versements assimilés	-282 932 101,17	-308 873 342,92
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 458 879 998,13	1 935 696 788,10
	Autres produits opérationnels	250 864 778,47	586 740 850,00
	Autres charges opérationnelles	-327 946 833,72	-327 275 482,25
	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 488 030 462,38	-1 962 904 998,88
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	730 292 504,92	1 417 710 036,21
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 624 059 985,42	1 649 967 193,17
	Produits financiers	102 440 136,94	131 245 824,39
	Charges financières	-201 298 040,78	-261 601 048,77
	VI - RESULTAT FINANCIER	-98 857 903,84	-130 355 224,38
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 525 202 081,58	1 519 611 968,80
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-431 623 267,03	-410 899 297,47
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	3 128 993,10	0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	13 776 767 416,26	13 707 165 700,65
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 679 016 474,41	-12 598 453 029,33
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 097 750 941,85	1 108 712 671,32
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-90,06	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-90,06	
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 097 750 851,79	1 108 712 671,32
	Résultat minoritaires	37 270 535,99	6 520 748,33
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 060 480 315,80	1 102 191 923,00

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2012

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012			31/12/2011
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	ACTIFS NON COURANTS				
	Écart d'acquisition (ou goodwill)				
	Immobilisations incorporelles	197 288 659,28	176 738 016,15	20 550 643,13	28 549 179,29
	Immobilisations corporelles				
	Terrains	4 583 697 150,84		4 583 697 150,84	4 574 051 920,08
	Bâtiments	7 397 747 023,53	5 179 180 249,38	2 218 566 774,15	2 207 555 194,66
	Autres immobilisations corporelles	15 623 113 611,00	12 782 105 785,39	2 841 007 825,61	3 154 758 633,07
	Immobilisations en concession	11 014 278,00	333 766,00	10 680 512,00	
	Immobilisations en cours	1 203 233 977,48		1 203 233 977,48	629 850 609,89
	Immobilisations financières				
	Titres mis en équivalences - entreprises associées				
	Autres participations et créances rattachées	184 936 125,00	25 798 499,82	159 137 625,18	355 434 398,22
	Autres titres immobilisés				
	Prêts et autres actifs financiers non courants	30 169 720,32		30 169 720,32	22 578 706,97
	Impôts différés actif	387 701 216,20		387 701 216,20	188 252 038,52
	TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 618 901 761,66	18 164 156 316,74	11 454 745 444,93	11 161 030 680,69
	ACTIFS COURANTS				
	Stocks et encours	7 584 873 527,50	1 409 488 300,45	6 175 385 227,05	6 250 258 341,88
	Créances et emplois assimilés				
	Clients	6 348 332 441,30	1 653 374 493,16	4 694 957 948,14	3 858 127 846,70
	Autres débiteurs	353 452 406,86	16 366,61	353 436 040,24	54 920 016,67
	Impôts	516 413 807,36	345 955 271,32	170 458 536,04	115 389 530,12
	Autres actif courant				
	Disponibilités et assimilés				
	Placements et autres actifs financiers courants	18 642 816,89		18 642 816,89	18 636 212,26
	Trésorerie	7 275 589 341,58	122 069 860,32	7 153 519 481,26	5 819 608 239,40
	TOTAL ACTIFS COURANTS	22 097 304 341,48	3 530 904 291,86	18 566 400 049,63	16 116 940 187,04
	TOTAL GENERAL ACTIF	51 716 206 103,15	21 695 060 608,59	30 021 145 494,54	27 277 970 867,73

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2012

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
	Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
	Capital non appelé		
	Primes et réserves -(réserves consolidées)	8 767 303 972,03	7 452 913 713,45
	Ecart de réévaluation	645 898 091,73	900 905 964,74
	Écart d'équivalence	0,00	
	Résultat Net	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80
	Autres capitaux propres -report à nouveau	28 874 721,33	116 850 810,38
	Intérêts minoritaires	839 268 275,80	764 331 738,25
	TOTAL I	14 746 506 012,32	13 795 482 542,61
	<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
	Emprunts et dettes financières	1 851 741 010,35	1 595 341 088,53
	Impôts (différés et provisionnés)	359 962 619,95	264 218 542,42
	Autres dettes non courantes	0,00	
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	4 129 700 666,41	3 882 241 343,10
	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	6 341 404 296,71	5 741 800 974,06
	<u>PASSIFS COURANTS</u>		
	Fournisseurs et comptes rattachés	3 250 392 942,41	3 168 135 431,44
	Impôts	551 586 033,66	473 910 601,06
	Autres dettes	3 662 731 669,91	2 943 656 219,19
	Trésorerie passif	1 468 524 539,53	1 154 985 099,37
	TOTAL PASSIF COURANT III	8 933 235 185,51	7 740 687 351,05
	TOTAL GENERAL PASSIF	30 021 145 494,54	27 277 970 867,73

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et du Portefeuille

DATE DE CLOTURE : 31/12/2012

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	Chiffre d'affaires	13 895 054 472,57	13 504 270 700,95
	Variation stocks produits finis et en cours	229 626 444,54	-814 751 265,22
	Production immobilisée		
	Subvention d'exploitation		
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	14 124 680 917,11	12 689 519 435,74
	Achats consommés	-5 246 886 845,95	-4 699 658 292,69
	Services extérieurs et autres consommations	-914 334 046,84	-905 122 461,07
	II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-6 161 220 892,79	-5 604 780 753,76
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 963 460 024,32	7 084 738 681,98
	Charges de personnel	-3 809 104 894,13	-3 342 926 582,67
	Impôts, taxes et versements assimilés	-228 139 765,88	-282 932 101,17
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 926 215 364,31	3 458 879 998,13
	Autres produits opérationnels	372 976 278,55	250 864 778,47
	Autres charges opérationnelles	-207 496 681,94	-327 946 833,72
	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-2 144 929 104,62	-1 488 030 462,38
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	575 024 462,41	730 292 504,92
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 521 790 318,71	2 624 059 985,42
	Produits financiers	100 796 850,14	102 440 136,94
	Charges financières	-225 135 653,69	-201 298 040,78
	VI - RESULTAT FINANCIER	-124 338 803,55	-98 857 903,84
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 397 451 515,15	2 525 202 081,58
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-489 506 617,86	-431 623 267,03
	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	105 369 639,88	3 128 993,10
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 264 646 326,18	13 776 767 416,26
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-13 267 975 918,89	-11 679 016 474,41
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 996 670 407,30	2 097 750 941,85
	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	
	Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-3 985 277,20	-90,06
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-3 985 277,20	-90,06
	X - RESULTAT DE L'EXERCICE	1 992 685 130,10	2 097 750 851,79
	Résultat minoritaires	27 524 178,66	37 270 535,99
	XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80



Direction des Finances et Comptabilité

**ETATS FINANCIERS CONSOLIDE
GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL**

EXERCICE 2013

JUIN 2014

BILAN 2013

DESIGNATIONS	31/12/2013			31/12/2012
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	
immobilisations incorporelles	198 535 044,63	185 023 704,17	13 511 340,46	20 550 643,13
immobilisations corporelles				
Terrains	4 525 499 753,87		4 525 499 753,87	4 583 697 150,84
Bâtiments	7 053 924 525,64	5 144 639 355,17	1 909 285 170,47	2 218 566 774,15
Autres immobilisations corporelles	15 034 995 143,67	13 031 820 034,20	2 003 175 109,47	2 841 007 825,61
immobilisations en concession	11 014 278,00	667 498,62	10 346 779,38	10 680 512,00
Immobilisations en cours	470 133 457,73		470 133 457,73	1 203 233 977,48
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 776 264 616,78		1 776 264 616,78	0,00
Autres participations et créances rattachées	129 167 575,00	53 886 445,21	75 281 129,79	159 137 625,18
Autres titres immobilisés				
prêts et autres actifs financiers non courants	109 092 099,30		109 092 099,30	30 169 720,32
Impôts différés actif	357 881 232,62		357 881 232,62	387 701 216,20
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	29 724 776 277,24	18 416 037 037,37	11 308 739 239,87	11 454 745 444,91
<u>ACTIFS COURANTS</u>				
Stocks et encours	6 969 082 810,68	1 434 727 755,37	5 534 355 055,31	6 175 385 227,05
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 529 998 546,61	1 699 037 690,24	3 830 960 856,37	4 694 957 948,14
Autres débiteurs	1 865 186 534,90		1 865 186 534,90	353 436 040,24
Impôts	460 376 148,07	344 477 438,32	115 898 709,75	170 458 536,03
Autres actif courant	12 500 000,00		12 500 000,00	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	2 018 559 989,19		2 018 559 989,19	18 642 816,89
Trésorerie	5 495 438 158,83	82 065 171,53	5 413 372 987,30	7 153 519 481,26
TOTAL ACTIFS COURANTS	22 351 142 188,28	3 560 308 055,46	18 790 834 132,82	18 566 400 049,61
TOTAL GENERAL ACTIF	52 075 918 465,52	21 976 345 092,83	30 099 573 372,69	30 021 145 494,52

3.2. Passif

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	9 421 690 281,30	8 767 303 972,03
Ecarts de réévaluation	435 055 761,63	645 898 091,73
Écart d'équivalence	556 004 893,04	0,00
Résultat Net	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44
Autres capitaux propres -report à nouveau	319 161 089,57	28 874 721,33
Intérêts minoritaires	858 376 750,19	839 268 275,80
TOTAL I	16 748 436 102,49	14 746 506 012,33
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>		
Emprunts et dettes financières	2 911 046 961,36	1 851 741 010,35
Impôts (différés et provisionnés)	252 388 287,15	359 962 619,95
Autres dettes non courantes	493 645 268,24	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 351 120 085,82	4 129 700 666,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	5 008 200 602,57	6 341 404 296,71
<u>PASSIFS COURANTS</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 227 878 706,58	3 250 392 942,41
Impôts	564 464 142,35	551 586 033,66
Autres dettes	5 818 577 282,18	3 662 731 669,91
Trésorerie passif	732 016 536,52	1 468 524 539,53
TOTAL PASSIF COURANT III	8 342 936 667,63	8 933 235 185,51
TOTAL GENERAL PASSIF	30 099 573 372,69	30 021 145 494,55

3.3. Tableau de comptes de résultat

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	11 461 847 581,90	13 895 054 472,57
Variation stocks produits finis et en cours	782 030 567,10	229 626 444,54
Production immobilisée		379 032,26
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	12 243 878 149,00	14 125 059 949,37
Achats consommés	-3 556 475 260,95	-5 246 886 845,95
Services extérieurs et autres consommations	-740 255 739,42	-914 334 046,84
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 296 731 000,37	-6 161 220 892,79
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 947 147 148,63	7 963 839 056,58
Charges de personnel	-3 848 442 866,21	-3 809 104 894,13
Impôts, taxes et versements assimilés	-211 018 083,50	-228 139 765,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 887 686 198,92	3 926 594 396,57
Autres produits opérationnels	123 256 224,16	372 976 278,55
Autres charges opérationnelles	-135 200 827,62	-207 496 681,94
Dotations aux amorts, provisions et pertes de valeur	-1 431 299 339,58	-2 144 929 104,62
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	501 957 026,14	575 024 462,14
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 946 399 282,02	2 522 169 350,70
Produits financiers	73 629 153,44	100 796 850,14
Charges financières	-221 326 017,88	-225 135 653,69
VI - RESULTAT FINANCIER	-147 696 864,44	-124 338 803,55
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	2 798 702 417,58	2 397 830 547,15
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-500 440 495,49	-489 506 617,86
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-4 662 574,50	105 369 639,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 952 479 688,40	15 264 646 326,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 658 880 340,81	-13 267 975 918,88
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 293 599 347,59	1 996 670 407,30
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-21 476,75	-3 985 277,20
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-21 476,75	-3 985 277,20
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	2 293 577 870,84	1 992 685 130,10
RESULTAT MINORITAIRES	70 792 332,18	27 524 178,66
Part dans le résultat dans stes mises en équivalence	293 777 123,74	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44