

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية و المالية

تخصص مراقبة التسيير

تحت عنوان:

أثر لوحة القيادة في ترشيد حوكمة الشركات الجزائرية

دراسة ميدانية - شركة أشغال الطرق بسكيكدة -

تحت إشراف الأستاذ:

دادي عدون ناصر

من إعداد الطالبة:

دبيبات ريمة

فترة التريص: من 11 أفريل 2018 إلى 10 ماي 2018 .

السنة الدراسية: 2018/2017.

## الإهداء

إلى روح أخي الغالي غفر الله له و اسكنه فسيح جنانه تقديرا و وفاء

إلى أحن قلب في الوجود إلى من يعجز فيها اللسان عن التعبير و يتوقف العقل عن التفكير إلى من دعى

الله لي بالتوفيق إلى قرّة عيني أُمي وأبي .....

أطال الله في عمرهما وقدرني على رد جزء من جميلهما

إلى من لأجلهم سرت في الدرب عائلتي الكبيرة إخواني وأخواتي خاصة: رمزي- فاروق- أسماء

- فريال - ملاك.

إلى صديقات الدرب: أمال وزهيرة و بسمة

إليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع هذا راجية الله الإطالة بأعمارهم.

**دييزات ريمة .**

## شكر و تقدير

قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

بعد الثناء والحمد لله حمدا كثيرا بكرتاً وأصيلاً الذي وفقنا لإعداد

هذا العمل المتواضع

لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير

إلى الأستاذ الفاضل، المشرف « ناصر دادي عدون »

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة رغم التزاماته العديدة.

ولا يفوتنا أيضا أن نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

من قريب أو من بعيد

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام.

وفي الأخير نرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل من صالح الأعمال، وأن يكتنبا من الذين يجعلون من العلم

مسعى ومن العمل وسيلة ومن النجاح ثمرة تضيء على الأجيال بنور الفهم.

شكرا.

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
أ-د	مقدمة عامة
35 - 1	<b>الفصل الأول: حوكمة الشركات : المفاهيم و المبادئ، المحددات والآليات</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حوكمة الشركات
3	المطلب الأول: ظهور ونشأة مفهوم حوكمة الشركات
7	المطلب الثاني: أهم نظريات المفسرة لحوكمة الشركات
13	المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها
15	المبحث الثاني: مبادئ، خصائص حوكمة الشركات وآلياتها
15	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات، وخصائصها
21	المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات، والأطراف المعنية بتطبيقها
24	المطلب الثالث: محددات، آليات حوكمة الشركات
30	المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر
30	المطلب الأول: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات.
32	المطلب الثاني: أهم تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها
35	خلاصة الفصل الأول
69 - 37	<b>الفصل الثاني: علاقة مراقبة التسيير بحوكمة الشركات</b>
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير وأدواتها
38	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم مراقبة التسيير

42	المطلب الثاني: اهم أدوات مراقبة التسيير
47	المطلب الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير بالمؤسسة
51	المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير في إرساء حوكمة الشركات
51	المطلب الأول: تداخل أهداف مراقبة التسيير بحوكمة الشركات
52	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق حوكمة الشركات
54	المطلب الثالث: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة الشركات
56	المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة في ترشيد حوكمة الشركات
56	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة وأنواعها
59	المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة واستعمالها في المؤسسة
65	المطلب الثالث: دور وأهمية لوحة القيادة في إرساء الحوكمة
69	خلاصة الفصل الثاني
104 -71	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق «ALTRO»</b>
71	تمهيد
72	المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة
72	المطلب الأول: تقديم عام حول الشركة
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
78	المطلب الثالث: مهام وأهداف الشركة ومكانتها
80	المبحث الثاني: مراقبة التسيير و لوحة القيادة المستعملة في الشركة
81	المطلب الأول: تقييم مراقبة التسيير و نظام المعلومات في الشركة
84	المطلب الثاني: دراسة لوحات القيادة المستعملة في الشركة
89	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان
89	المطلب الأول: منهجية تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة.

## الفهرس

90	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.
102	المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة والحوكمة
104	خلاصة الفصل الثالث
108 -106	خاتمة عامة.
-	المراجع و المصادر
-	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	41
02	الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤولية	63
03	تطور عدد العمال	79
04	فئة أعمار العمال	79
05	القوى العاملة الموجودة في الشركة وسنوات الخبرة المهنية	79
06	تطور رقم الأعمال	80
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	98
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	99
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	100
11	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	101
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	101
13	إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول للاستبيان	102
14	يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني للاستبيان	105
15	يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.	107
16	توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 29	109
17	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 30 للاستبيان	109
18	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 31 من الاستبيان	110
19	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 32 من الاستبيان	111
20	يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع للاستبيان	112
21	يمثل إجابات الموظفين على السؤال رقم 38 من الاستبيان	113
22	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 39 من الاستبيان	114
23	يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 40 من الاستبيان	115

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	مشاكل الوكالة	01
21	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	02
24	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة	03
25	يمثل نماذج حوكمة الشركات	04
44	مثلت مراقبة التسيير	05
55	أهداف نظام مراقبة التسيير	06
61	خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات وعلاقته بالمعلومات	07
64	لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية	08
67	نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة	09
73	المحاور الأربعة للوحة القيادة الاستراتيجية	10
74	لوحات القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات	11
81	الهيكل التنظيمي لشركة الطرو	12
88	بطاقة SWOT	13
89	الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة التسيير و التدقيق الداخلي	14
91	العلاقة بين مراقبة التسيير والمديريات الأخرى للمؤسسة	15
93	نموذج للوحة القيادة إدارة الموارد البشرية	16
94	نموذج للوحة قيادة إدارة المالية والمحاسبة	17
96	نموذج عن لوحة قيادة الإدارة العامة	18
97	نموذج للوحة قيادة مقترحة للإدارة العامة	19
99	دائرة نسبية توضح جنس أفراد العينة	20
100	أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	21
100	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	22
101	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	23
102	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	24
104	أعمدة بيانية توضح إجابات أفراد العينة عن المحور الأول للاستبيان	25
106	أعمدة بيانية تمثل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني للاستبيان	26
108	أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على الاستبيان	27
109	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة	28
110	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة	29
110	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة	30

## قائمة الأشكال

111	دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة	31
113	اعمدة نسبية توضح إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع للاستبيان	32
114	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على الاستبيان	33
114	دائرة نسبية توضح توزيع إجابات الموظفين على الاستبيان	34
115	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة	35

## الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية الخاصة بكل من حوكمة الشركات ومراقبة التسيير، وإبراز العلاقة بينهما بالإضافة إلى عرض بعض أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة لتجسيد الحوكمة في الشركات الجزائرية .

وذلك من خلال عرض ثلاثة فصول وهي: حوكمة الشركات بجوانبها المختلفة المفاهيم والمبادئ، المحددات والآليات، أما الفصل الثاني فقد تناول علاقة مراقبة التسيير بحوكمة الشركات ، والفصل الأخير خاص بالدراسة الميدانية في شركة أشغال الطرق بسكيكدة « **ALTRO** » كمثال عن واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

وقد توصلنا إلى أن مراقبة التسيير تلعب دورا أساسيا في تحقيق الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي وتقديم المعلومات التي تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة، كما أنها تعمل على ضبط العلاقة المعقدة بين حملة الأسهم والمسيرين من خلال وضع آليات مساعدة للرقابة الداخلية وأخرى للرقابة الخارجية، بما يخدم التسيير وحوكمة الشركات، كما قمنا أيضا بعرض لوحة القيادة كإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في تدعيم نظام حوكمة الشركات الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات الجزائرية، مراقبة التسيير، لوحة القيادة.

## Résumé:

Dans cette étude, nous visons à clarifier les concepts de base de la gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion, en soulignant la relation entre eux et en présentant certains des outils de suivi de la gouvernance utilisés dans l'organisation pour refléter la gouvernance des entreprises algériennes.

On a essayé de faire cela en offrant trois chapitres sont les suivants: le premier chapitre: la gouvernance d'entreprise, les différents concepts et principes des aspects, des déterminants et des mécanismes. Le chapitre II, traité le contrôle de gestion et sa relation avec la gouvernance d'entreprise, et le dernier chapitre consiste en une étude spéciale sur le terrain dans une entreprise des travaux routiers à skikda « **ALTRO** » comme un exemple de La réalité de la gouvernance dans les entreprises algériennes.

À la fin, nous avons atteint que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la réalisation de la communication interne et externe, et fournir des informations qui servent les différentes parties prenantes, comme cela fonctionne pour ajuster la relation complexe entre actionnaires et dirigeants à travers le développement de mécanismes pour aider le contrôle interne et externe, afin de servir la gestion Et la gouvernance d'entreprise. Nous avons également introduit le tableau de bord comme l'un des principaux outils de gouvernance utilisés pour renforcer le système de gouvernance des entreprises algériennes.

**Mots clés:** gouvernance d'entreprises algérienne, contrôle de gestion, tableau de bord.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

### المقدمة العامة

تعتبر حوكمة الشركات من أهم الآليات والأنظمة والإجراءات (mécanismes et dispositifs) ، التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في متابعة وتأطير إدارة أعمالها. وقد زاد الاهتمام بها مع زيادة حجم المؤسسات وتعقد عملياتها، وظهور صعوبات ومشاكل أدت إلى فضائح مالية في عدة مؤسسات متعددة الجنسيات (Enron, Parmalat, etc...). وبنوك بنهاية القرن العشرين. وهي النظام الذي يهدف إلى تأمين آليات التسيير العقلاني للمؤسسات، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الأطراف ذات المصلحة المختلفة المتمثلة في مالكي وسائل الإنتاج والمسيرين، العمال والمتعاملين في صورة الموردين والزبائن، بالإضافة إلى الدولة كطرف ضابط (régulateur) ويتحصل على الجباية، ثم المجتمع ككل.

ولكي يتحقق التسيير الرشيد في المؤسسات الجزائرية فعليها بالاستعانة بمختلف آليات الرقابة والتدقيق والتي من أبرزها مراقبة التسيير التي أثبتت وجودها كنظام متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات منذ ظهور أدواتها في بداية القرن العشرين بالمؤسسات الاقتصادية ذات السبق في ترسيخها في التسيير وتحقيق أهدافها في الأداء الاقتصادي مثل Dupont, Ford, ITT, Toyota, etc. .

كما تلعب مراقبة التسيير دورا محوريا في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها، واكتشاف الانحرافات المرتبطة بهذا الأداء وتصحيحها في وقتها المحدد والملائم. وتقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف، والتحكم في العوامل التي تؤثر سلبا على الأداء بالتخفيض من حدة تأثيرها. كما انها تلعب دورا أساسيا أيضا في تحضير معلومة التسيير بما توفره من نظام معلومات من محاسبة وغيرها، وكذلك تحقيق الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي بما يخدم التسيير وحوكمة الشركات، وتقديم المعلومات التي تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة وتخفيف مشكلة عدم تناظر المعلومات بين أطراف الإدارة ومالكي وسائل الإنتاج. فهي تعمل على ضبط العلاقة المعقدة بين حملة الأسهم والمسيرين من خلال آليات مساعدة لكل من الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

مما سبق، فإن هذا البحث سوف يحاول الوصول إلى تناول بعض المفاهيم الأساسية الخاصة بكل من حوكمة الشركات ومراقبة التسيير، وإبراز أهميتها في الأداء وكذلك العلاقة بينهما. بالإضافة إلى عرض أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة الجزائرية، من خلال لوحة القيادة ودورها كإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في تدعيم نظام حوكمة الشركات من أجل تحقيق أهدافها.

### 1- طرح الإشكالية:

كيف تساهم مراقبة التسيير في ترشيد حوكمة الشركات الجزائرية من خلال لوحة القيادة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يتطلب منا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الحوكمة، وما هي آليات تطبيقها ؟
- ما المقصود بمراقبة التسيير ولوحة القيادة كآلية لحوكمة الشركات ؟
- هل تساهم لوحة القيادة في نجاح نظام حوكمة الشركات الجزائرية من خلال الحالة المدروسة ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

لكي نتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نقوم بالاعتماد على الفرضيات الأتية :

- 1- تعمل الشركات الجزائرية على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال ممارساتها مع الأطراف ذات المصلحة.
- 2- يهدف استعمال مراقبة التسيير ولوحة القيادة إلى تدعيم التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات الجزائرية.
- 3- إن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة للمسيرين تساهم بشكل كبير في تجسيد حوكمة المؤسسات الجزائرية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- ملائمة هذا الموضوع مع تخصصي الدراسي.
- الحدائة النسبية لهذا المجال من الإدارة في المؤسسات ما يتوجب تسليط الضوء عليه.
- أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاديات.

### 4- أهداف الدراسة:

باعتبار موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة والحديثة في الشركات الجزائرية فان هذه الدراسة تحاول معاينة واقع نظام مراقبة التسيير ودور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة ومن تم يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في الآتي:

- محاولة الإجابة على إشكالية البحث.
- الوقوف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات.
- دراسة دور تطور مراقبة التسيير في الشركة الجزائرية لتدعيم تجسيد نظام حوكمة الشركات.
- التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة في تطبيق نظام الحوكمة في الشركات الجزائرية.

### 5 - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من المكانة التي تحظى بها حوكمة الشركات في الوقت الحاضر وأهمية مراقبة التسيير كونها أحد الأسس التي تركز عليها حوكمة الشركات من منطلق الفصل بين الإدارة والملكية، إذ إن حوكمة الشركات تعمل على رقابة وتقويم سلوك مجالس الإدارة وتوجيهها نحو تحقيق مصالح المستثمرين عن طريق كفاءة استعمال الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتعزيز سمعتها في الأسواق التنافسية من خلال بناء الثقة في أوساط المتعاملين بما يمكنها من جذب مصادر التمويل سواء كانت محلية أو عالمية.

### 6 - منهج البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث اعتمدت على المنهج الوصفي و التحليلي الذي يلائم طبيعة الموضوع , وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الأنترنت التي لها علاقة بالموضوع لتقديم الجانب النظري من المذكرة, وفي الجانب التطبيقي تم الاستعانة بدراسة حالة شركة أشغال الطرق بسكيدة (ALTRO) لمعرفة واقع الحوكمة في الشركات الجزائرية ودراسة نظام مراقبة التسيير بها، معتمدين في ذلك على أسلوب الاستبيان والمقابلة والملاحظة من أجل التعرف على أفراد العينة, وقد تم معالجة وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج EXCEL .

### 7. حدود الدراسة:

من خلال التعرف على المشكلة وأهميتها، سيتم التركيز على أهمية التعرف على مفهوم الحوكمة ونظام مراقبة التسيير والعلاقة بينهما بالمؤسسة الاقتصادية، مع استعراض لوحة القيادة ودورها كإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في تدعيم نظام حوكمة الشركات من أجل تحقيق أهدافها في شركة أشغال الطرق بسكيدة ALTRO وقد قمنا باختيار هذه الشركة على أساس شركة مساهمة لأن الإجابة على الإشكالية المقدمة تتطلب دراسة معمقة للحوكمة و لمعرفة واقع الحوكمة في الشركات الجزائرية ودراسة نظام مراقبة التسيير بها.

ولقد واجهتني عدة صعوبات اعترضت سبيلي أثناء إعداد البحث الذي تطلب مني فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:

- صعوبة الموضوع كونه حديث النشأة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظرا لعدم تفهم رؤساء أو مروضسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.
- صعوبة قبول الدراسة في الشركات الجزائرية حيث يواجه طلب الباحث بالرغم من مباشرة قبل معرفة حتى موضوع البحث، وقد يكون هذا العنصر هو الجانب الأول في تخلف الإدارة الجزائرية لأنها مازالت بعيدة عن البحث العلمي

## المقدمة العامة

والدراسات الحديثة ولا تسمح بكشف نقاط ضعفها لأسباب مازالت غامضة وهذا عكس الدول المتقدمة التي تستفيد بقدر كبير من الطاقات والدراسات العلمية.

- قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع في المكتبات الجامعية.

### 7 - خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات الموضوعية تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول جاء تحت عنوان حوكمة الشركات: المفاهيم ومبادئ، المحددات والآليات، حيث سنتناول فيه أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات وكيفية نشأتها ومبادئها وخصائصها.
- الفصل الثاني خصص للمفاهيم العامة لمراقبة التسيير والوظائف التي يقوم بها وعلاقتها بالحوكمة، ودور لوحة القيادة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات الجزائرية.
- الفصل الثالث سيتناول أثر لوحة القيادة في ترشيح حوكمة الشركات الجزائرية - دراسة تطبيقية على شركة أشغال الطرق بسكيدة ALTRO.

وفي نهاية كل فصل خلاصة لأهم نتائجه، وقد تم في بداية العمل عرض عناصره في مقدمة تم تلخيص أهم نتائجه من خلال خاتمة وإجابة على الإشكالية والفرضيات.

# الفصل الأول

حوكمة الشركات

المفاهيم و المبادئ، المحددات والآليات

**تمهيد:**

ساهمت العولمة في فتح أسواق جديدة أمام منشآت الأعمال، مما أتاح لها فرصة التوسع وتحقيق أرباح غير مسبوقة. غير أنها من ناحية أخرى قد خلقت بيئة تنافسية شرسة، جعلت من غير اليسير الحصول على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التوسع، ما لم تطمئن مصادر التمويل لحسن إدارة المؤسسة، فحملة الأسهم يأملون في تحقيق عائد ملائم في ظل مستوى مناسب من المخاطر، والمقرضون يودون الاطمئنان على سلامة أموالهم. ومن هنا جاءت الحاجة إلى حوكمة الشركات، التي تستهدف وضع الأسس والقواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة والأطراف التي يهملها أمر الشركة، بشكل يحقق الأمان والطمأنينة لمصادر التمويل، ولا يجعل عرضة للمخاطر. فقد تكون اهداف تلك الأطراف متعارضة في المدى القصير، إلا ان حسن التعامل معها، من شأنه أن يضعف من تأثير ذلك التعارض.

إذ سنتطرق خلال هذا الفصل الى المباحث الثلاثة التالية:

1. مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات وسنتحدث من خلالها على اهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.
2. مبادئ وخصائص حوكمة الشركات وآلياتها.
3. في هذا الجزء الأخير من الفصل سيكون حديثنا عن الجزائر وأهم الإجراءات المتخذة لتبني مفهوم حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مفاهيم حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة في الاقتصاد و التجارة الدولية لذلك استحوذت على اهتمام الأكاديميين والممارسين و المنظمات المهنية والجهات الرسمية والمدنية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية وذلك كونها تلعب دورا فعالا في مجال الاصلاح المالي والإداري للشركات في كلا القطاعين العام والخاص، ولما لها من تداعلات وأثار في كل من المستويات الجزئية والكلية للاقتصاد، بغرض تحقيق المنفعة لكافة الأطراف التي لها علاقة بالشركة.

المطلب الأول: ظهور ونشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد ظهر مصطلح حوكمة الشركات في الربع الأخير من القرن الماضي ثم أصبح متداولاً بكثرة خلال السنوات الأخيرة حيث أدت الأحداث التي عرفها العالم خلال العقد الماضي كالأزمات المالية وانهيار كبرى الشركات إلى تبلور مفهوم حوكمة الشركات بقوة حديثاً ، فتعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات من طرف الكتاب والباحثين والهيئات و المنظمات الدولية بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد.

**1 ظهور ونشأة حوكمة الشركات:**

كلمة الحوكمة مشتقة من الأصل اللاتين (GUBERNARE) وتعني التوجيه وكان يقصد بها توجيه السفينة، لكن الإشارة إلى هذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية يعود إلى عام 1776 عندما أكد آدم سميث في كتابه الشهير بحوث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم إلى الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة ثم عاد ليشير في عام 1838 إلى الإهمال و التقصير و الإسراف من قبل إدارة المؤسسات و ذلك لأنها ببساطة تدير أموال الملاك وليس مالها الخاص.<sup>1</sup>

كما تستمد حوكمة الشركات جذورها التاريخية من نظرية الوكالة التي بلورها Berle and Means عام 1976، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور شركات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، بحيث ان الإدارة قد تتخذ قرارات وتقوم بأفعال تسعى من وراءها إلى تعظيم منافعها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة، ومن هنا تنشأ مشاكل الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل (حملة الأسهم، الملاك، أصحاب المصلحة) على رقابة الوكيل (الإدارة)، وعدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة في ظل الموقع الذي تحتله في الشركة لديها القدرة على الحصول على معلومات أكثر من موكل، و حتى لو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع تفسيره بنفس قدرة الوكيل المتخصص.<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى جاءت ظاهرة الفضائح المالية للشركات العالمية بسبب الفساد الإداري وتواطؤ شركات المحاسبة والمراجعة مع كبار الإداريين، واستخدام المعلومات الداخلية ونشر القوائم المالية وأرباح غير حقيقية، لتؤكد

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، " نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات " - دراسة نظرية تطبيقية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، 2013، ص 14.

<sup>2</sup> مباركية حمزة، " أهمية تقارير مراقبة التسيير في حوكمة المؤسسة " -دراسة نظرية - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص مراقبة التسيير، المدرسة العليا للتجارة-قليعة-، 2016/2017، ص 03

أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية للشركات.

كما يرى البعض أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات قد ارتبط بالأساس بفضيحة وترجيت في الولايات المتحدة الأمريكية، وما رفقها من قيام لجان تابعة للكونجرس الأمريكي بإصدار قانون مكافحة الفساد العام 1977، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في شركات الولايات الأمريكية.<sup>3</sup>

وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة بإسم لجنة تريداوي **Treadway Commission**، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.<sup>4</sup>

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات **Cadbury** في ديسمبر 1992 بإنجترا تقريرها من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات **The Financial Aspects of Corporate Governance** وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي - **Organisation For Economic Co-Operatio And Development (OECD 1999)** بعنوان : مبادئ حوكمة المؤسسات (**principle of Corporate Governance**) وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.<sup>5</sup>

وفي اعقاب الأزمة الآسيوية في 1997 والأزمة المالية الروسية في 1998، جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** مع البنك الدولي وكذلك بنك التنمية الدولي الآسيوية، لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، عن طريق البدء في عقد حلقات النقاش والمؤتمرات الدولية. بل وجاءت المشاركات من الوم أو أوروبا للإشراف على وضع إجراءات حوكمة إدارة الشركات الآسيوية.

وقد ترتب على الأزمات العالمية والانهيارات الاقتصادية التي ضربت جنوب شرق اسيا في الأسواق المالية زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات، على اعتبار ان حوكمة الشركات تعد فلسفة قديمة تجدد الاهتمام بها لسببين التاليين:

- الفشل المفاجئ لعدد من الشركات الكبيرة مؤخرا.

- ازدياد معدل حدوث التلاعب والأخطاء المالية عند إعداد القوائم المالية.<sup>6</sup>

انهيار العديد من الشركات منها الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي 1991، انهيار وافلاس بنوك الادخار والاقراض في أمريكا 1994. وفي عام 2002/2001 انهارت عدة شركات أمريكية عملاقة **Enron**, **World Com**, **Parmalat**، بسرعة غير متوقعة رغم أن تقاريرها المالية كانت تشير إلى تحقيق أرباح عالية، وقد ترتب على ذلك انعدام ثقة مستخدمي القوائم المالية، وامانة ونزاهة المراجعين الخارجيين، ومن ثم ظهر

<sup>3</sup> الأمين نصابة، " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام"، دراسة حالة - بلدية قمار الوادي -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصادي عمومي وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014/2015، ص 03.

<sup>4</sup> مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 14.

<sup>5</sup> عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 15.

<sup>6</sup> بن عيسى مريم، " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مبراح بورقلة، 2011، ص 03.

و بقوة ضرورة إعمال مفهوم حوكمة الشركات كأداة تساعد في عملية الإشراف و الرقابة و المساءلة على أنظمة و قوانين الشركات و مدى الالتزام بتنفيذها.

وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية **OCDE** بإصدار مجموعة مبادئ حوكمة الشركات **Corporate Governance Principles** والتي تم تعديلها عام 2004, وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.<sup>7</sup>

## 2- مفهوم حوكمة الشركات:

### 1.2 مفهوم حوكمة الشركات من وجهة نظر الباحثين:

إن مفهوم حوكمة الشركات لديها ثلاثة أبعاد حسب الكاتب أحمد علي خضر وهي:<sup>8</sup>

#### ❖ المفهوم القانوني لحوكمة الشركات:

مفهوم حوكمة الشركات يعني من الناحية القانونية " مجموعة من القيود التعاقدية المتشابكة التي يتم على أساسها التحكم في قرارات القائمين على الشركة، لتحقيق الربحية والعدالة لجميع الشركاء"، وتعني أيضا " التنظيم الداخلي والعقود القانونية والتنظيمية، ومدى اكتمال تلك العقود **Complete Contracts** منذ بداية تأسيس الشركة، ومدى نجاحها في تحديد وتنظيم العلاقات المختلفة بين الأطراف المعنية من عدمه". كما يقصد بحوكمة الشركات من الناحية القانونية " النظام المؤسسي والتنظيمي الداخلي الشامل للشركة، والذي يضمن التوصل الى أكفأ السبل لعملية اتخاذ القرار والتدخل السليم في الوقت المناسب لحماية حقوق الأطراف المعنية".

#### ❖ المفهوم الاقتصادي لحوكمة الشركات:

يعني مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات م خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم. ولا يهدف مفهوم حوكمة الشركات الى حماية اقلية المساهمين فقط، ولكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم، لأن هؤلاء هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات اقتصادية.

#### ❖ المفهوم الاجتماعي لحوكمة الشركات:

يتسع مفهوم حوكمة الشركات في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للشركات **Corporate Social Responsibility**. فمفهوم حوكمة الشركات لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات و وحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على

<sup>7</sup> بن عيسى مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 04، 05.

<sup>8</sup> أحمد علي خضر " **حوكمة الشركات**" دار الفكر الجامعي، امام كلية الحقوق – الإسكندرية – 2012، ص 89، 90، 91.

رفاهية الافراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع. فحوكمة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول الى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل، وقد ظهر فيما يسمى بمبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن.

## 2.2 مفهوم حوكمة الشركات من وجهة نظر المنظمات والهيئات الدولية:

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات، وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.

▪ **تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:** " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".<sup>9</sup>

▪ **تعريف Charreaux:** يعرف charreaux الحوكمة على انها:

" مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكهم".<sup>10</sup>

▪ **تعريف كادبوري:** عرف تقرير كادبوري حوكمة الشركات على أنها:

" النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات. بحيث أن مجلس الإدارة مسؤول عن حوكمة المؤسسة، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة. كما تقوم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل".<sup>11</sup>

▪ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:** تعرف OECD الحوكمة على أنها:

" النظام الذي يوجه ويضبط اعمال المؤسسة حيث يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها واسس المتابعة ومراقبة الأداء".<sup>12</sup>

▪ **تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة:** اعتبرها: " الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الاشراف على عمليات الشركة".<sup>13</sup>

<sup>9</sup> محمد طارق يوسف، "حوكمة المؤسسات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات"، ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الاصلاح الاقتصادي والهيكلية، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، نوفمبر 2006 ص120.

<sup>10</sup> G\_chareaux, **vers une théorie du gouvernement des entreprise**, crego working paper n 9603 mai 1996 p 03.

<sup>11</sup> محمد حسين يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، بحث مقدم مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، كلية التجارة، مصر يناير 2007، ص 04.

<sup>12</sup> سعود قاسمي "ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع" جامعة بليدة 2، ص 02 03

<sup>13</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003، ص 02.

انطلاقاً من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:<sup>14</sup>

1. مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بتحسين أداء الشركة.
2. تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
3. التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
4. مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

### المطلب الثاني: أهم نظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما عليه الآن، وإنما هناك عدة نظريات نشأت من خلالها حيث فسرت ضرورة وجودها بالمؤسسات لتفادي النفاذ ومراقبة التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين وأهم النظريات التي أدت إلى وجود أهمية الحوكمة بالمؤسسات نجد نظرية الوكالة، نظرية تكاليف الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالمؤسسة.

#### 1. نظرية الوكالة:

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيراً تكلفة الوكالة.

##### 1.1 علاقة الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم و تفسير اليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين، ويعتبر جونسون و ماكلين Jensen et Makling من الأوائل الذين تطرقوا النظرية الوكالة سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين هذا و عرف كل من جونسون و ماكلين علاقة الوكالة بانها عقد بين فرد او مجموعة (الرئيس) مع فرد اخر او مجموعة افراد (العميل) من اجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين و الذي يشمل التفويض و إعطاء سلطة للعميل . تحاول أيضا نظرية الوكالة تحليل أثار بعض القرارات المالية من منظور الخطر والمردودية، وبصفة عامة من منظور المصلحة لمختلف الأطراف على حساب أطراف أخرى، فهي تحاول أن توضح تأثير بعض القرارات المتخذة التي تكون في فائدة طرف واحد على حساب تعظيم الثروة لجميع الأطراف.<sup>15</sup>

##### 2.1 تكاليف الوكالة:

نظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة واختلاف مصادر امداد المشروع براس المال، تحمل المخاطرة، ووظائف صنع القرار، والمراقبة على أداء الوكلاء.

<sup>14</sup>الأمين نصبة، مصدر سبق ذكره ، ص 04.

<sup>15</sup> مباركة حمزة، مصدر سبق ذكره، ص 11 .

لهذا يمكن القول بأن تصرفات طرفي العلاقة التعاقدية حسب مصالحهم الذاتية يؤدي إلى نزاعات وصراعات ينجم عنها تكاليف الوكالة تتمثل فيما يلي<sup>16</sup>:

\_ **تكاليف المراقبة:** التي يقوم بها المساهمون للتأكد من أن القادة أو أعضاء مجلس الإدارة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين.

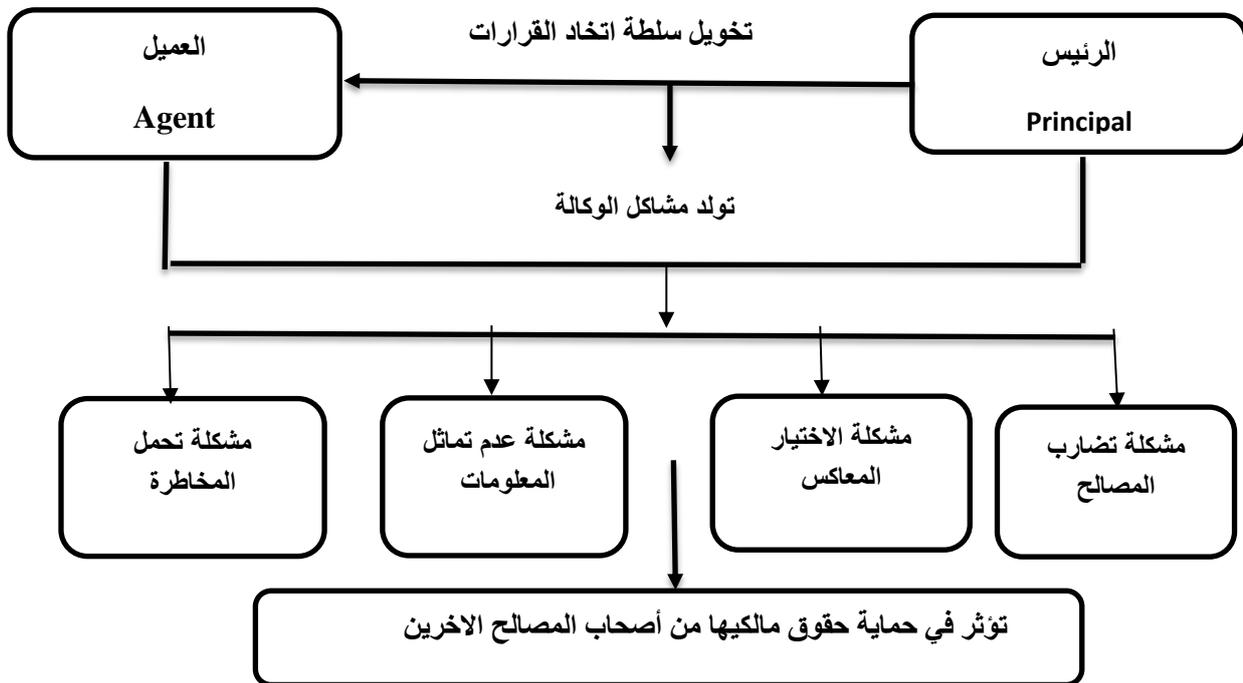
\_ **تكاليف الالتزام:** الالتزام من قبل مدير المؤسسة بتنفيذ التزاماته.

\_ **تكاليف الفرص البديلة:** في حالة الاختلاف مع مجلس الإدارة المؤسسة في الاستراتيجية المتبعة "استراتيجية غير مربحة، سوء تخصيص الموارد"

### 1.3 مشاكل الوكالة:

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلا من العملاء والرؤساء وتهدف نظرية الوكالة الى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الاتي يوضح ذلك<sup>17</sup>:

الشكل رقم 01: مشاكل الوكالة



المصدر: بن دهبنة رشيدة " نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص حوكمة المنظمات، جامعة سعيدة، 2013/2012، ص 17.

<sup>16</sup> بن دهبنة رشيدة " نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص حوكمة المنظمات، جامعة سعيدة، 2013/2012، ص 19.

<sup>17</sup> بن دهبنة رشيدة، مصدر سبق ذكره، ص 17.

**مشكلة تضارب المصالح:**

إن كلا من الأصيل والوكيل شخصيا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهم على تعظيم المنفعة المتوقعة إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع يتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء، أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائداتهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع المؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر.<sup>18</sup>

**مشكلة الاختيار العكسي:**

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة مسير/مساهم، والمشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين المساهم والمسير وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة مسير/ مستثمر محتمل، وفي هذه الحالة تختلف المعلومات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه " بالاختيار العكسي" وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة في حالة التي لا تمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم عند اتخاذ القرارات المختلفة.<sup>19</sup>

**مشكلة عدم تماثل المعلومات:**

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معاشيته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مهما توافرت كل المعلومات لأصيل.<sup>20</sup>

**مشكلة الخطر المعنوي:**

تظهر نتيجة عدم التأكد من ان المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

<sup>18</sup> أبو فتوح سمير، " نظرية الوكالة مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 38-39.

<sup>19</sup> عبيدي نعيمة، " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات " - دراسة حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، تخصص مالية المؤسسة، ورقة 2009، ص 31.

<sup>20</sup> طارق عبد العال حماد، " حوكمة المؤسسات"، دار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007 ص 79.

مشكلة تحمل المخاطرة:

إن لكل من الأصيل والوكيل موقف اتجاه المخاطرة، فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة فالوكيل يتميز بابتعاده وتجنبه للمخاطرة، ولذلك فإن كلا منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير مماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل)، ويعني ذلك أنه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكيلا يؤدي ذلك إلى الأضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة في المخاطرة.<sup>21</sup>

**2 - نظرية حقوق الملكية :**

هناك عدة تعاريف ومفاهيم حول نظرية حقوق الملكية وهي كالآتي:<sup>22</sup>

▪ **تعريف 1932 Means & Bearle :**

لقد تحدث **Bearle** في سنة 1932 عن المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة في الكتب التي ألفها حيث ركز على الآثار المترتبة عن الطبيعة المتغيرة لملكية الشركات الكبيرة حيث لاحظ أن معظمها لم يعد يسيطر عليها أصحابها وكتب يقول: " إن قانون الملكية يوحي بأن يكون المديرين منضبطين وجميع الأرباح ينبغي أن تعود على المساهمين كما أن الدور الأول والأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة وهذا يظهر مدى فعاليتهم ".

▪ **تعريف 1932 Alchian & Demsetz :**

حسب **Demsetz - Alchian** فإن نظرية حقوق الملكية تنطلق من فكرة أن كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل وبالتالي فإن حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية. وكتب **Alchian** عن أهمية نظام الملكية الفردية ليس فقط لإدارة الاقتصاد بكفاءة وإنما في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تمويل وتكوين حقوق الملكية الفردية قائلاً: " وفق نظام حقوق الملكية فأنتني أعني الطريقة التي تحول بموجبها للأفراد سلطة اختيار بضائع محددة واستخداماتها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها فحق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي".

إن حقوق الملكية يمكن تعريفها بصفة اجمالية على أنها:

" حق اجتماعي يتمثل في اختيار استعمال سلعة اقتصادية وهذه الوضعية تشير إلى أن امتلاك مؤسسة يعني أن يقوم مختلف الموردين بإحضار الموارد وذلك بموجب الشروط الموجودة في العقد. كذلك الملكية تعني أن الأرباح المحققة من هذه العملية تكون نتيجة لوجود مختلف العناصر الثابتة في العقد".

من جهة أخرى تؤخذ القرارات وذلك حسب كل منطقة من أجل الاستعمال الصحيح والاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المؤسسة لزيادة النشاط كما أن مختلف هذه القرارات يجب أن تكون موضحة في العقد.

<sup>21</sup> الجبوري، " مجلة رماح للبحوث والدراسات"، العدد 14، عمان الأردن، 2014، ص09.

<sup>22</sup> بن دهبينة رشيدة، مصدر سبق ذكره، ص23، 24.

▪ كما قام كل من **Pjoyich et furulotn** بتحليل حقوق الملكية إلى ثلاثة أنواع:<sup>23</sup>

- حق الاستعمال (L'usus): حق استعمال الشيء
- حق قطف الثمار (le fructus): الحق في تحصيل المنافع والأرباح
- حق البيع (l'abusus): وهو حق تقرير المصير

والفصل بين هذه الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة وتعاملاتها الاقتصادية حيث ظهرت عدة عوامل مثل المنافسة وكبر حجم المؤسسات. مع الإشارة إلى انه في المؤسسات تنفصل فيها وظائف الملكية عن التسيير فإن المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار وحق تقرير المصير في يد المالك، وهذا ما يجعل تعارض المصالح أمرا طبيعيا. واجماليا يعرف حق الملكية على أنه " حق اجتماعي يتمثل في اختيار استعمال سلعة اقتصادية.

▪ إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان بحيث ظهرت في السبعينيات وهذه الإشكالية طرحت من قبل:

**Harold; Armer Alchian ; Ronald Coase**

### 3 نظرية تكاليف الصفقات:

من خلال نظرية تكاليف الصفقات نجد كل من **Williamson Oliver & Ronald Coase** قدم تفسيراً واضحاً لتكاليف الصفقات وفيما يلي سنقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية:

#### 1.3 نظرية Ronald Coase 1937:

يعد **Ronald Coase** اقتصادي حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991، طرح سؤال على أنه كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا ويشكلوا مؤسسة؟<sup>24</sup>

وتزامنا لما جاء من قبل نظرية الوكالة وتحليل **Coase** الذي طور في مقال في مجلة **Economica** الصادرة بتاريخ 1937 تحت عنوان " **طبيعة المنشأة** " اعتبر أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:<sup>25</sup>

- الشخص المنسق للعروض والطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي وبذلك فإن العارضين والطلبين يضعون حسب السعر.
- إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض والطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.
- إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار جديدة منخفضة وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

ويبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض والطلب وبالتالي:

نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ وأداء الحسابات، إعادة توزيع المعلومات وغيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

<sup>23</sup> عسكري دنيا نجاه " نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال " شهادة ماستر، تخصص حكامه المنظمات، جامعة سعيدة، 2015/2014.

<sup>24</sup> قصاص فتيحة، " **حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر** "، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان 2011-2012، ص 54.

<sup>25</sup> جان بول بتييز، " **المائة كلمة في الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات** "، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، طبعة أولى 2008، ص 25.

وتعد هذه النقطة رئيسية في تحليل **Coase** وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " **تكاليف الصفقات** " وبشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:<sup>26</sup>

#### ➤ تكاليف البحث عن المعلومات:

مثلا: إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتكلم مع مختلف المتعاملين ومحاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

#### ➤ تكاليف التفاوض:

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلا: الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجديدة والثمن المطلوب، الضمان المقترح.... ولهذا الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت وبالتالي تكلفة.

#### ➤ تكاليف المراقبة:

إذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه ويرى **Coase** أن المتعاملين لهم الخيار بين اهم وسيلتين لتنسيق بين السوق والمؤسسة اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي.

وبالتالي كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة وهنا المؤسسة تصبح بديلا للسوق.

إن نظرية **Coase** للمؤسسة كانت كالتالي:

1. المؤسسة ماهي إلا بديل للتعاملات التي تحدث في السوق وهي مصدر للثروة، أما فيما يخص توزيع هذه الثروة فتلعب الأسعار الدور الأساسي أما داخل المؤسسة فإنها تتم على أساس العلاقات السلطوية.
2. إنشاء المؤسسة متعلق بارتفاع تكاليف الصفقات فكلما زادت كبر حجم المؤسسة كلما زادت في اختلاف نشاطاتها.

كما ان العمل داخل المؤسسة يتسم بالمركزية وذلك لأنه خاضع لقوانينها عكس السوق الذي يتسم باللامركزية.

وكخلاصة من نظرية **Ronald Coase** الذي وصف مختلف تكاليف الصفقات (البحث عن المعلومات، التفاوض واتخاذ القرارات، المراقبة) أن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع مع حجم المؤسسة لكن لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف. في أي حالة ترتفع؟ وفي أي حالة تكون منخفضة؟

لكن **Williamson** هو الذي سيتعمق ويعرف مفاتيح المتغيرات على أساس مختلف التكاليف المفسرة ل **Coase**.

### 2.3 نظرية: Oliver Williamson

ركز **Williamson** على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلية) مستندا في ذلك على دراسات سابقة ل **Coase** و **Simon** وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على " أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا " <sup>27</sup>

<sup>26</sup> غلاي نسيمه، " فعالية حوكمة الشركات "، دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان 2010-2011، ص21.

حيث يركز **Williamson** على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها:

" انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن ان يكون مكلفا "

فقد أوضح **Williamson** العوامل المحددة لتكاليف الصفقات حيث ركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق. كما أضاف تكاليف العقود حيث تم تقسيم هذه التكاليف إلى قسمين هما: تكاليف ما قبل العقد وتكاليف ما بعد العقد.

الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر: <sup>28</sup>

- **العقد باعتباره موضع التحليل:** في علم الاقتصاد فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية حيث ان أطراف العقد تملك درجات متفاوتة في الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعد المبادلة.
- **وضع العقود موضع التنفيذ:** قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما بحيث يجدون أن من مصالحهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول.

هناك بعض الاشكال مهمة لتكاليف الصفقات:

- **انضغاط المعلومات:** أدخل هذا المصطلح من طرف **Williamson** بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير التماثلية إضافة إلى تكاليف البحث عنها في السوق المالي، تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب والتداول.
- **الانتهازية:** في علم الاقتصاد عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإن تكاليف الصفقات تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة على آليات ملائمة ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).
- **تكاليف التحفيز:** التي من ضمنها تكاليف الالتزام غير تام بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

### المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

تتبع أهمية حوكمة الشركات من دورها الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من المبادئ والأسس الاقتصادية في الأسواق والتي تسعى إلى كشف التلاعب والفساد وسوء الإدارة، حيث تتضح أهمية حوكمة الشركات وأهدافها فيما يلي:

<sup>27</sup> بن دهبه رشيدة ، مصدر سبق ذكره، ص 27.  
<sup>28</sup> أفيناس ديكست ، ترجمة نادر إدريس التال، "صنع السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الاولى 1988، ص 32-35.

1. أهمية حوكمة الشركات:

أهمية الحوكمة تتجسد في الآتي:<sup>29</sup>

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليده إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فعالية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة.
- رفع مستوى أداء الشركات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع التوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- تزيد من قدرة الشركة الوطنية على المنافسة على العالم وفتح الأسواق الجديدة.
- توفير قواعد حوكمة الشركات والإطار التنظيمي الذي يمكن الشركة من تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها.

يمكن أن نلخص أهداف حوكمة الشركات من خلال العناصر الآتية:<sup>30</sup>

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتعارف عليها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- التنبيه بالمخاطر المتوقعة وإدارتها، وتعظيم الأرباح وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

نلاحظ مما سبق، " أن مفهوم حوكمة الشركات يركز على موضوع الرقابة على الشركات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم، ويؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين والدائنين وغيرهم، كما تركز حوكمة الشركات على تعزيز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية التي تنشرها الشركات والتي تعتمد عليها أطراف مختلفة في اتخاذ قرارات الاستثمار".<sup>31</sup>

<sup>29</sup> عمر شريقي " التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 07 / 2015 ، جامعة سطيف، ص 125.

<sup>30</sup> طرشي، يخلف " أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات "، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع يوم 25/04/2017، جامعة البليدة 2، ص 07.

<sup>31</sup> عمر شريقي - مصدر سبق ذكره - ص 125.

## 2. أهداف حوكمة الشركات:

تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:<sup>32</sup>

- تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة.
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجة الشفافية والوضوح والافصاح ونشر البيانات والمعلومات.
- زيادة قدرة المؤسسات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضاء المالي والانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع.

### المبحث الثاني: مبادئ، خصائص حوكمة الشركات وآلياتها

تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في التصدي ومعالجة المشكلات التي قد تواجه الشركات من خلال مجموعة من الآليات والمبادئ، الخصائص التي تساهم في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات، كما تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للشركة إدارة سليمة ومستمرة وبقاءها في بيئة الأعمال.

### المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات، وخصائصها

لكي يكون نموذج الحوكمة ناجحا فإن ذلك يتطلب تطبيق تام لمبادئ الحوكمة في الشركات وتميزها بعدة خصائص:

#### 1. مبادئ حوكمة الشركات:

إن فشل ممارسات الحوكمة كانت المسؤولة بشكل رئيسي على عدم قدرة سداد الديون الروسية والأزمة المالية الآسيوية عام 1998، وفي منتصف عام 1999 اعتمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تم تحديثها عام 2004، كما أصدرت لجنة بازل للرقابة المالية عام 1999 أول دليل لمساعدة الجهات الرقابية في الدول المختلفة في حث المؤسسات على اتباع قواعد حوكمة سليمة وذلك بهدف دعم الجهود الحكومية في تقييم وتحسين هيكل حوكمة الشركات وتقديم النصح للقائمين على رقابة السوق المالية والأطراف المختلفة في أسواق المال، ثم قامت لجنة بازل في عام 2006 بنشر نسخة أخرى منقحة لمبادئ الحوكمة، هذا وقد أقرت اللجنة أن تفعيل هذه

<sup>32</sup> بن عربية فتيحة، بالهادي عبد القادر " واقع حوكمة الشركات في الجزائر ودورها في تحسين الأداء " شهادة ماستر، تخصص حكمة المنظمات، جامعة سعيدة، 2014-2015، ص 20,21

المبادئ يجب أن يتناسب مع هيكل المؤسسة وحجمها ووزنها الاقتصادي وهيكل المخاطر بها، وأن تطبيق معايير الحوكمة في نظام قانوني معين سيتوقف على القوانين ذات العلاقة والتعليمات والتوقعات الرقابية. وفيما يلي أهم المبادئ الصادرة:

### 1.1 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي:

لقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ للحوكمة في عام 1999، والتي تعتبر غير ملزمة قانونياً ولكنها تستخدم كمعيار من قبل المؤسسات المالية الدولية. تتألف مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من ستة مبادئ وهي (OECD, 23: 2004):<sup>33</sup>

#### 1.1.1 ضمان وجود إطار فعال:

لضمان فاعلية قواعد أو دستور Code حوكمة الشركة، ينبغي توافر متطلبات معينة كلها تصب في مصلحة المستثمرين من ملاك ومقرضين. من أهمها:

- توفير الشفافية والافصاح الصادق الذي في ظله تصل المعلومات إلى جميع المتعاملين بسرعة كافية، ورفع كفاءة السوق، ويضمن أيضاً الحماية لحملة الأسهم خاصة في حالات الاندماج والاستحواذ، وحالات تقرير خيارات الأسهم. **Stock-Options.**
- أن تتوافر النزاهة والموارد والسلطة الكافية لمن سيقع عليهم مسؤولية وضع القواعد المنظمة للحوكمة، والمشاركين في متابعة التنفيذ، والمسؤولين عن الإجراءات الحازمة في حالة المخالفة.
- أن تكون الأدوار محددة وواضحة لكل من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجمعية العمومية، وألا يكون هناك تضارب في المصالح، وأن يكون دائماً الهدف هو حماية مصالح الأطراف التي يهتمها أمر الشركة.

#### 2.1.1 حقوق المساهمين ومهام أصحاب المصالح:

حملة الأسهم هم ملاك الشركة، ومن الطبيعي أن تتاح لهم فرصة مباشرة حقوقهم، بما يمكنهم من حماية مصالحهم، وفي مقدمة تلك الحقوق:

- الحصول بانتظام وفي التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن الشركة، وعلى الأخص قوائمها المالية.
- تزويدهم بمعلومات كافية وفي توقيت مناسب عن اجتماعات الجمعية العمومية وما سيناقش فيها من موضوعات.
- تزويدهم بمعلومات كافية وفي التوقيت المناسب بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بنظام الشركة، أو بإصدار أسهم أو سندات جديدة أو بيع أصول، أو اندماج أو استحواذ أو ما شابه ذلك.

<sup>33</sup> ثابت حسان ثابت، أحمد حاج عيسى " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية " مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.

- أن تتاح لهم الفرصة والظروف للتصويت في الجمعية العمومية سواء شخصيا أو بالإنابة، أو لانتخاب أو تغيير أعضاء مجلس الإدارة، أو لتقرير مكافآت للإدارة التنفيذية وأعضاء المجلس.
- إتاحة الفرصة لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة، فيما يتعلق بتقرير المرجع الخارجي، وإضافة موضوعات إلى اجندة اجتماع الجمعية العمومية.
- أن يتاح للمستثمرين بما فيهم المستثمرين المؤسسين التشاور فيما يخص حقوقهم كمالك للشركة.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الكشف عن كيفية التعامل مع تعارض المصالح، على نحو ما قد يحدث مع البنوك التجارية التي قد تكون مقرضة للشركة ومساهمة في نفس الوقت في رأس مالها.

### 3.1.1 المعاملة المتساوية للمساهمين:

يعني هذا المبدأ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة من فئات الأسهم، وأن تحصل كل فئة على معلومات عن الحقوق المقررة لها، وأن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير في حقوقها التصويبية، كما ينبغي توفير الحماية للأقلية في مواجهة الاغلبية، وذلك في الحالات التي يثار بشأنها الشك في وجود تصرفات غير قانونية تتعلق بعمليات اندماج أو استحواذ أو بيع أصول. فضلا عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد مخاطر استخدام البعض لمعلومات داخلية غير متاحة لباقي المساهمين **Insider Trading**, إلى جانب حقهم في الاطلاع على العقود أو الاعمال التي تبرم بين الشركة وأي من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين، بصفته الشخصية أو نيابة عن طرف ثالث.

### 4.1.1 مشاركة أصحاب المصالح:

يقصد بأصحاب المصالح حملة الأسهم وحملة السندات والبنوك وغيرهم من المقرضين، والموظفين والعمال، وأعضاء الإدارة، والعلماء والموردين، والمجتمع ككل. ومن المفترض أن تكون حقوق هؤلاء منصوص عليها في القانون، ومن ثم لا ينبغي إلا أن تتيح لهم قواعد الحوكمة الفرصة في الحصول على تعويضات في حالة انتهاك تلك الحقوق، وان كان من الأفضل ان يشاركوا بشكل أو بآخر في صياغة تلك القواعد. كما ينبغي كذلك أن تنطوي تلك القواعد على ما يشجع على إتاحة الفرصة للعاملين أو ممثلهم للاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتنبيه عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية أو غير مناسبة، مع عدم تعرضهم للعقاب من جراء ذلك.

### 5.1.1 الإفصاح والشفافية:

من ضروريات الحوكمة الفعالة التأكد على الإفصاح الصادق، في الوقت المناسب **Timely and Accurate Disclosure** عن النواحي التشغيلية والمالية، وعن أولئك الذين يمتلكون حصة كبيرة من رأس المال الشركة، وحقوق التصويت المقررة للفئات المختلفة، وكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم، وما إذا كانوا يعملون كأعضاء مجالس إدارة في شركات أخرى، والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء المجلس وكبار المديرين التنفيذيين وخاصة خيارات الأسهم **Stock-Options** والمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة، على النحو الذي اظهرته الممارسة كما حدث في شركة انرون الامريكية.

ومن المتوقع ان تكون المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية المفصح عنها معدة وفق معايير راقية بشكل يوفر معلومات يسهل استخدامها، وان يقوم على المراجعة السنوية للحسابات مراجعين مستقلين مؤهلين يتسمون بالنزاهة، ويخضعون للمساءلة امام حملة الأسهم من خلال الجمعية العمومية.

### 6.1.1 هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة:

تتضمن قواعد الحوكمة تحديد هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته وواجباته، وكيفية اختيار أعضائه، ومهامهم الأساسية، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية. وفي هذا الصدد يتعين على المجلس القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي من بينها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل، وأسس إدارة المخاطر، والموازنات السنوية، ووضع اهداف للأداء ومتابعة التنفيذ، كما تقع على المجالس مسؤولية الاشراف على الانفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وأيضا احلالهم بغيرهم إذا لزم الأمر.
- مراجعة المرتبات والمزايا التي يحصل عليها المسؤولين التنفيذيين، وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- إيجاد نظم ملائمة للرقابة والمتابعة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين، بما يضمن سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، وهو ما يتطلب بدوره وجود مراجع خارجي مستقل.

وحتى يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، ينبغي:<sup>34</sup>

- أن ينظر المجلس في إمكانية الاستفادة بخبرات من خارج الشركة، تتصف بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال، وذلك عند تشكيل لجان مراجعة التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، عن أي موضوع محل دراسة أو اتخاذ قرار.

### 2.1 مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية:

أقرت لجنة بازل للرقابة المالية ثمانية مبادئ للممارسة السليمة للحوكمة ودعم الجهاز الرقابي للمؤسسات المالية، وهذه المبادئ هي (معهد الدراسات المصرفية، 2010):<sup>35</sup>

<sup>34</sup> دكتور منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011، ص 20-25.

<sup>35</sup> ثابت حسان ثابت، أحمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره.

- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات والاحكام المناسبة لإدارة شؤون المؤسسة المالية وأعمالها اليومية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المالية من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.
- التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل المؤسسة المالية سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء.
- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المؤسسة المالية، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمؤسسة المالية وكبار المساهمين والإدارة العليا.
- أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للمؤسسة المالية ومع الاستراتيجية والاهداف طويلة الاجل.
- توفر الشفافية والافصاح في كافة أعمال وأنشطة المؤسسة المالية والإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها.
- تفهم أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في المؤسسة المالية وكذلك الهيكل التشغيلي فيها، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

## 2. خصائص حوكمة الشركات:

من المفاهيم السابقة نستنتج أنه يوجد مجموعة من الخصائص المميزة لحوكمة المؤسسات كالاتي:<sup>36</sup>

### 1.2 الانضباط: يعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. وهذا الانضباط يتحقق من خلال:

- بيانات واضحة للجمهور.
- وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق أعلى سعر للسهم.
- التقدير السليم لحقوق الملكية.

2.2 الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، ووضوح الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات. كما تتحقق الشفافية من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
- نشر التقرير السنوي في موعده.
- الحفاظ على المعلومات وعدم تسريبها قبل الإعلان عنها.
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
- تحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

<sup>36</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص23.

### 3.2 الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة في العمل. وتتحقق من خلال:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد المكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة.

**4.2 المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، عن طريق تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتشمل المساءلة جانبين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب، ويعني أن يتم أولاً تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه وتتحقق من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الافراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

### 5.2 العدالة: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة. تتحقق العدالة من خلال:

- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
- المكافآت العادلة لكافة الموظفين.
- حماية حقوق المساهمين.
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.

### 6.2 المسؤولية: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة. تتحقق إذا كانت هناك:

- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.
- الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.
- عدم قياس مجلس الإدارة الاشرافي بدور تنفيذي.

### 7.2 المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد. يتحقق هذا من خلال:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

يتضح أن الشفافية والمساءلة والمصادقية تعد من العوامل المهمة لتفعيل الحوكمة، وتطوير الأطر المؤسسية وتحسين كفاءة أداء الأجهزة الحكومية والخاصة، ما يؤدي في النهاية إلى رفع معدل النمو الاقتصادي، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء.

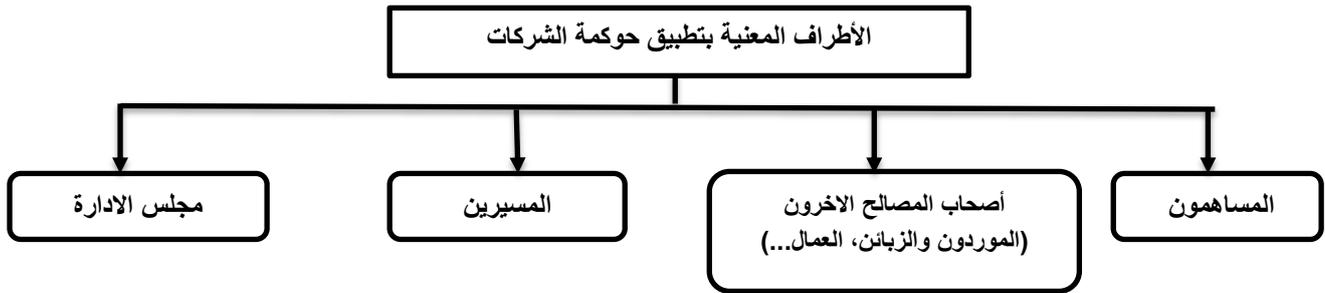
المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات، والأطراف المعنية بتطبيقها

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع)، حيث يبرر كل شيء على حساب مصالح الأطراف الأخرى. ولقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة والاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدا اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فيبدأ بالعاملين ومن ثم العملاء، الموردين، الموزعين، المنافسين، وصولاً إلى المجتمع ككل حيث إن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية اتجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

**1. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:**

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف مبيّنة كما في الشكل التالي:<sup>37</sup>

الشكل رقم 02: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبة

**1.1 المساهمون Sharholders:**

هم من يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

**2.1 مجلس الإدارة Board of Directors:**

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عضوية الأعضاء وعن عملية اختيارهم، ويجب أن يتوافر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدة الشركة وأصحاب

<sup>37</sup> غلاي نسبية ، مرجع سبق ذكره ، ص45-49.

المصالح. كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة الى 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 يقضا وحذرا وان يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وان يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعه.

▪ **واجب الإخلاص في العمل:**

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

**3.1 المسير Manager:**

يعتبر المسير الشخص المسؤول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما ان المسير يكون مسؤول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليته اتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار افراد ادارته بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامه بواجباته، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائه ومقارنته بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعه وعمل الخطط البديلة اللازمة.

إن التحديد الواضح لسلطات ومسؤوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات، ويمكن تحديد تلك السلطات كالاتي:

- قيام المسير بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، وأيضا الموضوعات التي تسند اليه بصفة استثنائية والتي تقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة.
- للمسير الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات، وإجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامه والتوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة وذلك في القانون والنظام الأساسي للشركة. كما أن المسير سيقوم بالعمل وفقا لمصالح

الشركة وكذا الاشراف على أداء موظفي الشركة من خلال سلطاته، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين والمقرضين والسوق.

وفي الأخير نذكر بأن المسير هو الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والاشراف عليهم والرقابة على الافراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها: المدير، المشرف، الموجه وغيرها.

#### 4.1 أصحاب المصالح الاخرون Other Stockholders :

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، ودونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون من تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، اما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي ان يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطأ التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

ويجب ان نلاحظ ان مفهوم حوكمت الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في النظام الحوكمة وأصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونوا افرادا او عائلات او أي كتل متحالفة يمكن ان يؤثرها في سلوك الشركة وعادة لا يسعى المساهمون الافراد الى ممارسة حقوقهم في الحكومة واكلهم قد يكونوا أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة.

ويلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك مما يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك والشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها وعلى قدرة الشركات على تسديد ديونها، اما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب وبتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة واداءها في المدى الطويل، بينما تعمل الحكومات على انشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

#### 2. معايير حوكمة الشركات:

المعيار هو عبارة عن مقياس يبين آلية عمل موضوع معين وهو إطار مرجعي يتم الرجوع إليه من أجل مقارنة التطبيق الفعلي وبين معيار الموضوع. فنجاح الحوكمة يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن

تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة وأصحاب المصالح، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف، ومن جهة نظر الباحث هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في إدارة ومراقبة المؤسسات ندرجهما على النحو التالي:<sup>38</sup>

**1.2 معايير الأداء:** كتحقيق رقم أعمال معين، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية... إلخ وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

**2.2 معايير الرقابة:** كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج، الخدمة... إلخ.

توجد هناك علاقة تكاملية بين معايير الأداء ومعايير الرقابة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

### المطلب الثالث: محددات، آليات حوكمة الشركات

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عددين من المحددات والآليات داخلية وخارجية التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة وبالتالي حتى تستفيد المؤسسات والدول من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات يجب توفير مجموعة المحددات والآليات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات وهي:<sup>39</sup>

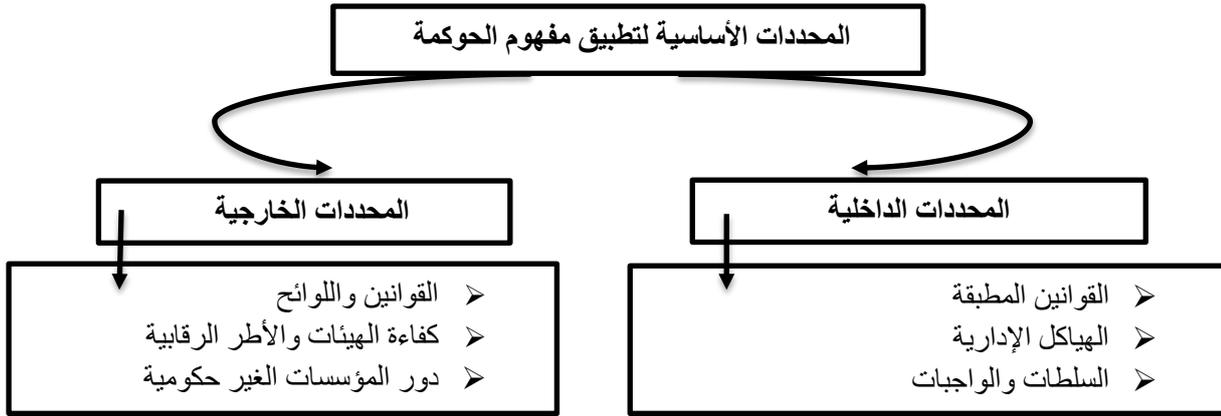
#### 1. محددات حوكمة الشركات ونماذجها:

يقصد بالمحددات الداخلية لحوكمة الشركات **Internal Governance of Frms** القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، فالحوكمة الداخلية للشركات تعني التدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وأدوار ومسؤوليات كل منهم على التوالي.

أما المحددات الخارجية لحوكمة الشركات **External Governance of Firms** فهي مجموعة القواعد والقوانين المحيطة بالشركة. ولا تستطيع الشركة أن تدار بشكل جيد أو تزدهر وتجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات. فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين، وتشجع على تدفق المعلومات. كما يوضح الشكل التالي محددات حوكمة الشركات:

<sup>38</sup> عمر علي عبد الصمد ، مرجع سبق ذكره، ص23.  
<sup>39</sup> سليمان محمد " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

الشكل رقم 03: المحددات الأساسية للحوكمة

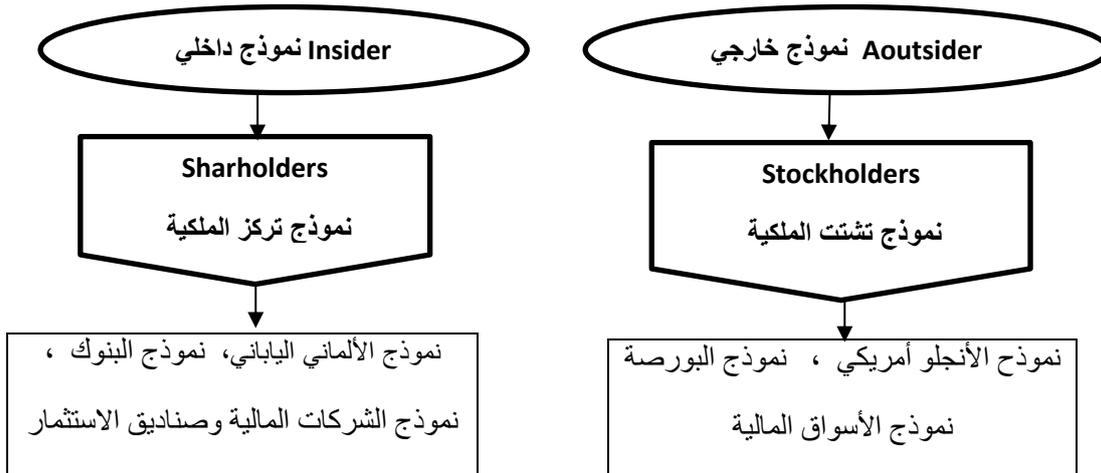


المصدر: سليمان محمد " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

هناك أيضا نموذجان اساسيان لتنفيذ حوكمة الشركات:<sup>40</sup>

- **النموذج الأول:** فيه يمثل حملة الأسهم المجموعة الرئيسية التي يأخذها أعضاء مجلس الإدارة بعين الاعتبار خلال عملية صنع القرارات، ولذلك فإن قواعد الحوكمة في هذه الحال تمارس من تلقاء نفسها تنفيذًا لإرادة المساهمين، وعليه فإن قواعد الحوكمة تكون إرشادية **Comply & Explain**.
- **النموذج الثاني:** يقوم على فكرة التركيز في حماية مصالح أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين، الدائنين والعملاء والموردين والمجتمع الذي تعمل الشركات ضمنه، وهنا تكون قواعد الحوكمة إلزامية التطبيق **Whole base** وليست إرشادية، كالنموذج الأمريكي.

الشكل رقم 04: يمثل نماذج حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة مما تم دراسته سابقا في حوكمة الشركات.

<sup>40</sup> دكتور أحمد على خضر " حوكمة الشركات " دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – 2012، ص 223، 224.

## 2. آليات تطبيق حوكمة الشركات

تعرف آليات حوكمة الشركات على أنها مجموعة الممارسات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للشركة إدارة سليمة ومستمرة وبقاءها في بيئة الأعمال.

ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى خارجية وداخلية كما يلي:<sup>41</sup>

### 1.2 الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

#### 1.1.2 مجلس الإدارة:

يذكر كل من **Singh و Hariano** أن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافئة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك أن السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والافصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، من أبرزها:

#### ➤ لجنة المراجعة:

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى ولقد حظيت في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين وخاصة بعد الإخفاقات والاضرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن ان تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجع الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات المراجع الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات. لقد عرفت لجنة المراجعة من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتخلص نشاطاتها في ترشيح المراجع الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج المراجعة معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.

<sup>41</sup> زين الدين بروش ، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص03 بتصرف.

من خلال التعريف السابق يتضح أن لجنة المراجعة يتم تكوينها من قبل مجلس الإدارة فهي منبثقة عنه ومرتبطة به بشكل مباشر وذلك بهدف:

- مساعدة مجلس الإدارة من خلال انشاء تقارير دورية حول مستوى أداء الشركة.
- الاشراف على الأنظمة الرقابية الداخلية ووظيفة المراجعة الداخلية ومدى الالتزام باللوائح والقوانين والخطط الموضوعية.
- مراجعة التقارير المالية.
- ترشيح المراجع الخارجي وتحديد مكافآته ومناقشته في أي مشكلات أو تحفظات تنشأ أثناء عملية المراجعة.
- وضع السياسات المحاسبية والرقابية المتبعة فـلجنة التدقيق تعتبر كأداة رقابة للأطراف الخارجيين في تقييم أداء الشركة من خلال الإفصاح والشفافية ومدى دقة القوائم المالية.

#### ➤ لجنة المكافآت:

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

وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في:

- تحديد المكافآت والرواتب للإدارة العليا وتعديلها.
- وضع السياسات الخاصة بمكافآت الإدارة العليا ومراجعتها بصفة دورية.

#### ➤ لجنة التعيينات:

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

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

### 2.1.2 المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المساهمين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من المراجعة الداخلية والخارجية يعد آلياً مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع اكتشافات حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقق هذه الوظيفة أهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

من خلال عرض لأهم الآليات الداخلية للحوكمة يمكن استنتاج أن هذه الآليات تسعى ل:

- تطوير أداء الشركة وتحقيق أهدافها.
- تنمية استثمارات الشركة.
- وضع الخطط والأنظمة الرقابية.
- تعزيز مهام اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة الخاصة بالأعضاء غير التنفيذيين من أجل القضاء على الفساد المالي والإداري.
- التأكد من الالتزام بالخطط والقوانين والأنظمة المتبعة داخل الشركة.

### 2.2 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

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

#### 1.2.2 منافسة سوق المنتجات ( الخدمات ) وسوق العمل الإداري

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

## 2.2.2 الاندماجات والاكْتساب

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

## 3.2.2 المراجعة الخارجية:

يؤدي المراجع الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعة في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة المراجعة في اختيار المراجع الخارجي والاستمرار في تكليفه. ويؤكد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور المراجع الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة. ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركة 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. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المراجعون الخارجيون المراجعة المالية، ومراجعة الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

## 4.2.2 التشريع 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 فيها يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون **Sarbanes - Oxly Ac** متطلبات جديدة على شركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.

ويتضح من خلال فهم الآليات الخارجية لحوكمة الشركات أنها تهتم بالأنشطة وفعاليات والطلب على المعلومات والبيانات المالية للشركة مع الأطراف الخارجية وذلك عن طريق الرقابة التي تمارسها هذه الأخيرة على الشركة بغرض حفظ حقوق جميع الأطراف من جهة وتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى.

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

يشكل الحكم الراشد أهم الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبح أولوية وطنية واستراتيجية، ويعود ذلك للحاجة المتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور.

**المطلب الأول: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات.**

حاولت الجزائر كغيرها من الدول النامية، مسايرة الدول في موضوع حوكمة المؤسسات، وذلك بإصدار أول ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر، تحت تسمية "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر".

**1. إعداد الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر:**

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الإقتصادي المالي، بذلت الجزائر جهودا مكثفة لتحسين مناخ الأعمال بها وإفنتاح إقتصادها، حيث يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من بين المواضيع المهمة التي تجذب إهتمام الجزائر في ظل الوضع الراهن، إذ أنه أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية للمؤسسات الجزائرية، قصد تعزيز قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق متطور ومفتوح، وبهدف ذلك تم عقد: - في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات"، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الأعمال، وخلال فعاليات الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات كأول خطوة عملية، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة المقترحة، وذلك بترجمتها إلى مشروع وضمن تنفيذها بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، كما عملت السلطات العمومية والمتمثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ووزارة المالية ووزارة العدل على دعمها للمشروع بقبول رعاية الملف، وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، وكذا تسخير الدعم المادي، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر كمؤسسة التمويل الدولية.<sup>42</sup>

وخلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 نتج ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الذي يعتمد على مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من قبل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الإقتصادية، بإعتبارها من أهم المراجع التي إعتتمدها فريق العمل مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية .

- في 11 مارس أول مؤتمر وطني 2009، أعلنت فيه كل من دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات، جمعية كير، واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم إعداده بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ومؤسسة التمويل الدولية، حيث تضمن هذا الميثاق على أنه يستوجب على الشركات الجزائرية أن تثق بأن مصلحتها تكون في تبني ميثاق الحكم الراشد، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>42</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر"، الجزائر، 2009، ص 13.

الخاصة، تحتاج أكثر من قبل لحماية نفسها من الصعوبات التي تعترضها، وذلك بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف، والإستقرار والانضباط والصورة الحسنة.<sup>43</sup>

- بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق **مركز حوكمة الجزائر العاصمة**، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الاعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.
- تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل (الربيع)، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.
- عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب شهر جانفي 2008 والارشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد جاء صدور **المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11-03-2009** في الوقت المناسب تماما، فتنطبق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي. في وقت تزايد فيه أهمية الحصول على راس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياته.<sup>44</sup>

## 2. الأطراف الفاعلة في الشركة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، حيث تعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقيات المحررة من قبل هذه الأخيرة مع الغير.

### **أ- الأطراف الفاعلة داخل الشركة:**

- تعمل الأطراف الفاعلة على المستوى الداخلي في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم، وتتمثل هذه الأطراف في:<sup>45</sup>
  - الجمعية العامة للمساهمين؛
  - مجلس الإدارة؛
  - المديرية.

<sup>43</sup> كززة براهمة، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 44-45.

<sup>44</sup> غلاي نسيمة " **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات** "، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، 2014-2015، ص 77-78.

<sup>45</sup> عبد الحميد حسباني، "أهمية الانتقال للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة الشركات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 41-42.

ب- الأطراف الفاعلة خارج المؤسسة:

يمكن تحديد الأطراف الفاعلة الخارجيين، وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر فيما يلي:

- السلطات العمومية؛

- البنوك و الهيئات المالية الأخرى؛<sup>46</sup>

- الموردين؛

- الزبائن؛

- العمال؛

- المنافسين.<sup>47</sup>

المطلب الثاني: أهم تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي :

1. تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

إن تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية، يواجه العديد من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. **الفساد:** عادة ما يرتبط موضوع الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية التي تؤدي إلى هروب الإستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف إقتصادية، كإخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الإجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة، هو إتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد.

2. **الممارسة العملية والديمقراطية:** تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حاجزا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للإنفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه، وبالتالي فهي تتيح الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية، للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية بإستقلالية تامة ودون أية ضغوط.<sup>48</sup>

3. **إحترام سلطة القانون:** لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا، إلا إذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيده، إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة، التي تساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية، ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الإلتزام بالتطبيق ، الثواب والعقاب ....إلخ.

<sup>46</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

<sup>48</sup> كنزة براهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> علي جابر إسماعيل، "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية و جودة التقارير المالية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 22.

4. إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح : إن عمليات التواطؤ والفساد، التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين، لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالمؤسسة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة.<sup>49</sup>

## 2. سبل تفعيل أطراف حوكمة الشركات

تتسم ممارسة حوكمة المؤسسات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقة تعاونية هي: المراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى طرف خامس والمتمثل في الإدارة العليا:<sup>50</sup>

### 1.2 أهمية تحقيق التكامل بين المراجعة الخارجية والداخلية:

تعتبر العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية تقليدا قديما عرف بظهور النوعين، إلا أنه زادت أهمية العلاقة مع زيادة متطلبات حوكمة المؤسسات ، ففي بيئة الأعمال الحديثة قد أصبح دورهما أكثر تكاملا مما استدعى تعميق العلاقة بينهما.

فالتكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية له انعكاس إيجابي على حوكمة المؤسسات، وهذا لما توفره من مزايا لأصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

#### 1.1.2 بالنسبة لأصحاب المصالح داخل المؤسسة:

- توفير معلومات تفصيلية حقيقية لإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة إلى بث الثقة في المعلومات الدالة على الأداء الإداري.
- تأكيد سلامة الأنظمة المعلوماتية المفحوصة وكذا متانة نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة.
- إعلام الإدارة عن مواطن الضعف من خلال الأراء حول أنظمة المعلومات، مسار المعالجة وإلى غير ذلك، مما يسمح لها بالقضاء على هذه المواطن.
- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع، تقارير وملف المراجعة.
- خفض تكاليف المراجعة عن طريق التكامل بين النوعين وباستبعاد ازدواجية العمل.

#### 2.1.2 بالنسبة للمصالح خارج المؤسسة:

تعتبر الأطراف الخارجية عن المؤسسة (المستثمرون الحاليون أو المحتملون، البنوك، إدارة الضرائب، صناديق الاستثمار، البورصة، الموردون، المجتمع المدني...إلخ)، أهم مستعملي رأي المراجع الخارجي فإدراك هؤلاء الأطراف بأهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية يجعل مصداقية هذا الرأي يتوقف على درجة التكامل بين النوعين، ويمكن أن نحصي أهم الفوائد المترتبة عن التكامل للأطراف الخارجية عن المؤسسة في الآتي:

<sup>1</sup> نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، بدون سنة، ص 13-14.

<sup>50</sup> عمر علي عبد الصمد " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها "، ملخص بحث، ص 13-14.

- اطمئنان هؤلاء الأطراف عن الرأي المعبر عنه من قبل المراجع الخارجي.
- شمولية الرأي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين.
- اطمئنان أصحاب المؤسسة على أموالهم.
- الضخ المتوازي للمعلومات المفحوصة والتي تعبر عن الواقع الفعلي للعناصر المحتوت في القوائم المالية، مما يسمح للأطراف ذات العلاقة من اتخاذ القرارات المناسبة.

## 2.2 لجنة المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات

تاريخيا كانت لجنة المراجعة مسؤولة عن الاشراف على التقارير المالية السنوية التي تعدها الإدارة، واليوم قد امتد هذا الدور ليشمل أيضا ضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية والاشراف على أنشطة المراجعة الخارجية، ولغرض تحمل مسؤولياتهم الإشرافية بصورة أفضل فإنها تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية كأحد الدعائم الأساسية التي تساعد في تحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات فهي تعتبر مورد هام لتعزيز ودعم لجنة المراجعة، وهذا فيما يخص تقديمها لخدمات التأكيد والاستشارة خصوصا فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما أنها عبارة عن حلقة وصل بين لجنة المراجعة والمستويات الأخرى من الإدارة.

## 3.2 مجلس الإدارة والإدارة العليا وتأثيرهما على حوكمة المؤسسات

باعتبار مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأطراف الأساسية لحوكمة المؤسسات، والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة المنبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة وهذا بمدى بنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية وكذلك الإفصاح الدوري للإدارة عن الأنشطة التي تنفذها، سلطاتها ومسؤولياتها وما تم إنجازه من خططها الموضوعية، حيث أصبح مجلس الإدارة والإدارة العليا تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة المؤسسات، وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في تقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.

**خلاصة الفصل الأول:**

أصبحت الحوكمة من الموضوعات التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والحكومات والمنظمات الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي، التي حرصت على تناول هذا المفهوم بالدراسة والتحليل، فقد أثبتت سلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين ولا زالت تقع حتى الآن من انهيارات وفصائح مالية مست كبرى الشركات في العالم وعصفت بالدول الصناعية الكبرى ذات الاقتصاد القوي والدول ذات الاقتصاد المحدود على حد سواء، فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات الأمر الذي دفع الجهات المعنية على المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأساليب المؤثرة والموجهة للتسيير فيها، والتي كانت وراء حدوث تلك الأزمات والانهيارات والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالاختلالات في الجوانب المحاسبية والمالية. فبعد انفجار الأزمة الآسيوية سنة 1997 أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، ومن هنا يمكن القول أن مفهوم الحوكمة بدأ يطبق إثر حدوث هذه الأزمات المالية المتكررة التي عانى منها الاقتصاد العالمي ككل.

ولقد تعددت الآراء بين الباحثين والكتاب في التعبير عن مفهوم الحوكمة التي تعد الاطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، ولكن في المجمل يمكن القول أن ماهية حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم. فالحوكمة هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي على الشركات أن تلتزم بتطبيقها بإحكام من أجل ضمان السير في الطريق الصحيح وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والمعبرة عن الأداء الأفضل.

إن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يستند إلى مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل الجهات داخل الشركة حتى توفر الحماية لأصحاب المصالح بالإضافة إلى هذه المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الشركات فإنها تحتاج إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين.

وفي الأخير إن حوكمة الشركات أصبحت اليوم وسيلة متفق عليها من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضماناً للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية مهما اختلفت الطرق والأساليب والمفاهيم المستخدمة المعبرة عن هذه الوسيلة.

# الفصل الثاني:

علاقة مراقبة التسيير بحوكمة الشركات

**تمهيد:**

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والارشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى:

**المبحث الأول:** مدخل عام لمراقبة التسيير وأدواتها

**المبحث الثاني:** دور مراقبة التسيير في إرساء حوكمة الشركات

**المبحث الثالث:** أثر لوحة القيادة في ترشيده حوكمة الشركات

المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير وأدواتها

أصبح نظام مراقبة التسيير يشكل أحد الفروع الرئيسية في الاقتصاد المعاصر نتيجة للتطور الهائل الذي يشهده العالم على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي فمهمته كانت في البداية محصورة بين الاهتمام بمراقبة سعر التكلفة، الإيرادات والتكاليف وبعدها تطورت مهمته لتشمل مراقبة كل من الميزانيات وتقييم مردودية المؤسسة والتحكم في العوامل المؤثرة على التكاليف وتسيير الأنشطة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى التطور التاريخي لنظام مراقبة التسيير وكذا مفهومه وجب علينا تعريف كل مصطلح على حدى "النظام"، "المراقبة"، "التسيير".<sup>1</sup>

- **النظام:** هو مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا ومنظمة لوصول إلى غاية معينة.
- **المراقبة:** إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي: البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير.
- **التسيير:** هو تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

1. تعريف مراقبة التسيير:

بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850-1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين يوجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة. ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول (1): يمثل أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير.

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والإنجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز افراد المؤسسة.
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية " دار المحمدية العامة – الجزائر، 2004.ص42.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول، ص 05.  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية " دار المحمدية العامة – الجزائر.

فبداية مراقبة التسيير كانت في إطار تصور المدرسة الكلاسيكية للإدارة حيث تميزت بثلاثة مبادئ:

- الاستقرار في الوقت
- المعلومة الكاملة للمسيرين
- البحث عن تندية التكاليف وتكلفة الإنتاج تسيطر على التكلفة الكلية للمنتج.

وهذه المبادئ بدأت تتلاشى في الواقع منذ ستينات القرن الماضي مع التطور الذي شهدته مختلف المجالات التكنولوجية، وظهور الانفجار المعلوماتي بداية السبعينيات مع اتساع رقعة استعمال الاعلام الآلي والأترنت من جهة ومع التطور السريع الذي شهدته تكنولوجيا الصناعة والتوجه إلى الفروع الاقتصادية الحديثة كالمالية والمعلومات، وما شهده العالم بعد أزمة الطاقة الأولى سنة 1973، حيث انتهت سنوات الاستقرار الثلاثين بين هذا التاريخ ونهاية الحرب العالمية الثانية.

كما صاحب هذا كله، التطور الذي شهدته مختلف التخصصات العلمية في ميدان الإدارة والتسيير والمحاسبة وغيرها من التقنيات، مما جعل مفهوم مراقبة التسيير يتطور باستمرار.

ومن أهم وأشهر تعاريف المهتمين بمراقبة التسيير:

❖ عرف **Anthony** مراقبة التسيير على أنها: " تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية ( مقارنة إلى الأهداف)، وكفاءة ( مقارنة إلى الوسائل المستخدمة). من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

❖ تعريف **M. Pillot**: يعرف مراقبة التسيير على أنها " العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للأنشطة المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من المعلومات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل على تنمية الكفاءات الفردية، وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير ".<sup>4</sup>

❖ وقد أعطى **Gervais** تعريفاً لمراقبة التسيير : العملية التي من خلالها يتأكد المسيرين من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيداً وفق الاستراتيجية المحددة.<sup>5</sup>

❖ ثم قدم **A. Burlaud** مثلاً : " في إطار منظمة ما فهي مجموعة من التقنيات والتحليل التي تتطور وتثرى بهدف مراقبة وضبط سلوكيات وفقاً لأهداف لخدمة استراتيجية ما ".<sup>6</sup>

<sup>3</sup> محمد خليل، " مراقبة التسيير في المؤسسة"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، ص 04.

<sup>4</sup> محمد خليل، مصدر سبق ذكره، ص 04.

<sup>5</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, 7ème, Edition, ECONOMICA, 2000, , p10.

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون وآخرون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية" دار المحمدية العمدة - الجزائر، ص 42-45.

❖ **C. Alazard** يرى أن " مراقبة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو المحقق الذي يجب اعتباره نظاما معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف".<sup>7</sup>

❖ **تعريف عبد اللطيف خمّام:** يعرف مراقبة التسيير على أنها " مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال. والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظر من قبل هذا الكيان".<sup>8</sup>

انطلاقاً من هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام مراقبة التسيير يهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات للاستغلال العقلاني والفعال للموارد المتاحة في إطار أهداف محددة مسبقاً، ويكون ذلك عن طريق مقارنة الأهداف بالإنجازات ثم تحديد الفروق إن وجدت مع دراسة أسباب حدوثها لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية محاولة لتفاديها مستقبلاً.<sup>9</sup>

## 2. خصائص مراقبة التسيير:

مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:<sup>10</sup>

### 2.1 – مراقبة التسيير مسار دائم الضبط:

عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان أو المكان، والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة. ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية وكفاءة، ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء.

هذا يعني أن مراقبة التسيير بالقيادة الامامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.

### 2.2 – إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج:

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي:

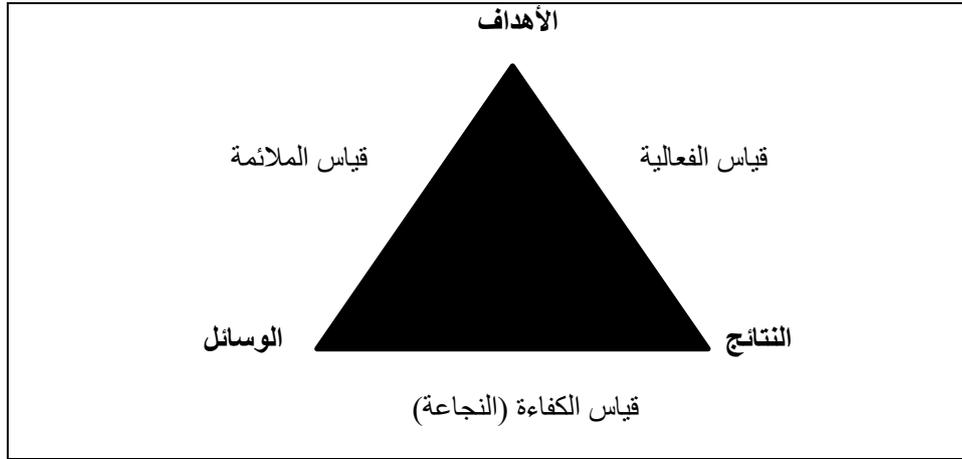
<sup>7</sup> C.Alazard et S.Separi, **Contrôle De Gestion**, 3ème édition Dunond, 1996,p6.

<sup>8</sup> بخوش أسماء، براهمية ايمان، "لوحّة القيادة كأداة في مراقبة التسيير" مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسيير، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 2012، ص 06.

<sup>9</sup> بالهاشمي جيلالي طارق، "لوحّة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي"، مذكرة ماجستير تخصص النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 33.

<sup>10</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص 46-48.

الشكل (05) : يمثل مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية" دار المحمدية العامة – الجزائر- 2004 ص 47.

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة و مترابطة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة. كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والمشكل الذي سي طرح هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت، وهذا وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة.

وعليه يمكن القول إن مهمة مراقبة التسيير هي الربط والتنسيق ليس فقط بين القمة والقاعدة، بل أيضا بين مختلف الأطراف في نفس المستوى الإداري، أو التنفيذي، نظرا للمتابعة والمشاركة في دراسة ظروف المؤسسة وشروط نشاطها، واقتراح ما يمكن من استعمال مواردها وتحسين أداءها ضمن تلك الظروف من خلال التشخيص الاستراتيجي وإعداد استراتيجياتها. وكذا تنظيمها الذي يرتبط بتوزيع واستعمال تلك الموارد وفقا للمهام والسلطات المرافقة لها.

- **الفعالية:** هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، أي ما مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة.
- **الملائمة:** هي عملية مقارنة الأهداف المسطرة مع الوسائل المسخرة لتحقيق هذه الأهداف.
- **النجاعة:** هي عملية مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل المستعملة، إذن يمكن القول إن الرهان الأساسي لمراقبة التسيير هو التأكد من التناسق بين الأهداف المسطرة والوسائل المسخرة والنتائج المحققة.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>بخوش أسماء وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص 06-07.

### 2.3 - تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري:

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة، والنتيجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي، والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم على اتخاذ القرارات.

وإذا عدنا إلى مصطلح مراقبة التسيير *contrôle de gestion* فهو ترجمة عن اللغة الإنجليزية *management control* وكل *control* في اللغة الإنجليزية معناها أقرب إلى التحكم *maitrise* أكثر من المراقبة *contrôle* بالفرنسية، وهذا لأن مصطلح *contrôle* في اللغة الفرنسية يرتبط بمعنى الزجر والمنع *répression* أكثر منه، بمعنى الحماية *protection* وهو ما يجعل المسؤولين والعمال يتعاملون بتحفظ مع مراقب التسيير مما يحول دون مصداقية المعلومات وحسن سيرها.

لذلك على القائم بعملية مراقبة التسيير أن يسعى إلى إقناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير، وليس المراقبة بمعنى العقاب. حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها. كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة، وأن الوسائل المسخرة لها ملائمة لتحقيقها، حتى يتم التوصل إلى النتائج المطلوبة وفقا للاستراتيجية المسطرة، فتصبح بذلك عملية قياس النتائج وتحليل الانحرافات منطقية يرتاح إليها الافراد ويقتنعون بأنها أحسن وسيلة للحكم على أدائهم وتحسينه.

وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الإيجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير.<sup>12</sup>

#### المطلب الثاني: اهم أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري واسباس نتيجة المقارنة يتم تحديدات الإجراءات التصحيحية اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير منها:

#### 1. الأدوات التقليدية:

##### 1.1 المحاسبة العامة:

يمكن القول أن الواجهة أو الركيزة الأساسية لمراقبة التسيير هي المحاسبة، لاسيما المالية منها باعتبارها الأداء الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركية أداء المؤسسة سواء على المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين...إلخ)، أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع، تفاوض، عقد، صفقات...إلخ).<sup>13</sup>

<sup>12</sup> ناصر دادي عدون وآخرون ، مصدر سبق ذكره ، ص 49.

<sup>13</sup> ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية، الجزائر 1998، الجزء الثاني ص 8.

### 1.1.1 تعريف المحاسبة العامة:

تعرف المحاسبة على أنها "فن مواجهة لتقديم المعلومات الرقمية، طبقا لاعتبارات قانونية أو اقتصادية من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بتطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشرع (لغة الأعمال)، فهي ذات قواعد وأنظمة مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقتها مع الغير، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة وتلخيص البيانات إثر القيام بأعمال نهاية الدورة لتكون مخرجاتها مدخلات المحاسبة الأخرى".<sup>14</sup>

كما أنها تعرف على أنها نظام للمعلومات يختص بتحديد وقياس وتوصيل معلومات كيفية عن الوحدة الاقتصادية، يمكن استخدامها في عمليات التقييم واخاذ القرارات والمراقبة من طرف الفئات المستخدمة لهذه المعلومات.<sup>15</sup>

### 2.1.1 أهداف لمحاسبة العامة: وهي:<sup>16</sup>

- تهدف المحاسبة العامة إلى تسجيل كل النشاطات التجارية والمالية للمؤسسة وحساب النتيجة العامة للنشاط وكذلك تبيان الذمة المالية للمؤسسة عن طريق الميزانية.
- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن مختلف الأطراف ذوي العلاقات بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي، إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة.
- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط الذي أنشئت من أجله.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وذلك لأن المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة في المؤسسة.
- توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين لخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، الهيئات الحكومية وغيرها ذات المصلحة بالمشروع كذلك يمكن للمعلومات المحاسبية أن تخدم هذه الأطراف في اتخاذ القرارات المالية في مجال الاستثمار والتمويل.
- توفير المعلومات التي تخدم أغراض المستخدمين الداخلية وتشمل بشكل أساسي مدخلات التقارير المالية الداخلية التي تخدم لأغراض الإدارية في مجالات التخطيط، الرقابة، التنسيق، وتقييم الأداء.

### 2.1 المحاسبة التحليلية:

#### 1.2.1 تعريف المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها " تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الحصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها،

<sup>14</sup>ناصر دادي عدون، ذكر سابقا ، ص 8.

<sup>15</sup>بوعقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 1999، ص 11.

<sup>16</sup>بو يعقوب عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص12.

وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة".<sup>17</sup>

أي أن المحاسبة التحليلية هي أداة فعالة من أدوات مراقبة التسيير، مهمتها تجميع وتحليل وإبراز ومعرفة التكلفة الموجهة للتسيير من أجل نمو مراكز الربح.

### 2.2.1 وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية:

تتمثل الوظائف الأساسية للمحاسبة التحليلية فيما يلي:<sup>18</sup>

- المساعدة على تحديد أسعار البيع وتحديد حدود انخفاض الأسعار.
- المساعدة على التسيير بن المنتجات المربحة وغير المربحة.
- مراقبة المخزون وتحديد قيمته.
- اختبار كفاءة المسارات ومختلف الإدارات واكتشاف أوجه التقصير والتبذير.

انطلاقاً من هذه الوظائف يمكن تحدد أهداف المحاسبة التحليلية والمتمثلة في:

- تحديد تكلفة الإنتاج : وذلك عن طريق استخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج.
- ضبط رقابة التكاليف: وذلك بالتحديد الدوري للتكاليف الكلية للمنتجات المصنعة أو نصف المصنعة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات: إ أن المحاسبة التحليلية توفر معلومات تستند على الدراسات والاستنتاجات التي تسمح باتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة.

## 2. الأدوات الحديثة

### 1.2 التحليل المالي

يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية، فهو يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل أي قراءة الماضي للتنبؤ بالمستقبل:<sup>19</sup>

#### 1.1.2 تعريف التحليل المالي:

التحليل المالي يعرف بأنه " عبارة عن منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها.

ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

<sup>17</sup> ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير"، الجزء الثاني، قسنطينة 1988، ص 8.

<sup>18</sup> Henri bouquin, "la comptabilité de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris 1997, p15 .

<sup>19</sup> أيمن الشنطي وعامر الشقر، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن"، 2007، ص 125.

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة.
- الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، والمؤشرات الاقتصادية العامة.

### 2.1.2 أهداف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي إلى ما يلي:

- التعرف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة.
- تحديد المركز الائتماني للمؤسسة.
- تعظيم القيمة الاستثمارية للمؤسسة.
- اختيار مدى كفاءة وفعالية العمليات المختلفة.
- معرفة المركز القطاعي للمؤسسة.
- تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة.
- التخطيط المالي للمؤسسة.
- تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة.

من خلال الأهداف تتضح لنا أهمية التحليل المالي للمستثمرين والمساهمين والعاملين والدائنين والمصارف، المجتمع، فهو يمثل أداة هامة لمراقبة وتقييم القرارات المالية.

### 2.2 الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدم في مراقبة التسيير لأنها تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة، والتي تتضمن التسيير الحسن للمؤسسة بالاعتماد على التخطيط لأعمال وأنشطة المؤسسة، ولغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة كالوضع المالي، كفاءة الاطارات والعاملين والطاقات الانتاجية المتاحة، وعلاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن... إلخ: <sup>20</sup>

#### 1.2.2 تعريف الموازنة التقديرية

عرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها " خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها عليها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظرة تحمّلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".

حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرف الموازنة بأنها " تقدير كمي قيمي لكل العناصر الموافقة لبرامج محددة، فموازنة الاستغلال معينة لفترة محددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية:

<sup>20</sup> محمد فرкос، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص05.

- أ- إنها تعبير كمي: إذ أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا أشكالا مية ومالية.
- ب- أنها تحدد في شكل برنامج عمل: إن الموازنة ليست فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فيما تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس المعرفة والتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- ت- أنها تحدد لفترة معينة: إن الموازنة تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا وفقا لنشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة إذن ترجمة كمية لبرامج العمل المحدد التي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

### 2.2.2 وظائف الموازنات التقديرية:

للموازنات التقديرية وظائف إدارية وهي:

➤ **وظيفة التخطيط:** التخطيط هو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة وقصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، ويعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الانتاج وتنظيمها يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

فالمؤسسات الحديثة أصبحت تدرك مدى الحاجة إلى عملية تخطيطية منسقة في شكل قيم مالية محاسبية تقوم على وضع الأهداف العامة للمؤسسة وترجمتها إلى صورة كمية لتمكين المسؤولين من وضع سياسات واضحة مقدما.

➤ **وظيفة التنسيق:** التنسيق هو العملية التي بموجبها يتم توحيد التوجيه بين الأقسام المختلفة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف المطلوب .

فالموازنات التقديرية تضمن تنسيقا داخليا بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة وكل النشاطات التي تحدث فيها، حيث إن الأهداف المحددة والوسائل اللازمة الخاصة بكل مركز متوافقة فيما بينها.

➤ **وظيفة الرقابة:** يتم استخدام الميزانية كوظيفة رقابية من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف المحددة بميزانية كل مسؤول وعن طريق هذه النتائج يمكن تقييم أداء الأقسام والمؤسسات، وبما أن الميزانية تستعمل في تقييم الأداء، فمن الممكن أيضا استعمالها في تحسين أداء المركز عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت للمسؤولين الذين استطاعوا تحقيق الأهداف المحددة بالميزانية الخاصة بهم.

فالموازنات التقديرية توفر الرقابة الفعالة من خلال مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

### 3.2 لوحة القيادة:

#### 1.3.2 تعريف لوحة القيادة:<sup>21</sup>

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه.

كما عرفها **Alazard.C et Sepan.S** على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

فهي عرض لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات.

#### 2.3.2 مهام لوحة القيادة:

لقد عرف **Gervais** لوحة القيادة بأنها نظام معلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وتسجيل أداة المسؤوليات، انطلاقاً من هذا التعريف يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة.

- أ- الدور التقييمي: إن تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له .
- ب- الدور القيادي: إضافة إلى الدور التقييمي للوحة القيادة فإنها كذلك أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها.

#### المطلب الثالث: مهام وأهداف مراقبة التسيير بالمؤسسة

يندرج تحت هذا المطلب كل من مهام وأهداف مراقبة التسيير :

##### 1. مهام مراقبة التسيير:

إن لنظام مراقبة التسيير عدة وظائف يسعى من خلالها مراقب التسيير إلى تحقيق المراقبة الفعالة، ويمكننا تحديد هذه الوظائف التي تختلف من وحدة لأخرى حسب الأنشطة وهي كالاتي<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> هياج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص 61 .

<sup>22</sup> قورين حاج قويدر، " دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "، ص 09 .

### 1.1 مراقبة الأداء الوظيفي:

تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم على هذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصيغة الموضوعية والتي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور، المكافآت، العقوبات... إلخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص هي:<sup>23</sup>

- **المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة رافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثلا في أداء خدماتها.
- **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
- **مراقبة الجودة:** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها<sup>24</sup> وتعرف الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث و الضجيج... وغيرها<sup>25</sup> فهي إذا الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.

إن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة، مثل مرجعية التنظيم الدولي ( **ISO ( organisation standaradization international** ) بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يراقب باستمرار العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.<sup>26</sup>

- **إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعت المؤسسة استغلاله بالشكل الأحسن كلما كانت لها القدرة كبيرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح، وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:<sup>27</sup>
- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

<sup>23</sup> محمد خليل، عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، "مراقبة التسيير في المؤسسة"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، [www.aribd.com/doc/10424646](http://www.aribd.com/doc/10424646) ، ص06.

<sup>24</sup> قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>25</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة - البيئة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002، ص 19.

<sup>26</sup> محمد خليل، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>27</sup> قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص12.

## 2. أهداف مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>28</sup>

### 1.2 تحسين الأداء وفعالية النشاط:

- نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبة التسيير القيام بأعمال منها:
- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير، حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات.
- التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه.
- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها.
- معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

### 2.2 التحكم في التطور:

- إن مساهمة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:
- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.
- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة.
- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش، وذلك من طرف كل مسؤول.
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

### 3.2 الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال:

إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على استنتاج واستغلال التحليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية، أرباح ومردودية إنتاجية.

### 4.2 المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة:

إن وجود مراقبة التسيير يسمح بتصوير هيكل المؤسسة، كما يفترض توزيعاً لمراكز المسؤولية.

### 5.2 تحقيق اللامركزية: وهذا من خلال:

- السماح بتخطيط الأنشطة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.
- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك.
- يسمح بإنشاء آلية مراقبة التسيير من خلال متابعة الإنجازات واستخراج الانحرافات ومنه تصحيحها.

### 6.2 الوقوف على نقاط الضعف:

التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

### 7.2 تحليل الانحرافات:

التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية كما يضمن وجود أهداف لمراقبة التسيير عدة نقاط نذكر منها:

<sup>28</sup> قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 07،

- صحة ودقة المعلومات.
- احترام السياسات، الخطط، الاجراءات والقوانين.
- الاستعمال الاقتصادي والفعال للموارد.
- تنفيذ الأهداف الخاصة بالنشاط أو البرنامج الخاص بالمؤسسة.

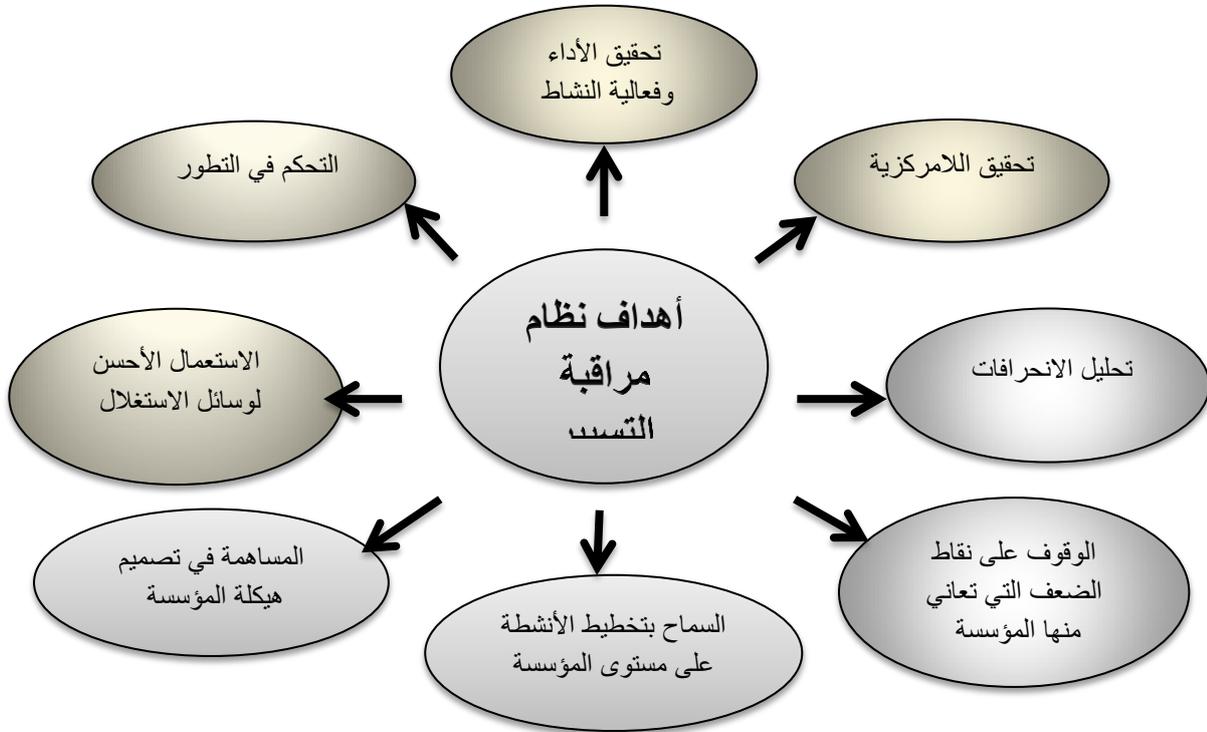
ولتحقيق الأهداف سابقة الذكر يجب توفر عدة شروط منها:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
- وضع النماذج في مكانها.
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

وهناك عدة عقبات تقف في وجه هذه الأهداف منها:

- هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية ، وهنا هذه الوسيلة تخل بقياس أداء الأشخاص.
- هناك عجز في بعض الحالات لمراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.
- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير (إعتبارها تفتيش).

الشكل (06): أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر : قورين حاج قويدر ، مرجع سبق ذكره، ص07.

المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير في إرساء حوكمة الشركات

تتناول البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات من الجانب الخاص بالمراقبة في أحيان كثيرة موضوع التدقيق فقط، مع أن هذا الأخير قد أثبت محدوديته من خلال محدودية الحوكمة المتمحورة أساساً حول تحقيق العوائد وخفض الصراعات بين المسيرين والمساهمين، في حين أن هناك، وفقاً لنظام الحوكمة، أطرافاً أخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها، تكون المؤسسة ملزمة بتحقيق رضاهم. أما الانتقاد الثاني الموجه لعملية التدقيق مرتبطة بفشل مهمة المدقق بحد ذاته، حيث يمكن أن يتغاضى عن استغلال كافة الموارد والجهود اللازمة للقيام بعملية تدقيق فعالة، لأن الزبون مثلاً، وفقاً لرأيه، لا يمكنه الحكم عن مدى الجدية والفعالية في القيام بعملية التدقيق. من هذا المنطلق ظهر مفهوم مراقبة التسيير كإحدى آليات الحوكمة الجيدة.

المطلب الأول: تداخل أهداف مراقبة التسيير بحوكمة الشركات

حسب نظرية الوكالة، فإن "مجلس الإدارة هو إحدى آليات رقابة المساهمين للمسيرين. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تقوية مهمة الرقابة، إلا أن عدم تماثل المعلومات بين المسيرين وأعضاء هذا المجلس تقلل من فعالية هذه الرقابة. وعليه، فإن أعضاء مجالس الإدارة مطالبون بتقليص حجم اللاتماثل ويكون ذلك بالحصول على المعلومات المتعلقة بسير المؤسسة<sup>29</sup>". "ومنه يستخلص أن" دوافع اللجوء إلى خدمات مراقبة التسيير من أجل الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات هي الحد من مشاكل الوكالة والتي يترتب عليها عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح والتي بدورها تقود إلى بروز تناقض ظاهري بين الاتصال والرقابة".

تشير نظرية الوكالة إلى " أنه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة<sup>30</sup>".

ومن أهم مشاكل الوكالة أن يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة دون مراعاة فيما إذا ما كانت هذه المنافع متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين وينتج عن مثل هذا الوضع تعارض المصالح بين الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصالح.

كما أن نظرية الوكالة تفترض أن "المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك ويحدث أحيانا هذا إما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه

<sup>29</sup> Toufik SAADA, (1998), Les comités d'audit en France : un an après le rapport Vienot, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, septembre 1998, p. 169.

<sup>30</sup> علي خلف سلمان الركابي وعمر اقبال توفيق المشهداني، (2013)، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مؤتمر الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء، الأردن، 24 و25 أبريل 2013، ص. 12.

المعلومات ويخفي البعض الآخر.<sup>31</sup> " إن حالة عدم تماثل المعلومات هي "الحالة التي تكون فيها المعلومات متاحة ومعروفة لطرف واحد لكن الطرف الثاني لا تتوفر لديه مثل هذه المعلومات، وتؤدي هذه الحالة إلى عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها مستخدميها في عملية اتخاذ القرارات. وفي ظل العلاقة التعاقدية بين الأصيل والوكيل لنظرية الوكالة هناك حالة من عدم تماثل المعلومات، إذ أن الاتصال سيكون غير كفاء بين الأصيل والوكيل. ويؤثر عدم تماثل المعلومات على الكثير من القرارات المالية مثل سياسات توزيعات الأرباح، التمويل، قرارات التكوين الرأسمالي، الإفصاح الاختياري للمعلومات، احتفاظ الإدارة بالملكية في إصدارات الأسهم الجديدة.<sup>32</sup> " وتتبع مشكلة عدم تماثل المعلومات من "عدم رغبة الإدارة في الإفصاح عن كل المعلومات لاستخدام المعلومات التي يتم الإفصاح عنها لتحقيق عوائد غير عادية.<sup>33</sup> "

وقد يكون لمراقبة التسيير دورا في الحد من تضارب المصالح ويكون عن طريق السيطرة على أفعال المسيرين بالاستعانة بإجراءات الرقابة التي تسمح بقياس المخرجات الناجمة تصرفاتهم وفحص أداءهم ومنها مراقبة تنفيذ الخطط المرسومة لهم ومراقبة الميزانية. ويؤدي عدم تماثل المعلومات إلى "خلق فجوة بين المسيرين والمساهمين يتوجب على مجلس الإدارة معالجتها بواسطة الأنظمة الرقابية التي هي بحوزته والتي يلعب فيها مراقبي التسيير دورا بارزا من خلال المعلومات التي تحتويها لوحات قيادة الذين أشرفوا على تصميمها وتطبيقها.<sup>34</sup> "

### المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في تطبيق حوكمة الشركات

إن آلية عمل وظيفة مراقبة التسيير هدفها بالدرجة الأولى الحفاظ على الموارد و حسن استغلالها وتوظيفها بما يخدم مصالح مختلف الأطراف، وهو ما يتوافق مع آلية عمل الحوكمة و مبادئها.<sup>35</sup>

#### 1. إدراج مراقبة التسيير في المؤسسة له دلالة وبعد حوكمي:

- إن إدراج مراقب التسيير في المؤسسات يساهم في تفعيل الحوكمة من خلال:
- موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات فإنها في أغلب الأحيان تكون تابعة للمديرية العامة أي المدير العام أو الإدارة العامة وهذا نتيجة الدور الذي تلعبه في المساهمة في اتخاذ القرار الجيد وفي الوقت الجيد.
  - دعم آليات الرقابة الداخلية : نظرا للدور الذي تلعبه دائرة مراقبة التسيير كألية للضبط والرقابة الداخلية وهذا ما نستنتجه من خلال أهمية مراقبة التسيير ومهامها التي تم سردها في المبحث السابق.

<sup>31</sup> علي خلف سلمان الركابي وعمر اقبال توفيق المشهداني، نفس المرجع السابق، ص. 13.

<sup>32</sup> خالص حسن يوسف الناصر وعبد الواحد غازي محمد النعيمي، (2012)، "دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق"، مجلة جامعة نوروز، العراق، ص 14.

<sup>33</sup> أحمد رجب عبد الملك عبد الرحمن، (2010)، قياس مدى تحقق الشفافية والإفصاح في التقارير المنشورة للشركات المتداول أسهمها في السوق المالي السعودي : دراسة نظرية وتطبيقية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 18 و19 ماي 2010، ص 14.

<sup>34</sup> Malcolm S. SALTER, (2003), "**Notes on Governance and Corporate Control**", Journal of Strategic Management Education1(1): 5-54, Senate Hall Academic Publishing, p.10.

<sup>35</sup> مباركية حمزة، مصدر سبق ذكره، ص 63.

## 2. مساهمة مراقبة التسيير في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة:

يستند القرار على المعلومة، فنوعية المعلومات تحدد جودة القرارات المتخذة في المؤسسة، وفي حالة كانت المعلومة خاطئة أو غير تامة، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تكلف المؤسسة الكثير. وبالتالي لا بد من أن تسبق المعلومة القرار في حد ذاته، حيث يتم تحليل المعطيات المتوفرة وتدرس الشروط والنتائج المتعلقة بكل قرار ليتم المقارنة بينها واختيار الأنسب لكل موقف. ووفقا لذلك يضع مراقب التسيير، في غالب الأحيان، الخطة الاستراتيجية، والتي تتضمن في نفس الوقت مبادئ الحوكمة الفعالة، مما يسمح بتحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. وفي هذا الإطار يتم وضع الميزانيات السنوية بما يتماشى مع الاستراتيجية الموضوعية.<sup>36</sup>

وعلى اعتبار مراقب التسيير فاعلا أساسيا في عملية تسيير المؤسسة فإنه يلعب دورا مهما في تعريف وتحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كونه على معرفة جيدة بمهام المؤسسة، منتجاتها، أسواقها وميادين نشاطها، وخصائص كل ميدان فيما يتعلق بالمخاطر والأرباح وكذا رؤوس الأموال المخصصة لكل منها. ويملك معلومات كافية تسمح له بتحديد العناصر الأكثر أولوية وأهمية، وتوقع النتائج التي سيتم الحصول عليها، كما يمكن استغلال المعلومات التي يمتلكها مراقب التسيير كمراجع للبحوث والدراسات التنبؤية التي تدعم تطوير الاستراتيجية مستقبلا.

بالإضافة إلى ذلك فإنه عند المساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية فإنه يتم تجاوز العمليات الداخلية للمؤسسة ويفتح على الخارج، وعلى باقي الأطراف أصحاب المصلحة والعلاقة مع المؤسسة من عمال، زبائن وموردين. دون إهمال الحفاظ على البيئة والدور المجتمعي للمؤسسة.<sup>37</sup>

## 3. وظيفة مراقبة التسيير آلية للمساءلة من خلال إعداد التقارير الدورية:

تعتبر مراقبة التسيير أداة مراقبة ومساءلة لأنها تمكن من مراقبة أداء باقي الوظائف الأخرى من خلال التقارير الدورية ومقارنة النتائج المحققة مع تلك المقدر (المخططة) وتحليل الانحرافات. كما تعد وظيفة مراقبة التسيير آلية رقابية تدعم الحوكمة في المؤسسة من خلال تحديد وتحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات ومن ثم تقرير العقوبات والمكافأة إذن مراقبة التسيير تعتبر آلية فعالة لتحديد نظام الحوافز والمكافآت وهذه الأخيرة تعتبر آلية حوكمة فعالة في المؤسسة، ونظرا لأهمية نظام الحوافز والمكافآت فقد كانت محل تقدير واهتمام الباحثين أوليفر هارت وبنغيث هولستروم لإسهاماتها في نظرية العقود.<sup>38</sup>

## 4. تقرير مراقبة التسيير في المؤسسة يعد آلية إبلاغ وتواصل مع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة:

حيث عادة ما نجد المؤسسة في نهاية كل سنة تعد تقريرا عند نشاطها وهذا التقرير تقوم به مديرية قسم مراقبة التسيير يحدد فيه حوصلة شاملة عند نشاط كافة الوظائف في المؤسسة وإبراز أيضا النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المعيارية أو المتوقعة وتحديد الانحرافات ويبلغ هذا التقرير إلى كافة الأطراف وأصحاب المصالح

<sup>36</sup> Desire Luciani et autres, "Le grand livre du contrôle de gestion", éditions Eyrolles, Paris, 2013, p 111.

<sup>37</sup> Tchokanaka Sandra Kabataka, "Contribution du controle de gestion à la gouvernance d'une entreprise publique- cas de la LONASE", CESAG, Dakar, MPACG, 8em promotion, 2013-2015, pp 24, 25.

<sup>38</sup> مباركية حمزة، مصدر سبق ذكره، ص 63.

**5. مراقبة التسيير تساهم في التقليل من مشكلة الوكالة في المؤسسة:**

تعد نظرية الوكالة ( Jonson et Makling 1976 ) من النظريات الرئيسية المفسرة لحوكمة الشركات وجاءت هذه النظرية لتفسير السلوك الانتهازي للمسيرين تجاه الملاك وما يترتب عن تصرفاتهم من اللاتناظر في المعلومات وزيادة الخطر المعنوي للملاك ( حملة الأسهم )، واقترحت نظرية الوكالة حلولا للتقليل من مشكلة الوكالة والتقليل من هذا السلوك الانتهازي للمسيرين عند آليات الرقابة والمساءلة، التحفيز والمكافآت.

ومراقبة التسيير تساهم في التقليل من مشكلة الوكالة في المؤسسة عن طريق ضبط تصرفات المسيرين ومساءلتهم والتقليل من اللاتناظر في المعلومات بالتزامهم بنشر معلومات في التقارير الدورية التي يتم إعدادها في التقرير النهائي السنوي لمراقبة التسيير ( تقرير النشاط ) و تعد أداة رقابية هامة يمارسها الملاك وأصحاب المصلحة على المسيرين.

**6. مراقبة التسيير تعد آلية حوكمة للتعاقد ونظام الحوافز في المؤسسة:**

إن طبيعة العقود المبرمة بين المسيرين والملاك ونظام الحوافز والمكافآت من الآليات الداخلية الداعمة لحوكمة الشركات ونظرا لأهمية التعاقد والحوافز والمكافآت فقد كانت محل تنويه واهتمام الخبراء والباحثين في مجال إدارة الأعمال وهذه الأهمية ترجمت في منح جائزة نوبل للاقتصاد لعام 2016 للأعمال المتعلقة بالعقود وأهميتها داخل المؤسسة وما يترتب عليها من نظام التعاقد، الحوافز والمكافآت. ونال الجائزة كل من **Bengt Holmstrom et Olivier Hart** حيث قاما بتطوير أدوات نظرية وتحليلية جديدة تتيح فهم أفضل للعقود وفهم المخاطر التي تترتب عن إبرام العقود.

حتى نضمن عدم تارب المصالح بين الأطراف المتعاقدة يجب تصميم العقود بشكل مناسب لضمان اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الطرفين الملاك والمسيرين.

فمراقبة التسيير في المؤسسة تمكن من وضع أسس ومعايير موضوعية لنظام التعاقد والحوافز والمكافآت التي تمنح المسيرين وذلك من خلال التقارير التي يتم إعدادها حول مختلف الأنشطة ومراكز المسؤولية في المؤسسة وتحليل الانحرافات ومقارنتها من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة.

وبالرغم من عدم إلزامية إعداد هذا التقرير تقرير النشاط السنوي إلا أنه يتمتع بميزة اختيارية وتقدم صورة حول وضعية التسيير في المؤسسة وهو أداة فعالة للابلاغ المالي و التسييري حول الوضعية المالية والتسييرية للمؤسسة. يمكن تقرير مراقبة التسيير من تحقيق مضامين الحوكمة في المؤسسة فهو أداة للمساءلة والرقابة، أداة للتحفيز وإقرار نظام الحوافز والمكافآت وكذا أداة لتقييم المسيرين وآلية للترقية في سلم المسؤولية في المؤسسة.<sup>39</sup>

**المطلب الثالث: مراقبة التسيير كألية لحوكمة الشركات**

تقوم حوكمة الشركات على ضبط العلاقة بين حملة الأسهم والمسيرين نظرا لتعقدها من جوانب عديدة. من ناحية حملة الأسهم ونظرا لازدياد الحاجة للموارد المالية من طرف الشركة يتم اللجوء إلى الأسواق المالية للحصول على تلك الأموال. إن ما يميز هذه العلاقة هو أن أصحاب تلك الأموال متفرقون ومتشتتون، وبسبب وضعهم لأموالهم داخل تلك

<sup>39</sup> مباركية حمزة، مصدر سبق ذكره ، ص 64-65.

الشركة أصبحوا مساهمين. لكن المشكلة هنا تكمن في عدم استطاعة هؤلاء المساهمين على فرض أهدافهم على المسيرين. أما من ناحية الإدارة (المسيرين)، فإن الإدارة العليا تقوم بوضع الاستراتيجيات والتوجهات العامة للشركة وتتولى تنفيذها وفي نفس الوقت تتولى الرقابة والإشراف والتوجيه على عمليات التنفيذ هذه.

و لذلك بات من الضروري ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المكلفة بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين، ويكون ذلك بوضع مجموعة من الآليات منها البحث عن المحفزات التي تقود المسيرين إلى عدم استغلال نفوذهم والتصرف بأموال المساهمين على عكس ما يرغب فيه هؤلاء والبحث على المعوقات التي تمنع المسيرين من استغلال نفوذهم. وقد جاءت حتمية القيام بكل ذلك نظرا لأنه ليس بيد المسيرين السلطة والقدرة على الحصول على معلومات مميزة حول وضع الشركة وقدراتها ذلك أن هذه المعلومات ليست في متناول المساهمين والتي بناء عليها بإمكان هؤلاء المسيرين اتخاذ جملة من القرارات سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية (تشغيلية) ربما لا تخدم مصلحة المساهمين.

وبالتالي أصبح من الضروري انتهاج الطريقتين التاليتين معا، تحفيز المسيرين حتى يمكن جعل قراراتهم تتماشى ورغبات المسيرين وفرض الرقابة من طرف المساهمين على تصرفات المسيرين ويكون ذلك بإتباع الآليات الثلاثة التالية:

**1. وضع آليات تحفيزية لصالح المسيرين** حتى يمكن تقليص الفجوة بين مصالحهم ومصالح المساهمين ويكون ذلك بمنح علاوات على شكل أسهم (حصص في رأسمال الشركة **stock options**) ومنح حوافز مالية متوافقة مع الهيكل المالي للشركة (حصص من الأرباح على حسب النتائج التي تحققها الشركة)

**2. وضع آليات للرقابة الخارجية** يتولى القيام بها كل من المراجعين القانونيين (محافظي الحسابات) ولجان الرقابة التابعة للهيئات والأسواق المالية مثل «SEC» Securities and exchange commission في الولايات المتحدة الأمريكية و«AMF» autorité des marchés financiers في فرنسا.

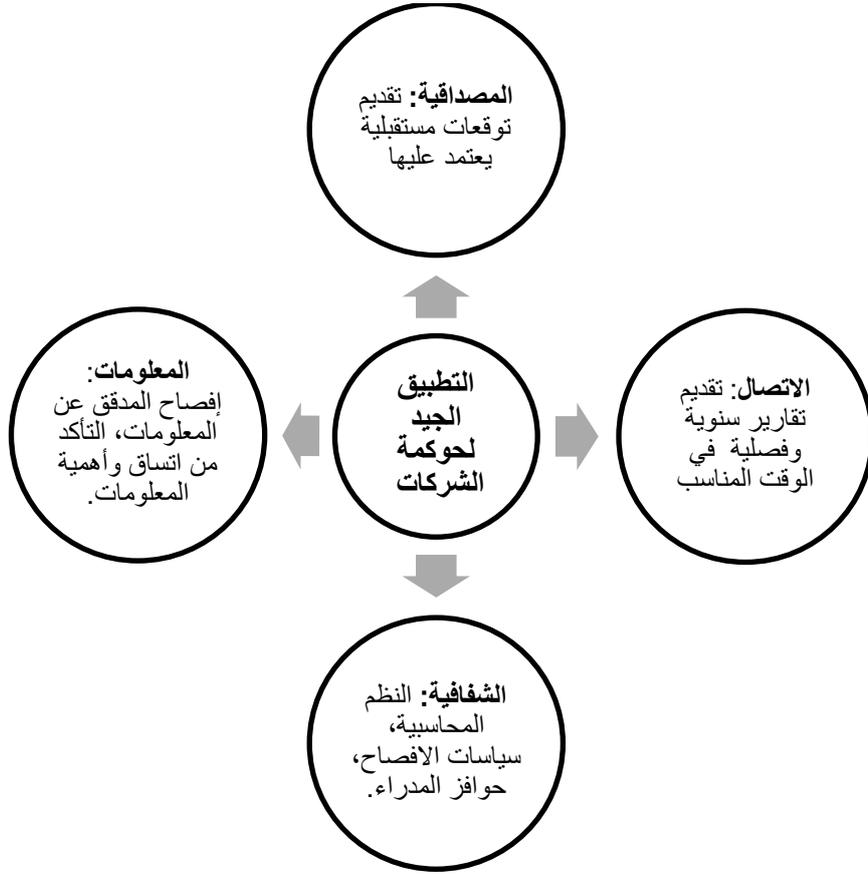
**3. وضع أنظمة للرقابة الداخلية** بواسطة الاستعانة بمجموعة من الهيئات ومنها مجلس الإدارة واللجان المختلفة على مستوى مجلس الإدارة والتي تكمن مهمتهم في مراقبة تصرفات الإدارة العليا. وتدخّل مراقبة التسيير ضمن هذه الآلية الأخيرة.

فمراقبة التسيير هي أداة هامة لحوكمة الشركات، لأنها الجزء المركزي للرقابة الداخلية، ويمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها "جميع أنظمة الرقابة أي التحكم التي وضعتها الإدارة لإجراء أنشطتها على نحو منظم والحفاظ على سلامة الأصول وموثوقية أكبر قدر ممكن من تدفق المعلومات" فمفهوم الرقابة يشمل عنصر المحاسبة والمالية فضلا عن حماية أصول الشركة، وكذلك كل عناصر الرقابة والتحكم".<sup>40</sup> وهذا هو جوهر حوكمة الشركات الهادفة إلى تحقيق الرقابة وضمان تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها بنفس المحتوى إلى جميع مستعمليها ذلك أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصادقية والشفافية والاتصال والمعلومات. والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> محلب فايزة، العايب عبد الرحمن، "موقع مراقبة التسيير ضمن الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات"، الملتقى الدولي حول: مراقبة التسيير: أداة للتحكم في الأداء، المنعقد أيام 27-28 نوفمبر 2013 بكلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص، ص 14-18.

<sup>41</sup> يتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص. 10

الشكل رقم (07): خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات وعلاقته بالمعلومات



المصدر: : بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص. 10

### المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة في ترشيد حوكمة الشركات

في ممارسة الحوكمة الجيدة، تستعين هيئات التسيير بالمؤسسة، وعلى رأسها مجالس الإدارة بأدوات مراقبة تسيير مختلفة ومتعددة. فمن أجل تنفيذ الأهداف التي يسطرها مجلس الإدارة للمدراء العامون يتم الاستعانة بالخطط والموازنات التقديرية ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بلوحات القيادة.

#### المطلب الاول: ماهية لوحة القيادة وأنواعها

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات (محاسبة مالية، اقتصاد...) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكل لوحة للقيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل التسيير في المؤسسات الحديثة.

### 1. تعريف لوحة القيادة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بلوحة القيادة ولعل أهمها ما يلي:

- تعريف **Norbert Guedj**: " لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الاهداف المسطرة من استراتيجية المؤسسة".
- تعريف **Michel Gervais**: " لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".
- تعريف **Jean Richard Sulzer**: " تعتبر لوحة القيادة أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة " أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى".

### 2. أنواع لوحة القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف حاجة كل مستوى هرمي إلى المعلومات عن المستوى الآخر، ففي المستويات التشغيلية تكون الحاجة إلى استغلال معلومات تدخل من نطاق التسيير التشغيلي، كحجم الخدمات المقدمة، نوعية الزبائن التي تمت خدمتهم، أما في المستويات العليا فالاهتمام ينصب أكثر حول معلومات محاسبية مثل نسبة إنتاجية القروض، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من لوحات القيادة:

#### 1.2 : لوحة قيادة مراكز المسؤولية:

تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات محددة من نقاط مفاتيح التسيير التي تكون تحت المراقبة الفعلية للهيئة، والتي تتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة والشكل العام للوحة القيادة اللامركزي.

يتوقف وضع جداول قيادة مراكز المسؤولية على حركية مزدوجة منفذة من طرف مراقبة التسيير، حركة نازلة تساعد على اللامركزية بتوضيح الجدول وتشكيل توجيهات استراتيجية من طرف المسيرين، وحركة صاعدة لتتسق وسائل القيادة (أنواع ومؤشرات)، كيفية تحليل المعلومات التي تسمح بمقارنة وتجميع قسط من المعلومات الناتجة عن الهيئات اللامركزية. هذه الحركية تتم بصفة متفاعلة عن طريق التشاور بين مستويات المسؤولية الاستراتيجية والتشغيلية، وهي تتطلب تحاليل نظامية لسلسلة من الأسباب والنتائج يتم القيام بها بين مختلف هذه المؤشرات.

الجدول رقم (02) : الشكل العام للوحة قيادة مركز المسؤولية

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
العنوان	4	4	1	الاهداف في نهاية N	الاهداف في نهاية M متراكم	الاهداف في M	تحقيق في نهاية M متراكم	تحقيق في NM-1	تحقيق في-م 1	تحقيق في M	
التعليقات	7	6	5								
المؤشر 1											
المؤشر 2											
المؤشر 3											
....											

المصدر: ناصر دادي عدون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية " ( المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة - الجزائر - ص154.

### 2.2 لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة:

تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقا للتوجيهات الاقتصادية المتبناة باعتباره أساس للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي ومختلف مستويات الهوامش، بالإضافة إلى مجموع مراكز التكلفة الأساسية، المستخدمين، تكاليف عامة متنوعة...إلخ.

في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسله من طرف مراكز المسؤولية، التي تكون على شكل قيمة تمثل الاجمالي أو الهامش المعياري، ونادرا ما تكون على هامش حقيقي صافي بسبب تقسيم المسؤوليات ( بحيث تكون مسؤولية عن حجم وسعر البيع، ولكن ليس على أساس تكلفة الموارد ) وتوفر المعلومات.

ويتطلب حساب الهامش الحقيقي الصافي الاخذ بعين الاعتبار بعض المعلومات التي لا تؤخذ إلا في المصالح المركزية، مثل التكلفة الحقيقية المقدرة للمصدر بالنسبة للشهر المرجعي للوحة القيادة، كما يمكن أن نلاحظ أن بعض عناصر لوحة القيادة المركزية لا يمكن الحصول عليها بجمع المعلومات من لوحات القيادة اللامركزية لأنها تحتاج إلى بعض التحليل الإضافية.<sup>42</sup>

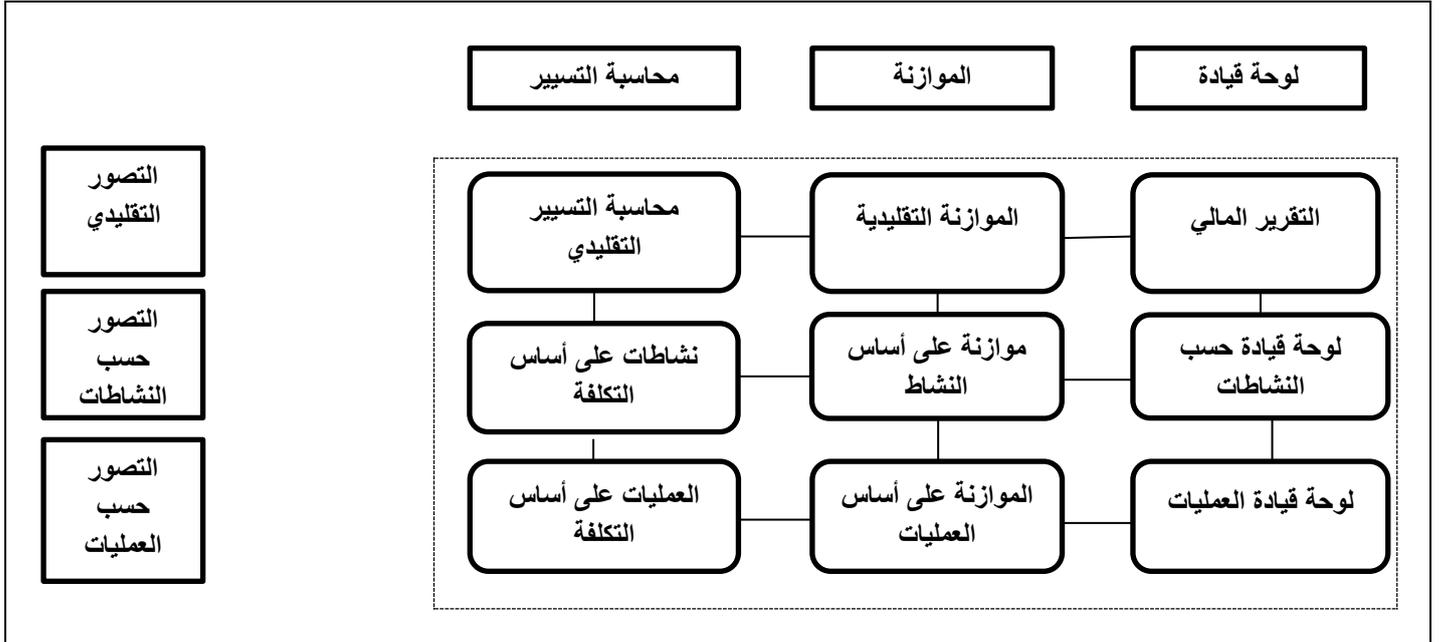
### 3.2 لوحة القيادة لقيادة الأداء:

1.3.2 لوحة القيادة تعكس استراتيجية المؤسسة : على غرار التطور الذي شهده حساب التكاليف والموازنات للتأقلم الجيد مع تقسيم المؤسسة ( تكلفة النشاط والعمليات، موازنة العمليات) بإمكان لوحة القيادة أن تعد بشكل أكثر استعراضي وديناميكي على هيكل المؤسسة ( لوحة قيادة نشاط، لوحة قيادة عمليات...)<sup>43</sup>

<sup>42</sup> ناصر دادي عدون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية " ( المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة - الجزائر - ص148، 153، 155، 154.  
<sup>43</sup> ناصر دادي عدون ، مصدر سبق ذكره ، ص 156.

نلاحظ من الشكل الآتي أن لوحة القيادة قد تطورت مع إعادة تشكيل المؤسسات، أين أسست على ثلاثة أبعاد متكاملة ( الوظيفة، النشاط، العمليات). ومن أجل لوحة قيادة على أساس النشاط، فالمؤشرات يجب أن تشكل بالنظر إلى الأهداف، الاحتياجات، القيود للنشاط أو العمليات، وليس على أساس النشاط، وبالتالي لوحة القيادة ليس تقرير مالي لوظيفة ما، ولكن تشخيص كمي وكيفي للنشاط، هذه اللوحات هي كذلك أداة للتسيير والقيادة، وهذا بالتساوي والتنسيق والتحسين المستمر للنشاطات.

الشكل رقم (08): لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية



المصدر: "محاضرات الاستاذ ناصر دادي عدون"، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005

**2.3.2** لوحة قيادة تعكس الحاضر للتنبؤ بالمستقبل: حسب **M.Valasselaer** لوحة قيادة فعالة لقيادة الأداء يجب أن تسمح بالتوفيق بين العديد من المحاور، قد تكون أحيانا متعارضة: الرؤية إلى الأمام والخلف؛ التفكير والقيام؛ إحداث ديناميكية في المؤسسة. وبالتالي يتعلق باقتراح أداة لتحسين الأداء، تكون رابط بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وهذا التوجه يناسب لوحة قيادة مستقبلي (توقعي).<sup>44</sup>

#### المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة واستعمالها في المؤسسة

إن لوحة القيادة لها مراحل يجب تتبعها من قبل المسيرين، وذلك وفق ترتيب أو تسلسل معين لاستعمالها الأمثل في المؤسسة، كذا تطبيقها بصورة منظمة ودقيقة لتفادي الانحرافات الخطيرة .

#### 1. مراحل إعداد لوحة القيادة

إن إعداد لوحة القيادة يقتضي المرور بعدة مراحل، بدءا بجمع المعلومات، إعداد المؤشرات ثم تشكيلها، وتكون هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، ولإعداد لوحة قيادة فعالة تهدف من خلال المؤسسة إلى تحسين الأداء الكلي، يجب تحصيل

<sup>44</sup> "محاضرات الاستاذ ناصر دادي عدون"، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005

المعلومات وتشكيلها في شكل نظام يساهم في إعداد مؤشرات هامة والتي تكون قاعدة اتخاذ القرارات، وبالتالي يسهل إعداد لوحة القيادة لتقوم بدورها في تحسين الأداء من خلال المراحل الآتية:<sup>45</sup>

### 1.1 جمع المعلومات:

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل إعداد لوحة القيادة، ومن أجل جمع المعلومات يجب المرور بأربعة مراحل هي جرد المعطيات، اختيار المعلومات ومراقبتها ثم عرضها، وقبل التطرق إلى هذه المراحل يجب تحديد الفرق بين نظام معلومات التسيير ونظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.

### 2.1 الفرق بين نظام معلومات التسيير ونظام معلومات الخاص بلوحة القيادة:

تم التطرق فيما سبق إلى أن لوحة القيادة عبارة عن نظام للمعلومات، لكنه يختلف عن نظام معلومات التسيير، حيث أن هذا الأخير يمثل قاعدة للمعطيات التي تجمع كل المعلومات الخاصة بالتسيير والموجهة للمستعملين (المدير، رؤساء الأقسام... إلخ)، ولوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة والضرورية من نظام معلومات التسيير، من أجل عرضها بطريقة بسيطة وسهلة الفهم لمتخذي القرار، فلوحة القيادة تقوم بتصفية وإعادة تنظيم المعلومات الملائمة، وهو عموما يمثل العامل المشترك بين نظام معلومات التسيير والمسيرين.

### 3.1 مراحل جمع المعلومات:

#### 1.3.1 جرد المعطيات

وفي هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات، ولذا يجب التمييز بين المعطيات بالحجم والمعطيات بالقيمة.<sup>46</sup>

#### 1.1.3.1 المعطيات بالحجم

تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح والمديريات ( محاسبة عامة، تحليلية، مالية).

أ- البحث عن المعطيات الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها  
➤ داخل المؤسسة:

- الاحصاءات الموجودة في المؤسسة والخاصة بالمخزونات وتسيير المستخدمين، الاستهلاك، الإنتاج المبيعات وغيرها.
- البرنامج التقديري الذي يساهم في إنشاء الميزانية.
- المعلومات الموجودة في الحاسب الآلي للمؤسسة.

➤ خارج المؤسسة:

- المعلومات والاحصاءات الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ( الاقتصاد الوطني، العالمي، القطاعات،... )،

<sup>45</sup> <sup>45</sup> Michel Gervais, **Op.cit.**, P : 595.

<sup>46</sup> Jean paul semeray., **contrôle de gestion et budgets**, Normandie roto France, 8ème édition 1997, P : 89.

• حصة المؤسسة في السوق.

• معلومات تخص المنافسين ( حصصهم في السوق، رقم أعمالهم، كيفية توزيع رأسمالهم... )،

ب- خلق معطيات جديدة:

أي أن المؤسسة تقوم بإعداد ملفات تتضمن حجم مختلف النشاطات واستعمال الموارد المختلفة، ومثال ذلك ملفات التشغيل لتنفيذ الساعات الإنتاجية، ملفات استهلاك الطاقة، ملفات الطلبات الصناعية، أين نجد استهلاك المادة الأولية... الخ، وكذا مستويات التشغيل.

ت- تقدير المعطيات بالحجم: وتتمثل في تقدير برامج العمل.<sup>47</sup>

### 2.1.3.1 المعطيات بالقيمة:

تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح والمديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والمحاسبة المالية... الخ، وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانيات تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا نسب وفروق... الخ.<sup>48</sup>

### 2.3.1 اختيار المعلومات:

يعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسؤولون بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهمهم وتساعدهم في أداء نشاطهم وعموما يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها:

- أن تكون كافية وهامة.
- أن تكون مبررة وغير عشوائية.<sup>49</sup>

### 3.3.1 مراقبة المعلومات:

بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لا بد من مراقبتها لأنها يمكن أن تتغير وتتجدد في أي فترة من الفترات، وذلك حسب طبيعة المؤسسة ( أبعادها، درجة تطورها وتكاملها، شخصيات المسيرين... الخ )، وحسب ظروفها ( أزمات تجارية ومالية... )، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة محددة مهما طالت.<sup>50</sup>

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية المراقبة مرتبطة بعامل الزمن حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومات للاستعمال أكبر أو مساوية لزمان إعداد المعلومات، وإن حدث العكس فهذا يعني أن إختيار المعلومات ليس في محله، ولم يتم اعتماد منهجية فعالة، فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو تجربة وخبرة وإطلاع داخل المؤسسة وخارجها.

### 4.3.1 عرض المعلومات:

وهي المرحلة الأخيرة والمهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال وأن تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول وبيانات... الخ تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم

<sup>47</sup> Jean Meyer, le contrôle de gestion, presse universitaires, France , 4 éme édition 1980, P : 117.

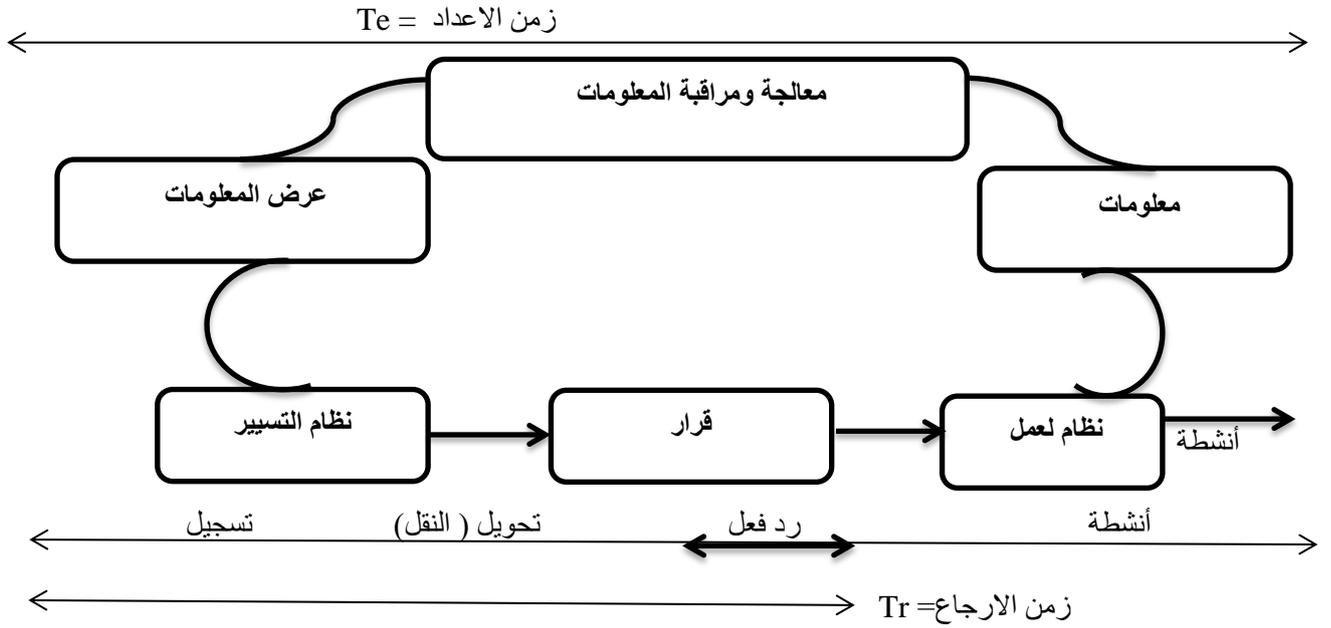
<sup>48</sup> Jean Meyer, Op.cit., P : 117.

<sup>49</sup> Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord pour piloter L'entreprise, édition D'organisation, France, 1999. P : 827-828.

<sup>50</sup> Jean gerbier, organisation et fonctionnement de l'entreprise, corle impiere 1993, P : 827 – 828.

للمسؤول، وفي بعض الأحيان تدون المعلومات في لوحات معلقة أو لوحات الكترونية لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل.<sup>51</sup>

الشكل رقم (09): نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة



المصدر: Pierre Baranger & Guy Huguel , Op.cit, p145 .

#### 4.1 إعداد المؤشرات:

يعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعديا وتنازليا، والتي تكون مستوحاة من المستويات السلمية بالتتابع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية:

- تحديد المهام والأعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولية في المؤسسة.
- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا.
- التحديد إذا أمكن للأعمال التصحيحية على مستوى كل مؤشر.

وبعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات، سيكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية، وذلك من أجل قياس أو تحديد مستوى الإنجاز أو تحقيق المهام ، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين يقيمون النشاطات والنتائج المحصل عليها. ونظرا لأن المؤشر ه عبارة عن أداة للقياس يجب أن يمثل بعض الخصائص، من بينها مدى تحقق الأهداف، السرعة أو السهولة في الحصول على المعطيات،،،الخ.<sup>52</sup>

إن متابعة واختبار المؤشرات يكن وفق الخطوتين الموليتين:

<sup>51</sup>Jean Mayer, Op.cit., P : 119.

<sup>52</sup> Alain Fernandez, Op.cit., P : 155.

#### 1.4.1 اختيار المؤشرات:

المؤشر هو " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار " ، لذلك فإن المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، وتنقسم المؤشرات إلى:

##### ➤ مؤشرات النتائج

تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- حجم المبيعات.
- الحصة السوقية
- عدد الطلبيات
- عدد الزبائن

##### ➤ مؤشرات الوسائل

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios)، وتمثل النسبة " عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو ماليتين " ومن أمثلة هذه المؤشرات:<sup>53</sup>

- ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة.
- حجم المواد الأولية المستهلكة/ وحدات منتجة.
- عدد العقود الصادرة/ عدد الممثلين.
- عدد ساعات استعمال الآلات/ عدد ساعات الآلات المتاحة.

##### ➤ مؤشرات الانجاز

- وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:
- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

##### ➤ مؤشرات البيئة:

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح ، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

<sup>53</sup> يخوش أسماء، مصدر سبق ذكره ، ص 35- 37.

➤ خصائص المؤشرات:

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم اختيارها، وحسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- **الدقة** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
- **الوضوح والعلاقة مع النشاط** أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعملها.
- **العدد المحدود** الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإرادته بشكل جيد.
- **غير قابلية المؤشرات للتلاعب** بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها.
- **القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها**، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة، بدل التدابير العلاجية.
- **القابلية للتطور** حيث أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكنها التغير عبر الزمن من نطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

**2.4.1 تحديد المعايير**

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة للتسيير بالقيم المعيارية ( المثلى ) والقيم المنجزة الفعلية، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات:

- محددة وأحادية، لها سقف لا يجب تجاوزه.
- لها حد أقصى وحد أدنى، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

**5.1 إعداد لوحة القيادة**

تعد مرحلة إعداد لوحة القيادة آخر مرحلة، حيث انه لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق في كل مؤسسة، ولكن كل منها تتبنى لوحة تتلاءم مع احتياجاتها، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ إن صيغة الوثيقة تسهل الاستغلال السريع للمعلومات، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة، وهذا يضمن في حالة المعلومات الناقصة أن تكون المعطيات مقدره، وإذا لم يمكن تقديرها فتترك على بياض، فلوحة القيادة لا تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات، وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسؤولين، فيمكن لكل مسؤول عرض مشاريعه ومشاكله، وهذا النوع من التقديم أو العرض فعال جدا بحيث يركز فيه على انشغالات المشاركين حول العناصر الهامة، وهذا العنصر يعتبر أساسي للمواصلات الداخلية، فمن أجل وضعه حيز التنفيذ أو التطبيق لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي:

- تحديد الانحرافات
- تحليل الانحرافات

- أخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات، وهذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان.<sup>54</sup>

## 2. استعمال لوحة القيادة

يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ:

➤ استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة وإطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكرا على مدير المؤسسة، وأحيانا أو عند الضرورة يتم استعمالها من طرف مرؤوسيه المقربين، أما في المؤسسة الكبيرة فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح ( الإدارية، المالية، التجارية، التقنية،،،).

➤ المعلومات تكون في لوحة القيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل.

➤ عرض المعلومات يكون في جداول رقمية وتمثيلات بيانية تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول.<sup>55</sup>

إن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل وعند حل المشاكل الكبرى وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات:

- تبادل الملفات: يتم تبادل المعلومات بإرسال تقرير للأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى مديره، بحيث يعكس الأعمال الخاصة بلوحة قيادته، وبالمقابل يتم إرسال أوامر من المدير إلى المرؤوسين.
  - الاجتماعات: هي الاجتماعات الدورية والقياسية الموجودة سلفا كاجتماع المديرية العامة تمكن من إعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية للوحة القيادة وخاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.
- و المهم هو أن لوحة القيادة لا تبقى أداة إعلام بسيطة، ولكن تصبح آلية رسمية لمتابعة التسيير.<sup>56</sup>

### المطلب الثالث: دور وأهمية لوحة القيادة في إرساء الحوكمة

إن للوحة القيادة دور وأهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:

#### 1. دور وأهمية لوحة القيادة في المؤسسة:

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد و الحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح على مدى تحقق الاهداف و طبيعة الاجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات و ترجمة مسبباتها. ومنه يمكن القول ان الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم مع الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة و تظهر الادوار التي تلعبها و المكانة التي تحظى بها فيما يلي:

#### 1.1 لوحة القيادة كوسيلة تجميع:

تعتبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة لوحة قيادة معلوماتية كمية واضحة و سهلة الفهم، تمكن من استغلالها ببسر وفعالية .

<sup>54</sup> George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de gestion, France, 1992, P : 52.

<sup>55</sup> Jean Meyer, Op.cit., PP : 119 – 120.

<sup>56</sup> George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de gestion, France, 1992, p : 257.

### 2.1 لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة:

لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية وتثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير وانحرافات الاحتمال بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف وإظهار كل ما هو غير طبيعي وكل ما له انعكاس على المؤسسة، إن نوعية وظيفة المقارنة والتقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة، كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم أدائهم.<sup>57</sup>

### 3.1 لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:

عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات،، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.<sup>58</sup>

### 4.1 لوحة القيادة كوسيلة إعلام:

تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة ( مساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الرئيسيين،،، إلخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

### 5.1 لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:

تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على التسيير وعلى الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

### 6.1 لوحة القيادة كوسيلة قياس:

تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الاعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات وتصحيحها.

### 7.1 لوحة القيادة مساعدة في اتخاذ القرار:

إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلل هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.<sup>59</sup>

### 8.1 لوحة القيادة كجهاز إنذار:

تلعب لوحة القيادة دورا حاميا وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء وتسمح بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> C. Alazard, Se parie, **Contrôle de gestion**, Dunod, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2001, P :598.

<sup>58</sup> Idem, P : 598/2.

<sup>59</sup> Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord pour piloter L'entreprise**, édition D'organisation, France, 1999, P : 18.

### 9.1 لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء:

تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

**10.1 لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي:** حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها.<sup>61</sup>

### 2. الحوكمة و الأبعاد الاستراتيجية للوحة القيادة :

في ممارسة الحوكمة الجيدة، تستعين مجالس الإدارة بأدوات مراقبة تسيير مختلفة ومتعددة. فمن أجل تنفيذ الأهداف التي يسطرها مجلس الإدارة للمدراء العامون يتم الاستعانة بالخطط والموازنات التقديرية ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بلوحات القيادة. ونكتفي بتفصيل هذه الأداة الأخيرة.

تعتبر الحوكمة الجيدة للشركات تلك التي تضمن التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء خدمة لكل أصحاب المصالح، والتي تتحقق بالاستعانة بلوحة القيادة التي وبواسطتها "يكون بإمكان مجلس الإدارة ملاحظة موقع المؤسسة وماهي الخيارات المتاحة أمامها وكيف تتعامل معها وما هي المخاطر التي قد تعترضها.<sup>62</sup>

ويمثل الشكل الموالي الأبعاد الأربعة للوحة القيادة:

شكل (10): الأبعاد الأربعة للوحة القيادة



المصدر : C.Alazard et S.Separi, **contrôle de gestion : manuel et applications**, Edition Dunoud, 2eme édition, Paris, France, 2010, p. 553.

<sup>60</sup> Michel Gervais, **control de gestion** , 7éme , Edition, ECONOMICA , 2000, . P : 598

<sup>61</sup> Michel Gervais, **Op.cit.** P : 149.

<sup>62</sup> Claude alazard et Sabine separi, (2010), **contrôle de gestion : manuel et applications**, Editions Dunoud, 2eme édition, Paris, France, p.551.

ويضم كل بعد من الأبعاد الأربعة ما يلي:

أ- التوقع الاستراتيجي:

من خلاله على المؤسسة أن تحدد بيئتها التنافسية والبيئة العامة التي تنشط بها من خلال تحديد الفرص والتهديدات، والتغيرات الممكنة وقدرتها (نقاط القوة ونقاط الضعف) والأطراف ذات المصلحة الخاصين بها.

ب- الخيارات الاستراتيجية:

على مجلس الإدارة أن يتنبأ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث والاعداد لها من خلال وضع ثلاث أو أربع خيارات (مثلا في حالة ركود النشاط)، تغير الاتجاه (نمو سريع أو توقف فجائي لنمو القطاع أو النشاط...) وتقييم الخيارات الموضوعة والقيود الممكنة لها.

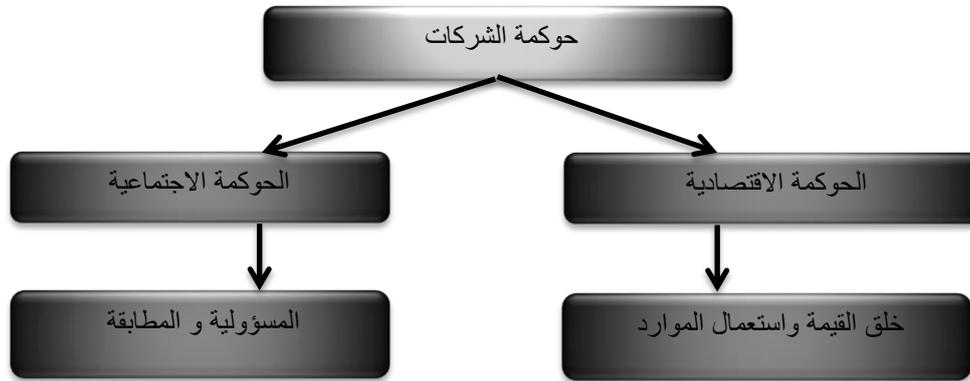
ت- متابعة الاستراتيجية:

من خلال تحليل الآثار والنتائج، ومن ثم تقييم القرارات التي تم اتخاذها و تعديلها من أجل تعديل الاستراتيجية أو التخلي عنها.

ث- المخاطر الاستراتيجية:

على مجلس الإدارة أن يقيم ما هو جيد وما هو سيء بالنسبة للمؤسسة، ومنه يجب أن تظهر المخاطر المتوقعة في لوحة القيادة ، وتحليل احتمالية حدوثها، والآثار المحتملة ، وكذا التعامل معها.

شكل (11): لوحات القيادة وحوكمة الشركات



المصدر : Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, **contrôle de gestion : manuel et applications**, Edition Dunod, 2eme édition, Paris, France, 2010, p. 551.

تساعد لوحة القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة كالتالي:

- مساعدة مجلس الإدارة في ضبط عمل الشركة؛
- تبسيط الخيارات في حالة تحويل المؤسسة؛
- إعطاء صورة موثوقة حول تنفيذ الاستراتيجية؛
- متابعة تنفيذ العمليات الاستراتيجية ونتائج العمليات.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Pascal Fabre et autres, **Op. Cit.** p.253.

**خلاصة الفصل الثاني :**

من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسات وفقا لما خططه لبلوغ الأهداف المرجوة ويجب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي والمتمثلة في مراقبة التسيير، تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء والانحرافات المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات بالإضافة إلى تلك المهام فإنها تقوم بالرقابة الداخلية في جميع المستويات التسييرية و الإدارية المختلفة للمؤسسة، ولضمان فعالية هذا النظام يقوم مراقب التسيير أثناء أداء وظيفته بإتباع عدة طرق وأساليب حتى يحصل على ما يحتاجه من معلومات من بينها المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية ولوحة القيادة.

مجمل المهام التي تقوم بها مراقبة التسيير تخدم وتساهم في الحوكمة داخل المؤسسة، بحيث تعمل على ضبط العلاقة المعقدة بين حملة الأسهم والمسيرين من خلال وضع آليات للرقابة الداخلية وأخرى للرقابة الخارجية، كما قمنا بعرض لوحة القيادة كإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في حوكمة الشركات.

# الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق  
«ALTRO»

### تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول النظرية إلى حوكمة الشركات والمبادئ التي تبنى عليها وكذا أثر مراقبة التسيير وأدواته باعتبارها آلية من آليات حوكمة الشركات، كان لابد من الوقوف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لهذه المبادئ لذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول يتناول دراسة حالة الشركة ALTRO وهي شركة رائدة في أشغال الطرق وتم اختيارها لأنها تعتبر شركة رائدة أيضا من حيث تبنيها وتطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات وننظر ما هي النتائج التي حققتها عندما انتهجت هذا الطريق.

أما المبحث الثاني يتناول تقييم نظام مراقبة التسيير ودراسة أنواع لوحة القيادة المستعملة في الشركة وكيفية إعدادها وما هو دورها في الشركة.

أما المبحث الثالث فخصصناه لدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لأشغال الطرق التي توجد بسكيكدة من خلال استمارة استبيان وجهناه إلى مسيري هذه المؤسسة وأصحاب القرار فيها وأصحاب المصالح باعتبار مصطلح حوكمة الشركات حديث، حاولنا الأخذ بأكبر فنة ممكنة من المهنيين. للوقوف على مدى تبنيها وتطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات، وتم دراسة وتحليل النتائج من خلال النسب والبيانات وبرنامج EXEL.

## المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة " ALTRO "

يشكل التسيير الرشيد أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الحالي حيث أصبح أولية وطنية وذلك راجع للحاجة المتنامية إلى تطوير القدرات التنافسية الداخلية والخارجية للمؤسسات الوطنية ، ولكي يتحقق التسيير الرشيد في المؤسسات الجزائرية فعليها بالاستعانة بمختلف آليات الرقابة والتدقيق والتي من أبرزها مراقبة التسيير التي أثبتت وجودها كنظام متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات. وعليه وتنمية للجانب النظري ارتأينا أن نسقط ذلك على شركة أشغال الطرق بسكيكدة الجزائرية لتكون حقلًا لهذه الدراسة .

### المطلب الأول: تقديم عام حول الشركة

إن الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO لها كباقي الشركات تطور تاريخي سواء تطور في هيكل الشركة أوفي عدد العمال داخل الداخل أو رقم الأعمال.

### 1. التطور التاريخي للمؤسسة:

طبقا لنظام إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الذي عرفته الجزائر في الثمانيات من القرن الحالي، انشأت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق " EPTR EST " طبقا للمرسوم الوزاري رقم 83 / 193 المؤرخ في 1983/03/12 المتعلق بإعادة هيكلة الشركة الوطنية لأشغال الطرق "SONATRO" التي كانت تضم سبع 07 وحدات:

1. وحدة المقر الاجتماعي
2. وحدة الأشغال بسكيكدة
3. وحدة الأشغال بقسنطينة
4. وحدة الأشغال بعنابة
5. وحدة الأشغال بجيجل
6. محجرة السبت
7. وحدة العتاد والصيانة

ولقد حلت وحدة الأشغال بجيجل عام 1988, وتبعها محجرة السبت في 1989 بتاريخ 1989/11/12.

انتقلت الشركة في الاستقلالية مؤسسة عمومية اقتصادية مساهمة SPA برأس مال يقدر ب: 640,000.000,00 دج.

بتاريخ 1989/11/21 أصبحت مؤسسة مستقلة على مستوى شرق البلاد وتأخذ الشركة نظام مديرية جهوية للشرق تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة وقدر رأس مالها 104.000.000,00 دج.

وفي سنة 1992 أصبحت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق منظمة على شكل 05 وحدات ذات استقلالية:

- ✓ وحدتي اسناد (وحدة المقر الاجتماعي، مديرية العتاد والصيانة)
- ✓ ثلاث وحدات انجاز (المديرية الجهوية بقسنطينة " الهضاب العليا ", المديرية الجهوية بورقلة " الجنوب ", المديرية الجهوية بعنابة " الشرق ").

ومنذ شهر جويلية أصبحت 2001 أصبحت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق EPTR-EST تعرف باسم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ' ALTRO ' (Algérienne Travaux Routiers). بعد أن تجاوزت بشكل واسع الحدود الجغرافية لنشاط الشركة التي أصبحت على شكل مجمع groupe.

ودائما في إطار التغييرات المختلفة والمستمرة قامت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بإنشاء فرع جديد مستقل خاص بالصيانة يعرف بفرع ميكاتوب Filiale Mecatop .

وتعتبر شركة ALTRO هي اول شركة جزائرية في قطاع أشغال الطرق التي تحصلت على شهادة المطابقة الدولية الايزو (9001/2000) في مارس 2004, وايزو (9001/2008) في 2010. أثبتت فيها إمكانياتها لإرضاء زبائنها، هذا من جهة ومن جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة Mody Certification France , كما تحصلت الشركة على الدرجة التاسعة في مجال أشغال الطرق والمطارات وفي 2016/12/15 قامت الشركة ALTRO بدمج فرع ميكاتوب ( Mecatop ) .

## 2. تطور عدد العمال ورقم الاعمال في الشركة:

الجدول رقم (03) : يمثل تطور عدد العمال

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	2051	2095	1567	1473	1367	1356

المصدر: مديرية الموارد البشرية

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تطور العمال في تذبذب، حيث كان عددهم سنة 2013 يقدر ب 2051 عامل، بينما ارتفع سنة 2014 ليصبح 2095 عامل ليبدأ بالانخفاض تدريجيا إلى أن يصل إلى 1473 سنة 2016.

الجدول رقم (04): يمثل فئة أعمار العمال 2018/01/31

20- سنة	20 إلى 29 سنة	30 إلى 39 سنة	40 إلى 49 سنة	50 إلى 59 سنة	60 سنة	المجموع
1	76	393	538	345	3	1356

المصدر: مديرية الموارد البشرية

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة (40 إلى 49) تمتلك نسبة **39,67%** من مجموع العاملين ثم تليها الفئة (30 إلى 39) بنسبة **28.98%** كما نلاحظ أن مجموع موظفين ALTRO يملكون متوسط عمر 40 سنة مما يبرهن نسبيا معظم العمال شباب.

الجدول رقم (05): يمثل القوى العاملة الموجودة في الشركة وسنوات الخبرة المهنية 2017/12/31

القوى العاملة	سنوات الخبرة المهنية
74	1- سنة

1 إلى 5 سنة	256	
5 إلى 10 سنة	515	
10 إلى 15 سنة	361	
15 إلى 20 سنة	120	
20 إلى 25 سنة	16	
25 سنة	25	
المجموع	1367	
إطار	عامل مسير	عامل منفذ
127	90	1150

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن **88.22%** من العاملين لديهم خبرة أقل من 15 سنة، في حين بلغت نسبة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات نسبة قدرها **11.77%**، كما نستنتج أن متوسط الخبرة المهنية لعامل الشركة هو **15 سنة**. وهذا ما يدل على أن الشركة تعمل على استقطاب أصحاب الشهادات الجامعية وتثبيتها بهدف تبني التقنيات الحديثة في التسيير.

الجدول رقم (06) : يمثل تطور رقم الأعمال

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	4070112817,78	3471493699,83	4316274602,17	1912075126,14	3425800700

المصدر: مديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير

**التعليق:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن رقم الاعمال في تذبذب، حيث في 2013 كان يقدر ب:407011281778دج بينما انخفض في 2014 إلى 3471493699,83دج، ثم ارتفع في 2015 ليصبح 4316274602,17 دج إلا أنه أنخفض بشدة في 2016 إلى أن وصل إلى 1912075126,14 دج، ثم ارتفع في 2017. ومن هذا يمكن القول إن رقم أعمال الشركة يتأرجح بين الارتفاع والانخفاض بين فترة وأخرى لأسباب مختلفة.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة:

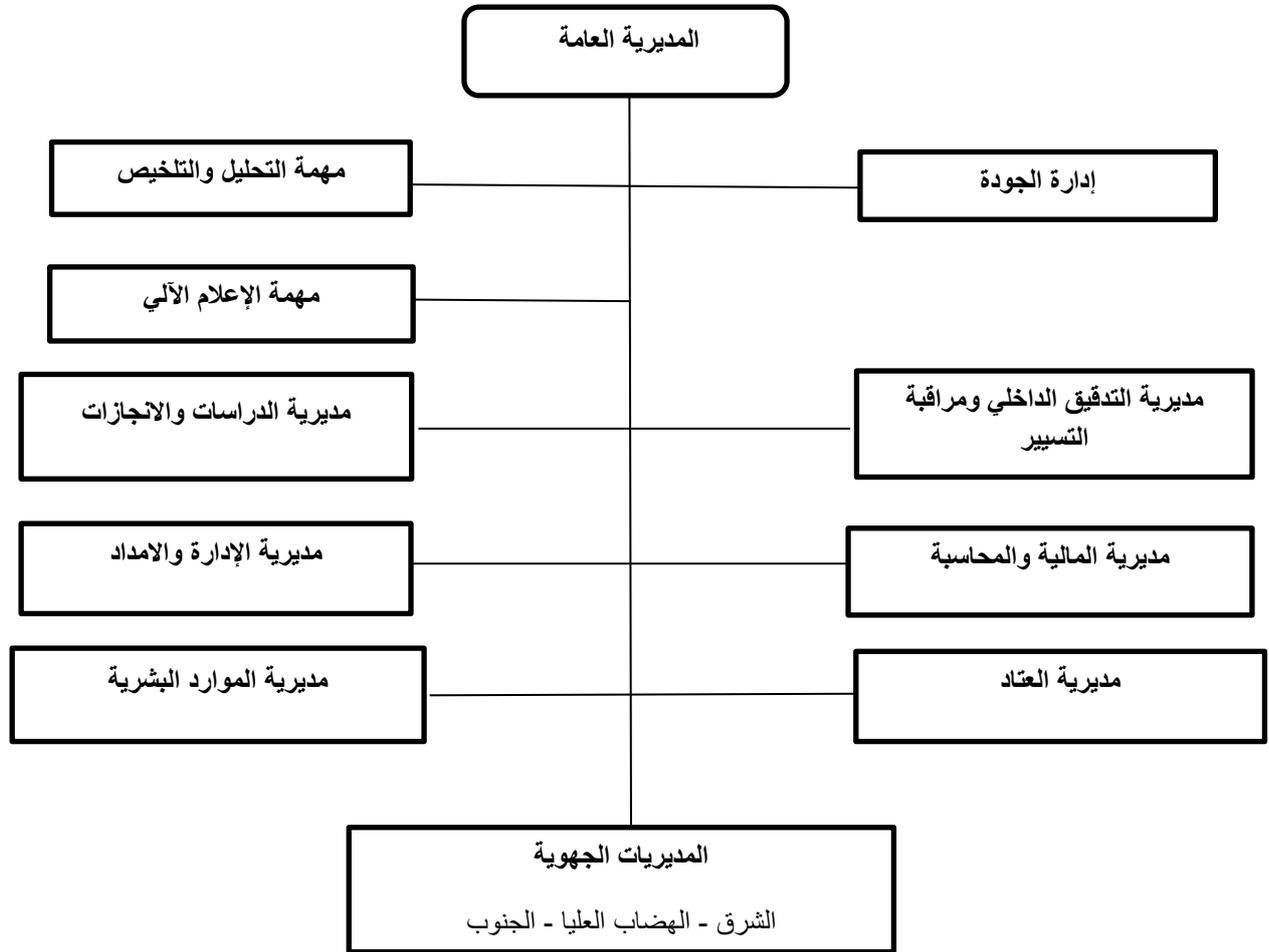
تتكون المؤسسة من مجلس للإدارة التي تحدد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ولديها 6مديريات رئيسية و التي بدورها تنقسم إلى أقسام فرعية و ذلك من أجل ضبط العملية الإنتاجية للمؤسسة و الشكل التالي يبين هيكلها التنظيمي كما يلي:

#### 1. تقديم الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية ALTRO:

إن الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO لها كباقي المؤسسات هيكل تنظيمي محكم ينظم العلاقات بين مختلف المديرية والمصالح، وضعت خصيصا لتنظيم نشاطات الشركة، كما يعطي أيضا صورة واضحة ومدققة لتقسيم العمل

وتكليف كل عامل بمهام يقوم بها بناء على إصدار مختلف القرارات حسب الأوضاع الموجودة داخل الشركة. فضاء الهيكل التنظيمي للشركة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (12) : الهيكل التنظيمي لشركة أطرو



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

## 2. تقديم مهام إدارات الشركة:

تتكون الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من عدة أقسام تعمل على تسيير المؤسسة بشكل يتناسب ومتطلبات السوق والجودة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الشكل التالي:

### 1. المدير العام:

وهو المسير والمشرف الأول على أقسام المؤسسة وتخول له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الذي يراه مناسباً لمصلحة الشركة. وبالتالي:

- الاشراف المباشر على المديريات الأخرى.
- متابعة التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المديريات.

- إمضاء الوثائق المالية والإدارية المختلفة.
- الاشراف على مجلس الإدارة.

## 2. مسؤول تسيير الجودة:

- مهمته ضمان التسيير المادي لكل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- حماية المحيط ووضع التعديلات المطبقة على انجاز المشاريع.

3. **خلية الاعلام الآلي:** تحتوي على مصلحة الاعلام والشبكات حيث تعمل على تطوير وتسيير الاعلام الآلي بالشركة.

4. **مديرية التحليل والتلخيص:** وظيفتهم التنسيق بين المدير العام ومختلف المديريات.

5. **المديريات:** وهي كالاتي:

1.5 **مديرية الدراسات والإنجازات:** تضم 03 وحدات خاصة الدراسات والمشاريع و04 وحدات خاصة بإنتاج المواد الأولية الضرورية لإنجاز المشاريع. وهي كالاتي:

- **مصلحة دراسة السوق:** وتعمل على دراسة السوق وجلب واقتناء المشاريع التي تضمن للمؤسسة الربح بأقل تكلفة كما تقوم بتتقيب وتسيير السوق.
- **مصلحة إعداد ومتابعة الإنجاز:** تحضر وتخطط وتتابع وتنفذ المشاريع، ومراقبة ومتابعة تقنيات المشاريع.
- **مصلحة المشاريع:** تعمل على انجاز المشاريع في الأجل المحددة بأقل تكلفة ممكنة، اسداد العون في ورشات العمل، متابعة تنسيق العمل بين مختلف المشاريع، الشركة في وضع خطة الإنتاج او العمل.
- **مصلحة تحضير ومتابعة الإنتاج:** تقوم بالتخطيط والتنظيم ومتابعة الإنتاج وتضمن استمرار وتحليل الإنتاج.
- **مصلحة التسيير التقني والتجاري:** تعمل على دراسة وتحقيق وتوفير وتمويل الطلب اللازم لعملية الإنتاج.
- **مصلحة انتاج العتاد:** تنتج وتمويل المشاريع بالمواد الأولية (حصى الزفت).
- **مصلحة تسيير العتاد:** تعمل على برمجة وتسيير عتاد الشركة بشكل جيد.

2.5 **مديرية العتاد:** وتضم ما يلي:

- **مصلحة التوريد والتموين:** تعمل على تزويد المشاريع بالعتاد اللازم، وتحديد برنامج التموين والشراء لقطع الغيار وتوفير معدات الصيانة الضرورية من اجل العمل الجيد للألات والعتاد. وإنجاز الخدمات الخارجية (ايجار..)، وضع لوحة القيادة وتقارير العمل دورية.
- **مصلحة التخطيط والصيانة:** تحديد سياسة الصيانة والسهر على حسن تطبيقها، تحديد طريقة العمل وكيفية تحسينها، انجاز دراسات تقنية لتحسين العتاد، تسيير ورشة الصيانة، وضع برامج تكوين في الصيانة، تسيير المخزن والمخزون PDR .
- **مصلحة تسيير واستغلال العتاد:** تعمل على برمجة وتسيير عتاد الشركة بشكل جيد، تحديد المؤشرات والنسب الاقتصادية المتعلقة بعمل العتاد، وضع بيان تاريخي لكل عتاد، متابعة عمل العتاد، وضع بيان عند اصلاح العتاد...

### 3.5 مديرية الموارد البشرية: وتضم ما يلي:

- **مصلحة تسيير القدرات والكفاءات:** وتعمل على استقبال وتوجيه طلبات العمل، تطوير ومتابعة وتسيير القدرات والكفاءات والأداء.
- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تضمن السير الإداري للمستخدمين وتتكفل بالمشاكل الاجتماعية والمهنية وضمان الدعم التقني الإداري اللازم (تسيير المستخدمين على مستوى النشاطات المختلفة للشركات)، المساهمة في وضع القواعد الداخلية والسهر على تطبيقها، السهر على احترام التشريعات والقواعد الاجتماعية.

### 4.5 مديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير: وتشمل ثلاث فروع أو أقسام تحتية وهي:

- **التدقيق الداخلي:** المصادقة على انتظام التسيير في المؤسسة، تقييم أعمال الشركة من حيث الفعالية والنجاعة والموثوقية والامتثال والانتظام. كما تشمل عملية التدقيق الداخلي على أربعة مراحل كبرى وهي:
  - **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الدراسة وتبدأ ببرمجة المهمة وتحتوي على الهدف من التدقيق، ثم مرحلة الملاحظة ومعرفة الهيكل المراد تدقيقها وتنظيم المهمة.
  - **المرحلة الثانية:** تنفيذ برامج المراقبة، وتشمل خصوصا تحليل وتقييم الأنظمة والآليات حيث تجمع عناصر الإثبات وأشغال المراقبة.
  - **المرحلة الثالثة:** انتهاء المهمة، وتضم تحرير التقرير النهائي وتقديم النتائج التدقيق الى الهيكل المدققة والمديرية العامة.
  - **المرحلة الرابعة:** المتابعة الدورية للملاحظات والتوصيات.
- **مصلحة مراقبة التسيير وتقييم الأداء:** تقييم وتحليل أداء الشركة، تنشيط وتطوير مراقبة التسيير، إدارة وتطوير نظام التخطيط، متابعة جداول تسيير الميزانية ومراقبة تقارير العمل وتحليل نسب التسيير، متابعة إنتاج وعمل وأداء الشركة.

### 5.5 مديرية الإدارة والإمداد: وتضم ما يلي:

- **مصلحة الإدارة العامة:** تعمل على تسيير ومتابعة القضايا القانونية، تطوير الوقاية من المخاطر والقضايا ذات الطبيعة القانونية، تطوير وتسيير عمل الأرشيف. تسيير الخصومات القضائية التي قد تحدث في الشركة.
- **مصلحة الإمداد:** تضم نشاطات الاطعام، الإقامة والنقل. السهر على ضمان تسيير شروط العمل، تطوير وإدارة الاعمال المتعلقة بحماية المحيط، تطوير الوقاية من حوادث العمل والأمراض، متابعة عمل الحراسة والأمن، السهر على نظافة أماكن العمل...

### 6.5 مديرية المالية والمحاسبة: وتضم ما يلي:

- **مصلحة المالية والجباية:** والتي تقوم بالتسيير المالي للمؤسسة وتسيير القروض، التسيير الجباي، الدراسة والتحليل المالي، وضع مخطط تمويل من أجل تمويل المؤسسة بالموارد المالية، تسيير خزينة المؤسسة، معرفة الحالة المالية للمؤسسة من خلال القيام بالتشخيص الدوري للمؤسسة، تسيير ومتابعة تغطية قروض وديون المؤسسة، تسيير الالتزامات المالية، تحقيق التوازن المالي.

➤ **مصلحة المحاسبة:** معالجة المحاسبة العامة (bilan , états financiers..), معالجة محاسبة المواد ( مواد أولية), معالجة محاسبة التثبيتات والاهتلاكات (immobilisation, amortissement) . مسك دفاتر المحاسبة, القيام بعمليات الجرد واعداد الميزانية لتعيين النتائج.

### المطلب الثالث: مهام الشركة وأهدافها ومكانتها

تحرص المؤسسة على وضع إستراتيجيتها للمدى المتوسط و حتى الطويل و ذلك حتى يكون مخلف المتعاملين معها بما فيهم مساهميها وأصحاب المصلحة على دراية بالنتائج التي ستحققها مؤسستهم و إذا كانت حسب توقعاتهم أم لا. وهذا ما سنوضحه في النقاط التالية:

#### 1. مهام الشركة:

يتمثل عمل الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO في:

- انجاز وصيانة وتدعيم الطرق السيارة.
- انجاز طرق المطارات.
- التهيئة الحضرية.

#### 2. أهداف الشركة:

تتمثل أهداف الشركة في:

#### ❖ في المخطط الإداري:

- ✓ تتوقف الأهداف المنظورة على التسيير، استغلال الطاقات المالية والبشرية.
- ✓ ترقية التقنيات التكنولوجية والبشرية.
- ✓ تطوير المرونة لألطفو والقدرات المتاحة لترقية الشركة.
- ✓ مواكبة تطور أسلوب إدارة الجودة في الشركة.
- ✓ بلورة نشاط الشركة الأساسي حول المشاريع الكبرى.
- ✓ متابعة وتنمية حركة الاتصالات الخارجية والتسويق لإظهار صورة حسنة للمؤسسة في مخطط الشركة.
- ✓ تأسيس فروع في النشاطات المختلفة المتعلقة بالطرق الخاصة.

#### ❖ في المخطط الاقتصادي:

- ✓ تحقيق الأهداف الاقتصادية المتعلقة بالعائد والمردودية.
- ✓ الحصول على حصص السوق المشار إليه سنويا.
- ✓ تنويع مجالات التدخل من خلال الشراكة.

❖ في المخطط الإجمالي: موقع أطرو في الجزائر يجب أن تكون معرفة ومعتمدة ومصرح بها.

## 3. المكانة التي تحتلها الشركة:

- رقم تأهيل الشركة في الصنف التاسع (09).
- مصنفة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تعتبر الأولى وطنيا في الاشغال العمومية.
- حائزة على ثلاث ميداليات ذهبية في صنف أحسن مسير (2008-2009-2010) وذلك تقديرا للمجهودات الجبارة المبذولة من اجل التسيير الحسن للمؤسسة من طرف المسيرين.
- أول شركة قامت بإعداد الحسابات الاجتماعية والقوائم المالية حسب النظام الجديد (SCF).
- رغم الصعوبات التي واجهتها في الدورتين (2011-2012) الناتجة عن الاضطرابات الاجتماعية (الاضراب), إضافة الى القانون الصفقات العمومية , مما أدى الى سقوط حر في رقم الاعمال لكن تبقى أطرو مؤسسة رائدة في مجالها بالنظر الى أصولها الصافية التي بقيت ذات قيمة جد معتبرة , تعد أطرو مؤسسة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تجسيد الصفقات الكبرى من الطرقات والمطارات.

## 4. الشركاء والمنافسون:

ان باعتبار شركة ALTRO رائدة في مجال الاشغال العمومية فهي تلقى المنافسة من العديد من الشركات الطامحة الى السيطرة على نفس المجال، كما تجد الشركة نفسها امام العديد من العروض للدخول في الشركات.

❖ الشركاء:

كجزء من استراتيجية ALTRO للتنمية، قامت الشركة بإنشاء شراكات مع العديد من الشركاء من اجل خلق اعمال مشتركة وفي الوقت نفسه توسيع نطاق اعمالها من خلال الانتماء الى مجموعات ومن اجل ذلك قامت ALTRO بالشراكة وبنداج مع شركاء محليين واجنبيين من اجل انجاز شطرين من المشروع الوطني للطريق السيار شرق/غرب، وقد دخلت في شراكات مع الشركاء التاليين:

• BARSETY

• SAPTA

• ABRANTINA

• ETRHP (GROUPE HADAD)

• MIDATRAM

• COSIDER

• LOUIS BERGIS

❖ المنافسون:

إن لشركة أطرو العديد من المنافسين يريدون الهيمنة على قطاع الاشغال العمومية، نذكرهم كما يلي:

▪ ETRHP (GROUPE HADAD)

- GROUPE COSIDER
- GROUPE CATIC
- EVSM
- GTP

## 5. تشخيص الشركة:

ان دراسة محيط الشركة تعتبر مرحلة أولى لا بد منها لتبيان الحالة الأنية، هل هي في حالة ضعف، قوة، هل تملك الموارد الأساسية للتطور، هل تنتهج سياسة واضحة إلى غيرها من الأسئلة التي سنجيب عليها في شكل بطاقة SWOT وهي كالآتي:

## الجدول رقم (13): بطاقة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الانتاج الداخلي للمواد الاولية؛</li> <li>✓ تكامل واستقلال شبه كلي للنشاط؛</li> <li>✓ شمول النشاط على أغلب ربوع الوطن؛</li> <li>✓ الاستغلال الامثل للموارد البشرية في وحدات الانتاج؛</li> <li>✓ وجود مخبر طرقي كامل؛</li> <li>✓ الشاحنات والآلات في حالة جيدة؛</li> <li>✓ التحكم الجيد في مدة الانجاز؛</li> <li>✓ نوعية أشغال المقدمة جيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ضعف القدرة الانتاجية للوحدات؛</li> <li>✓ ضعف ثقافة المؤسسة؛</li> <li>✓ غياب معايير واضحة في التوظيف؛</li> <li>✓ ضعف نظام المعلومات؛</li> <li>✓ ضعف التحكم في التكاليف الثابتة.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قدرة زيادة الانتاج في سوق يمتاز بالنمو المستمر؛</li> <li>✓ فرصة الدخول في نشاط البنى الفنية؛</li> <li>✓ فرص في ميدان أشغال الري؛</li> <li>✓ فرص الشركة في ميدان السكك الحديدية ؛</li> <li>✓ إنجاز شركات خارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ضعف الحصة السوقية نتيجة المنافسة القوية من قبل المجمعات الأجنبية والوطنية؛</li> <li>✓ التطور السريع لنظم المعلومات والتسيير؛</li> <li>✓ ضعف وثقل النظام البنكي الجزائري؛</li> <li>✓ المتطلبات النوعية للأشغال</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة.

## المبحث الثاني: مراقبة التسيير ولوحة القيادة المستعملة في الشركة

من أجل ضمان السير الحسن للشركات وفقا لما خططته لبلوغ الأهداف المرجوة وجب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي والمتمثلة في مراقبة التسيير، تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء والانحرافات

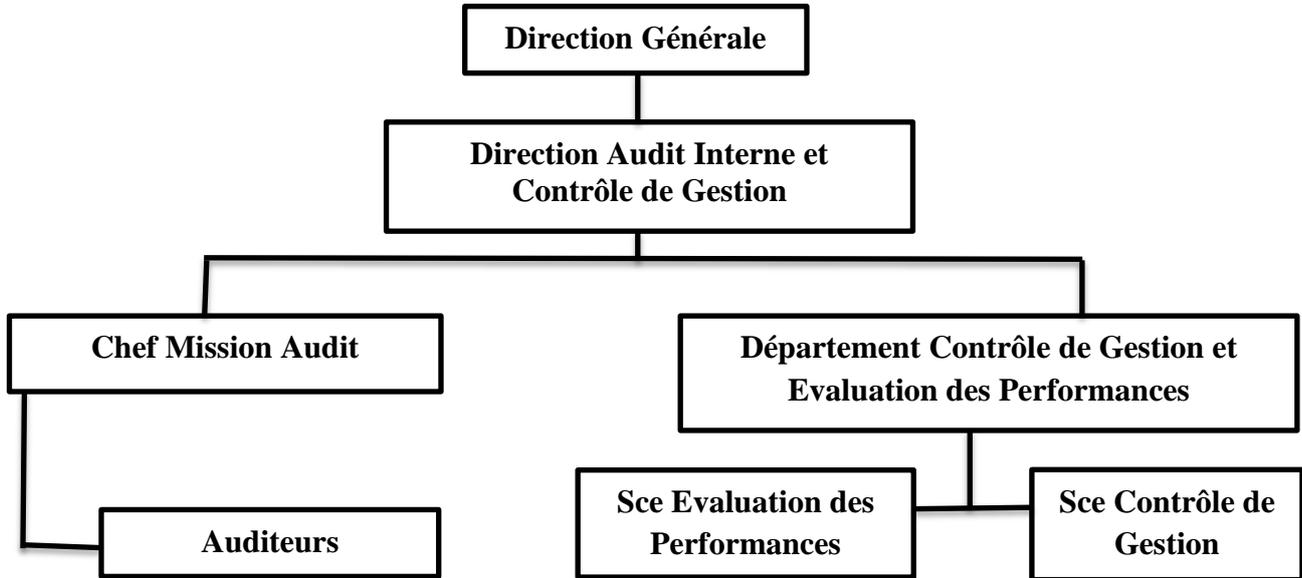
المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات بالإضافة إلى تلك المهام فإنها تقوم بالمراقبة الداخلية في جميع المستويات التسييرية والإدارية المختلفة للمؤسسة. ولضمان فعالية هذا النظام يقوم مراقب التسيير أثناء أداء وظيفته باتباع عدة طرق وأساليب حتى يحصل على ما يحتاجه من معلومات من بينها لوحة القيادة كأحدى أهم أدوات مراقبة التسيير.

**المطلب الأول: تقييم مراقبة التسيير ونظام المعلومات في الشركة.**

إن مراقبة التسيير لا تقتصر على جانب واحد وإنما تشمل على مراقبة كافة الوظائف بالشركة، فهي مراقبة تهدف إلى التأكد من الاستعمال العقلاني للموارد ومن التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة فهي وظيفة تهدف إلى تحسين التسيير وتطويره.

### 1. الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير

الشكل (14) : يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي:



المصدر: مديرية الموارد البشرية

### 2. التعريف بمديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير

هي مديرية تابعة للمدير العام مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم باستعمال تقنيات ومعايير التدقيق لأعمال مصالح المؤسسة بهدف التسيير الأحسن وتنقسم إلى مصلحتي التدقيق ومراقبة التسيير، فالأولى تقوم بمراقبة مصلحة المحاسبة والمالية والثانية تقوم بمراقبة نشاط كل مديريات المؤسسة.

وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- ✓ السهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطها؛
- ✓ وضع تقارير شهرية وسنوية تترجم طبيعة العمليات بالمؤسسة؛
- ✓ الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بانتظام؛
- ✓ متابعة كل القرارات والإجراءات المتخذة؛
- ✓ جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها وفق تقرير المدقق.

كما لاحظنا أنه لا يوجد وظيفة مستقلة لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة، والتي لا تتمثل مهمتها في المساعدة على اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير مختلف المعلومات المساعدة على ذلك، مما يعني أنها المسؤولة عن تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة مع ما تم تقديره.

ويمكن أن نضع أهم ابعاد نشاط نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة وفقا لمجموعة النقاط التالية:

- التتبع اليومي لمختلف العمليات الجارية في المؤسسة؛
- التأكد من صحة المعلومات المقدمة من قبل مختلف الإدارات بالمؤسسة؛
- البحث عن نقاط قوة وضعف العمليات؛
- المساعدة في اتخاذ القرار بتقديم المشورة اللازمة؛
- وضع الخطط الاستراتيجية؛
- مراقبة عملية التسيير.

### 3. تقييم مراقبة التسيير في شركة أشغال الطرق:

#### 1.3 تقييم نظام مراقبة التسيير في الشركة:

أدوات مراقبة التسيير كما تم التعرض لها في الجانب النظري في الفصل الأول تعتبر ضرورة لإقامة نظام مراقبة فعال ومن خصائص نظام المراقبة الفعال تجدر الإشارة إلى ستة خصائص يعتبر توفرها ضروريا حتى يكون نظام المراقبة فعالا:

- تقديم معلومة صحيحة: فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.
- حسب توقيت المعلومات المقدمة: حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول مؤسسة مثلا على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخول المناقصة أمر لا قيمة إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد للدخول.
- الاقتصاد في التكاليف: فشراء نظام الكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أبسط وأقل التكاليف بكثير لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.
- سهولة الفهم: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام المراقبة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه سيقع في الخطأ عند تفسيرها الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

- التركيز: لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط عراقيل سير العمل المسير وتعقد مهنته.

### 2.3 تقييم نظام المعلومات والاقتراحات المتعلقة به:

**1.2.3 تقييم نظام المعلومات:** الشركة لا تملك نظام معلومات دقيق وفوري وهذا ما لمسناه من خلال التربص أي أنها لا تملك شبكة معلومات تسهل الحصول على المعلومات سواء تعلق الأمر بمحل الدراسة أو بالفروع الأخرى. ونستطيع اعتماد نقطة إيجابية وحيدة في نظام المعلومات المعمول بها هو تجميع المعلومات شهريا وإرسالها للمدير بالرغم من ضعف هذه الشبكة وهذا ما يصعب عملية اتخاذ القرار ويقتل من درجة التناسق بين المصالح لتحقيق الأهداف المسطرة.

ونظرا للأسباب السالفة الذكر فإن ضعف نظام المعلومات المتواجد في الشركة يؤدي إلى عدم توزيع المعلومات الضرورية على مصالح وأقسام الشركة في وقتها المناسب وبالتالي أي تأخر يؤدي إلى عدم توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة.

**2.2.3 الاقتراحات المتعلقة بنظام المعلومات** إن مراقبة التسيير تتطلب استعمال مؤشرات مالية وغير مالية لتحصل عليها من عدة مصادر وكل هذه المصادر تتوفر في الحقيقة على نظام معلومات خاص بها ومجموع هذه المصادر تمثل نظام المعلومات في الشركة وما لاحظناه هو صعوبة الحصول على المعلومة بالنسبة للموظفين داخل الفرع، وفي ظل هذه الظروف لا بد من الشركة أن تكون نظام معلومات فعال يسهل انتقال المعلومات بين المصالح ويسهل عملية الحصول عليها حتى يكون هناك تناسق بين المصالح والأقسام لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام المعلومات في الشركة لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار التحولات الحالية المتمثلة في اقتصاد السوق والقدرة على المنافسة في حال دخول الشركات الأجنبية ومواجهة هذه التحولات ستدعي بناء نظام معلوماتي دقيق وفوري لاتخاذ القرارات بسرعة والتحكم في المعلومات يتطلب القدرة على تخزين وتوزيع المعلومات بكيفية تسمح للمسيرين من الحصول على المعلومات في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديد هذه المعلومات.

يعتبر الاعلام الآلي أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ونظرا لكون الهدف الأساسي من وضع نظام لوحات القيادة في المؤسسة هو المتابعة الدائمة والمستمرة لسير العمليات، فإن هذا يقتضي وجود نظام معلومات قادر على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

ومع هذا التقدم التكنولوجي الهائل ظهرت العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع تسهيل عمل لوحات القيادة، ومن أهم برامج الكمبيوتر المتعددة أوروبيا في مجال مراقبة التسيير ولوحة القيادة خصوصا نجد نظام ERP هو نظام يسهل انتقال المعلومة بصورة سريعة وفعالة عبر الهيكل التنظيمي للشركة من الفروع لغاية الرئيس المدير العام للشركة ALTRO، ولذلك نقترح اقتناء هذا البرنامج في القريب العاجل وتطوير قدرات الإطارات من خلال التكوين وذلك للاستعمال الجيد للبرنامج المهم.

## المطلب الثاني: دراسة لوحات القيادة المستعملة في الشركة

إن الأدوات الأساسية المستعملة في مراقبة التسيير في المؤسسة هي التدقيق، الميزانية التقديرية ولوحة القيادة إلا أنه تم أخذ بعين الاعتبار لوحة القيادة فقط كأداة هامة في وظيفة مراقبة التسيير والتي سنعرضها في النقاط التالية:

## 1. دراسة لوحة القيادة المستعملة في الشركة:

إن لوحة القيادة المستعملة في الشركة تصدر كل شهر يتم فيها مقارنة النتائج المحققة للسنة الحالية (أو الشهر الحالي) مع العام الماضي (n-1) والمقارنة مع الأهداف المسطرة في الميزانية التقديرية. ويتم ذلك من خلال جداول إحصائية تظهر فيها الفروقات والتغيرات (بالزيادة أو بالنقصان) يتم تحليلها في حدود أي تغيير وكشف الأسباب والانحرافات واتخاذ القرارات الصائبة ومتابعة وتنفيذ ومقارنة كل ما جاء في الميزانية التقديرية.

كما تعتبر ملخص لنشاط المؤسسة ALTRO فيه يتطرق لجميع الجوانب:

- نشاط الإنتاج
- الجانب المالي (المداخيل والمصاريف)
- حركة العمال
- المردودية
- التكوين والتدريب
- جاهزية العتاد من أجل انجاز المشاريع
- القروض والديون

مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي تقوم بإصدار لوحات القيادة المركزية كل شهر وتقديمها للمديرية العامة. وهذه الأخيرة تعتمد على لوحات القيادة اللامركزية الخاصة بكل مديرية، وبالتالي جمع وتفصي المعلومات لكل مديرية وهي:

- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الدراسات والانجازات
- مديرية العتاد
- مديرية الإدارة والامداد

بالإضافة الى الفروع الثلاثة (direction régionales):

- Est ; Hauts plateaux ; Sud

وبالتالي تقوم مديرية مراقبة التسيير والتدقيق لداخلي بإعداد لوحة القيادة النهائية وذلك بعد تحليل النتائج الواردة من المديرية المتعددة، وتقوم بعدة اتصالات مع المديرية عند وجود اختلال كبير في النتائج لمعرفة سببها، وبعد كل ذلك تقوم بإعطاء مؤشرات بسيطة ولكن قوية حتى يتمكن من يقرأ التقرير من فهم كل ما هو موجود به فكثرة الأرقام تقتل الرقم فيصبح عديم الفائدة.

2. شكل لوحة القيادة المستعملة في الشركة:

إن لوحات القيادة في المؤسسة تكون على العموم بنفس الشكل وتختلف من حيث المعلومات والمؤشرات المكونة لها. وتكون المقارنة المرجعية فيها على أساس السنة الحالية مع السنة الماضية والاهداف المسطرة في الميزانية التقديرية. يتم عرض لوحة القيادة في جداول إحصائية تبرز الفروقات والانحرافات وتوضح في رسومات بيانية. وسنبين بعض هذه اللوحات فيما يلي:

الشكل رقم (16): نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

Projet / Centre		Situation du mois ( par CSP)				Dont permanent
		Cadres	Maitrises	Exécutions	Total	
Siège ALTRO						
Direction Régionale EST	PROJET 1					
	PROJET 2					
	PROJET n					
	Total DR Est					
Direction Régionale HP	PROJET 1					
	PROJET 2					
	PROJET n					
	Total DR HP					
Direction Régionale SUD						
TOTAL ALTRO						

الشكل رقم (17): نموذج ل لوحة قيادة إدارة المالية والمحاسبة «Critères de Performances»

Les critères	Les mesure	n	n+1
Productivité globale الإنتاجية الاجمالية	Chiffre d’Affaire / charges exploitations		
Production du travail إنتاجية العمل	Valeur ajoutée / chiffre personnel		
Optimisation des intrants تحسين المدخلات	Valeur Ajoutée / Chiffre d’Affaire		
Rentabilité du personnel ربحية العمال	Résultat Net Avant impôt / Chiffre d’Affaire		
Rentabilité du personnel ربحية العمال	Résultat Net Avant impôt / Chiffre Personnel		

كما تقوم مصلحة المالية بتقديم معلومات لمديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي عن الحالة المالية للمؤسسة والتي تخدم لوحة القيادة وهي كالآتي:

- ✓ الخزينة « Trésorerie »
- ✓ السحب على المكشوف « découvert »
- ✓ المديونية الاجمالية « Endettement global »
- حسابات مستحقة الدفع « Dettes fournisseurs »
- الديون المالية « Dettes financières »
- الضريبة والديون المشكوك فيها « Dettes fiscales et parafiscales »
- ✓ الرصيد النقدي « Encaissement »
- ✓ مصاريف مالية « frais financiers »

نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات وضرورة الحصول عليها في أقرب وقت ممكن فإن الشركة تحاول الاستجابة لهذين العنصرين من خلال انشاء وإعداد لوحة القيادة الخاصة بها باعتبار المديرية مركز مسؤولية تسمح لمختلف رؤساء المصالح بمعرفة كل المؤشرات المتعلقة بأقسامهم من أجل اتخاذ التدابير الملائمة وفي أقرب وقت ممكن، وهذه الأداة المتمثلة في لوحة القيادة تعتمد أساسا على جمع المعلومات المحاسبية والمالية أي أن مصادر تغذية لوحة القيادة هي مديرية المحاسبة والمالية بصفة خاصة ويتم إعداد لوحة القيادة شهريا ويقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات الناتجة عن ما هو مقدر بما هو فعلي في مديرية مراقبة التسيير.

الشكل رقم (18): نموذج عن لوحة قيادة الإدارة العامة

N°	AGREGATS	Les comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			Mois n-1	Mois n	Ecart en valeur	% évolution	A fin mois n-1	A fin mois n	Ecart en valeur	% évolution
	CHIFFRE D'AFFAIR									
	PRODUCTION DE LA PERIODE									
	CONSOMM- ATION DE LA PERIODE									
	VALEUR AJOUTEE									
	EBE( EXCEDENT BRUT EXTERIEURS)									

	Autres agrégats	Comptes	Cumul		Evolution	
			A fin mois n-1	A fin mois n	Ecart en valeur	% évolution
	Concours bancaires courants					
	Créances clients (montant bruts)					
	découvert					
	Effectif total					
	Dont permanents					

وفي الأخير نقتراح لوحة قيادة تخص مدير الشركة وذلك بإضافة بعض المؤشرات التي نراها مهمة تستحق أن ندمجها في لوحة القيادة مثل (إنتاجية العمال ، الساعات الاضافية ، تكوين العاملين ) بهدف مراقبة ومتابعة تحسين القدرات المعرفية والمهنية لمختلف فئات العمال، و مؤشر ( مستوى تدفق المعلومات فيما بين الأقسام والفروع ) بهدف متابعة التطوير والتحديث لنظام المعلومات بالشركة، ومؤشر (رضا العمال من خلال الاستبيانات الدورية ) بهدف الرفع من

مستوى التحفيز عبر مختلف فئات العملاء، ومؤشر (عدد الشراكات الخارجية) بهدف إنجاز شراكات خارجية فيما يخص تطوير وإنتاج مشاريع جديدة. وكل هذه المؤشرات تهدف أيضا إلى متابعة التطور والتعلم والنمو للشركة:

الشكل رقم (19): نموذج للوحة قيادة مقترحة للإدارة العامة

التجميع				الشهر				المؤشرات
المنبهات	الانحرافات	النتيجة المحققة	النتيجة المتوقعة	المنبهات	الانحرافات	النتيجة المحققة	النتيجة المتوقعة	
								رقم الأعمال (chiffre d'affaire)
								مردودية العمل (production de la période)
								استهلاكات العمل (consommations de la période)
								القيمة المضافة (valeur ajoutée)
								excédent brut extérieurs EBE

المنبهات	التغير		التجميع		المؤشرات
	التغير %	الانحرافات بالقيمة	N	N-1	
					الائتمان المصرفي الحالي (concour bancaire courants)
					ديون الزبائن (créance client)
					السحب على المكشوف (découvert)
					عدد العمال effectif total
					الدائمين (dont permanent)
					إنتاجية العمال
					الساعات الإضافية
					تكوين العاملين
					مستوى تدفق المعلومات فيما بين الأقسام والفروع
					رضا العمال من خلال الاستبيانات الدورية
					عدد الشراكات الجديدة

**المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان**

من أجل تسليط الضوء على واقع حوكمة الشركات في الجزائر ودورها في تحسين الأداء قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة أشغال الطرق بسكيكدة، وقد قمنا باختيار هذه الشركة على أساس شركة مساهمة تقوم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع.

**المطلب الأول: منهجية تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة**

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة، التي خضعت في إعدادها لكل المراحل المنهجية المستعملة في عمليات البحث العلمي و تم توزيعها عن طريق تسليمها مباشرة إلى مسيري المؤسسات التي تم التوجه لها و اختيارها كعينة للدراسة.

**1. منهجية البحث الميداني:**

قصد دراسة علاقة الحوكمة بأطراف التعامل في شركة أشغال الطرق بسكيكدة تم الاستعانة بنموذج الاستبيان الموجه لأفراد المؤسسة.

**2. حجم عينة الدراسة:**

تم توزيع 40 استمارة على موظفين الشركة وتم استرجاع حوالي 30 استمارة بسبب:

- رفض المساعدة من بعض الافراد
- ضياع بعض أوراق الاستمارة من طرف الموظفين

**3. مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة اشغال الطرق بسكيكدة، والبالغ عددهم 284 عامل موزعين كما يلي:

**جدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة**

العدد	الصنف
69	اطار
18	اطار مسير
197	اطار منفذ
284	مجموع

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على وثائق الشركة.

**4. تصميم الاستمارة:**

فيما يتعلق بتصميم الاستمارة فقد تكونت من جزأين:

- الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للعينة.
- الجزء الثاني: يتعلق بالأسئلة الموضوعية.

أما فيما يتعلق بالأسئلة والعبارات وتسجيل الاجابات اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها. وبرنامج Excel للرسم البياني.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان قمنا بتفريغها ومعالجتها كما ذكرنا سابقا بالبرنامج Excel الذي يعتبر من البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية.

1. وصف وتحليل الجزء الأول للاستمارة: البيانات الشخصية

1.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
37 %	11	ذكر
63 %	19	أنثى
100%	30	المجموع

الشكل (20): دائرة نسبية توضح جنس أفراد العينة



إعداد من الطالبة

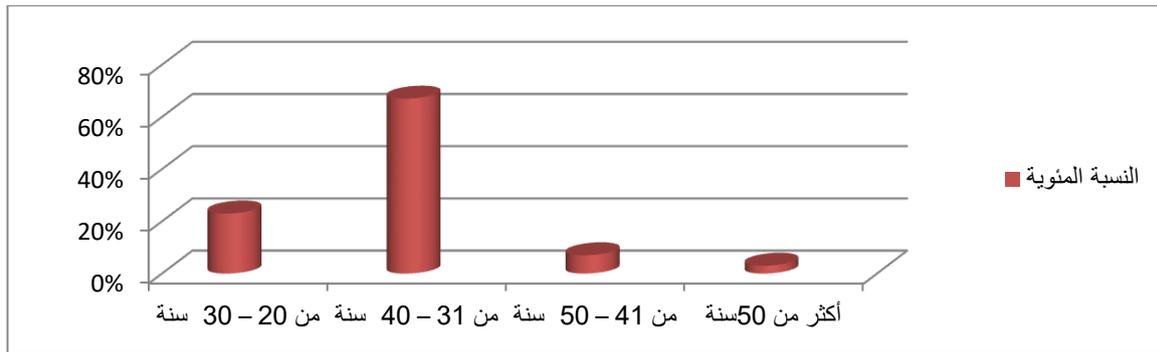
التعليق: من خلال العينة المدروسة فإننا نلاحظ أن نسبة 63 % من الإناث أكبر من الذكور 36% . مما يعني أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الجانب الإنثائي.

2.1 توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	الاجابات	السن
23%	07	من 20 – 30 سنة
67%	20	من 31 – 40 سنة
7%	02	من 41 – 50 سنة
3%	01	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

الشكل رقم (21): يمثل أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



من إعداد الطالبة

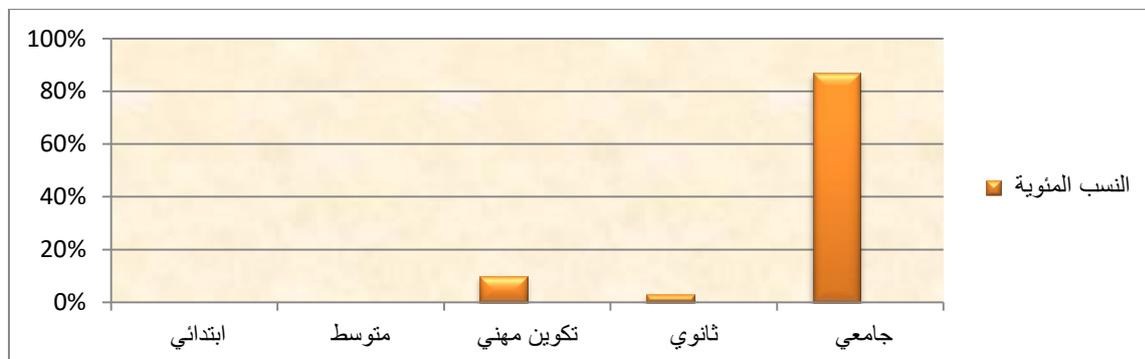
**التعليق:** نلاحظ من المخطط أعلاه أن معظم موظفي الشركة شباب حيث أكبر نسبة هي الفئة التي تملك من 31 إلى سنة 40 التي تقدر ب 76% من المجموع الاجمالي لموظفي الشركة ثم تليها الفئة التي تملك من 20 إلى 30 سنة بنسبة تساوي 23%. وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة.

### 3.1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
10%	03	تكوين مهني
3%	01	ثانوي
87%	26	جامعي
100%	30	المجموع

الشكل رقم (22): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبة

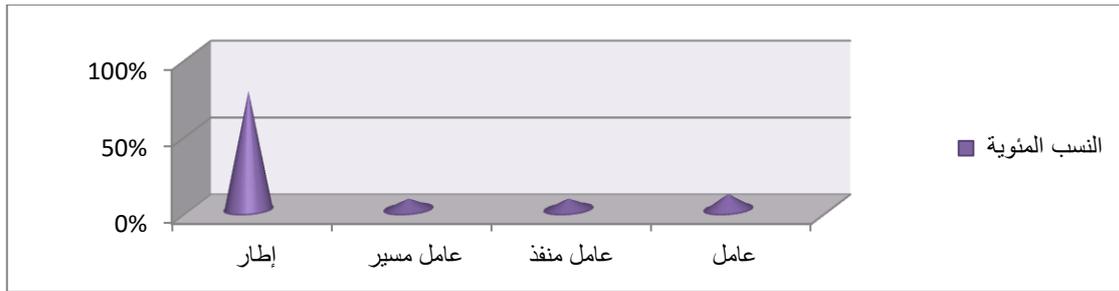
**تعليق:** تحتاج المؤسسة إلى يد عمل مؤهلة جدا وعلى هذا الأساس نلاحظ أن العدد الأكبر للعمال هم الجامعيون بنسبة تقدر ب 87 % من المجموع الاجمالي لعمال الشركة ، و عليه فإن المؤسسة توظف الأشخاص الذين لديهم مستوى دراسي أعلى ، وكلما قل مستوى التعليم قلت كانت فرص التوظيف ضئيلة.

#### 4.1 توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسب المئوية%	التكرارات	التصنيف المهني
77%	23	إطار
7%	02	عامل مسير
7%	02	عامل منفذ
10%	03	عامل
100%	30	المجموع

الشكل رقم (23): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



من إعداد الطالبة

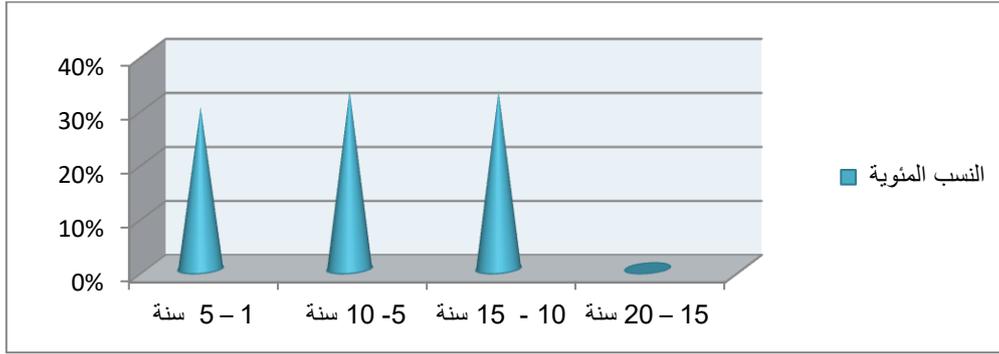
**تعليق:** نلاحظ من الشكل أعلاه أعلى نسبة تخص العمال الذين هم إطارات بنسبة 77 % من المجموع الاجمالي لعمال الشركة مما نستنتج أن الشركة تهتم بتوظيف الاطارات بنسبة كبيرة.

#### 5.1 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية%	التكرارات	الخبرة المهنية
30%	09	1 - 5 سنة
33%	10	5 - 10 سنة
33%	10	10 - 15 سنة
00	00	15 - 20 سنة
03%	01	أكثر من 20 سنة
99%	30	المجموع

الشكل رقم (24): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالبة

**تعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال يملكون الخبرة المهنية، بحيث الفئة التي بين 1 إلى 5 سنوات تمثل النسبة 30% وبنسبة 33% للفئة التي بين 5 إلى 10 سنوات وكذلك الفئة ما بين 10 إلى 15 بنسبة 33% ، وهذا مؤشر على أن المؤسسة لديها كفاءات مهنية كما تعمل الشركة على استقطاب أصحاب الشهادات الجامعية وتثبيتها بهدف تبني التقنيات الحديثة في التسيير . كما يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة في حياة المؤسسة.

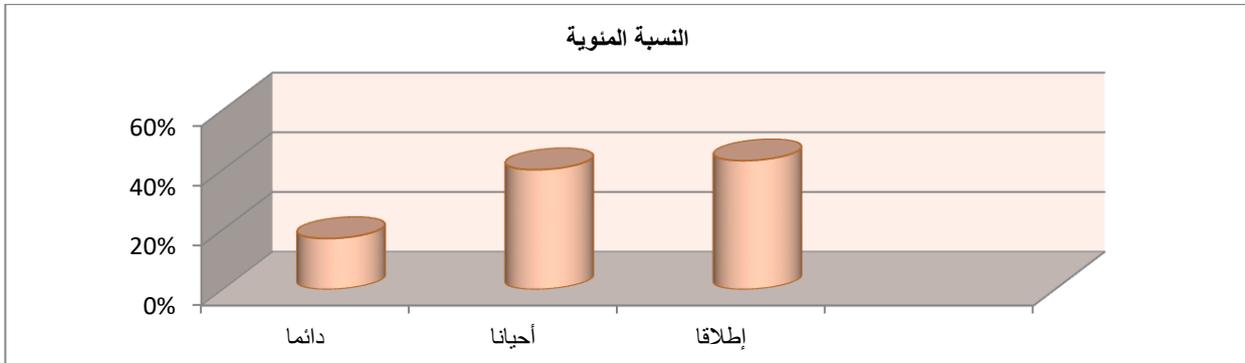
## 2. وصف و تحليل الجزء الثاني للاستبيان : حوكمة الشركات

### المحور الأول: الشفافية و الإفصاح

الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول للاستبيان

النسبة المئوية%	متوسط الاجابات	مجموع الاجابات	الاجابات المحتملة
17%	5	40	دائما
40%	12	107	أحيانا
43%	13	115	إطلاقا
100%	30	-	المجموع

الشكل رقم (25): أعمدة بيانية توضح إجابات أفراد العينة عن المحور الأول للاستبيان



من إعداد الطالبة

## تعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم إجابات الموظفين كانت بالإجابة إطلاقاً بنسبة 43% ثم تليها الإجابة بأحيانا بنسبة 40% وفي الأخير الإجابة دائماً بنسبة 17% فقط ، مما يدل على عدم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات.

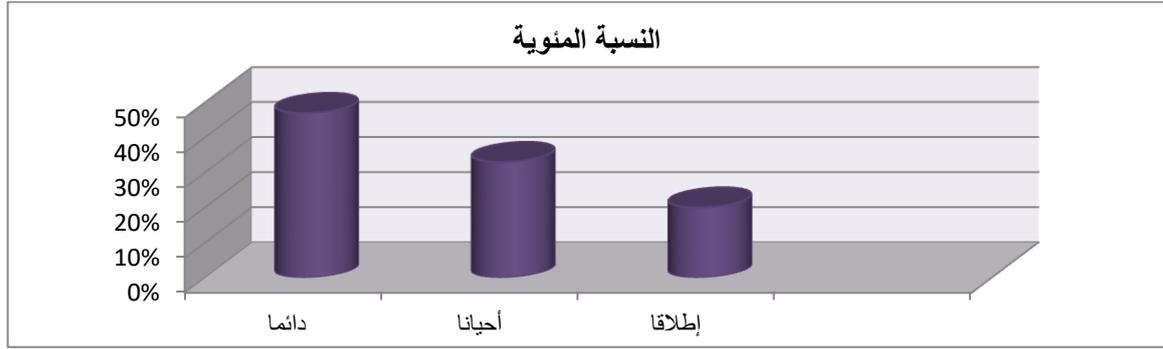
ونلاحظ في السؤال الأول الخاص بإعلان الشركة عن سياستها واستراتيجيتها المستقبلية أنه معظم الاجابات كانت بالإجابة أحيانا بنسبة 43% وبالتالي نستنتج أن الشركة لا تعلن بصفة دائمة عن استراتيجياتها المستقبلية. أما السؤال الثاني الخاص بإفصاح الشركة عن معلوماتها المالية والغير المالية فنلاحظ أن معظم الإجابات كانت بالإجابة أحيانا بنسبة تفوق المتوسط أي 53% مما يدل على أن الشركة لا تقوم بصفة دائمة عن إفصاحها للمعلومات المالية والغير مالية في الوقت المناسب. أما السؤال الثالث الخاص بنشر الشركة ميزانيتها الختامية نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 63% للإجابة إطلاقاً وبالتالي انعدام الإفصاح بالميزانية الختامية للشركة. أما السؤال الرابع الخاص بإفصاح الشركة عن المخاطر التي تهددها فإن أكبر نسبة للإجابات الموظفين كانت 67% للإجابة أحيانا ثم تليها الإجابة إطلاقاً بنسبة 20% ، أما السؤال الخامس يخص الإفصاح عن التقارير المالية بدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح فكانت النتيجة بالإجابة أحيانا بنسبة 50% و33% للإجابة إطلاقاً وبالتالي هناك إفصاح جزئي من طرف الشركة سواء عن المخاطر التي تهددها وتهدد نشاطها سواء عن التقارير المالية ليطلع عليها ذوي المصالح . فيما يخص السؤال السادس كانت الإجابة بإطلاقاً بنسبة 57% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبالتالي هناك تحفظ في تقارير التدقيق الداخلي والخارجي . أما في السؤال السابع الخاص بالشفافية والعدالة في التوظيف والترقيات فإن معظم إجابة أفراد العينة هي الإجابة بإطلاقاً بنسبة 60% ومنه فإن . أما في السؤال الثامن نلاحظ أعلى نسبة كانت للإجابة أحيانا بنسبة 50% وبما أنه تتطابق هذه العبارة مع أحد خصائص الحوكمة ألا وهي المساءلة بما قد لا يمكن من تقييم وتقدير أعمال الموظفين على مختلف المستويات الا أنه يكمن الخلل في تحديد الشركة متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها وهذا يتنافى مع مبادئ الحوكمة . أما السؤال الأخير كانت الإجابة بإطلاقاً بنسبة تفوق المتوسط ب 53% مما يدل على نقص في تقديم التحفيزات والكفاءات للعاملين مما قد يؤدي إلى نقص في أدائهم . ومنه نستنتج أن الشركة لا تطبق مبدأ الشفافية والإفصاح والذي يعتبر مبدأ أساسياً في حوكمة الشركات .

## المحور الثاني: مجلس الإدارة

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني للاستبيان.

النسبة المئوية %	متوسط الإجابات	عدد الإجابات	الإجابات المحتملة
47%	14	126	دائماً
33%	10	92	أحيانا
20%	6	52	إطلاقاً
100%	30	—	المجموع

الشكل رقم (26): أعمدة بيانية تمثل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني للاستبيان



من إعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بالإجابة دائما بنسبة 47% ثم تليها الإجابة أحيانا بنسبة 33% وفي الأخير نسبة 20% للإجابة إطلاقا مما يدل أن مجلس الإدارة يساهم بطريقة فعالة في تنظيم وتسيير المؤسسة كما تؤكد إجابات السؤال رقم 10، 11، 12، 15، 16، 18 ذلك. و نلاحظ أيضا في إجابات السؤال 13، 14 أن مجلس الإدارة يعمل على أساس مبدأ المسائلة و مبدأ حماية حقوق جميع أصحاب المصالح مما يخدم تطبيق نظام الحوكمة في الشركات الجزائرية .

#### المحور الثالث : أصحاب المصالح

الجدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.

النسبة المئوية %	متوسط الإجابات	عدد الإجابات	الإجابات المحتملة
30%	09	79	دائما
50%	15	132	أحيانا
20%	06	59	إطلاقا
100%	30	—	المجموع

الشكل رقم (27): أعمدة بيانية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على الاستبيان



من إعداد الطالبة

**تعليق:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الإجابات التي تبين آراء أفراد العينة كانت بأحيانا بنسبة قدرها 50% ثم نسبة 30% للإجابة بدائما ثم الاجابة بإطلاقا بنسبة قدرها 20% مما يدل على نقص الاهتمام بأطراف المصالح .

بحيث نلاحظ من خلال السؤال 20 و 21 أن الشركة تحرص بشكل عمومي على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة حيث كانت إجابة الموظفين على السؤالين بالإجابة أحيانا بنسبة 57% و 50% على التوالي. كما نلاحظ من خلال السؤالين 22 و 26 أن إدارة الشركة لا تشارك العاملين في اتخاذ القرارات ولا حتى اطلاعهم بمشاريع الشركة التي تحدث تغييرا في العمل وذلك من خلال نتيجة إجابة الموظفين التي كانت 57% للإجابة إطلاقا و 53% للإجابة أحيانا على التوالي ويمكن تفسير هذا بأن الموظفين يقومون بمهامهم المكلفين بها فقط من طرف الإدارة العليا، وبالتالي عدم وجود تحسينات داخل وخارج الشركة، إلا أنها لا تهتم بشكل جدي لشكاوي العمال بالنظر إلى إجابة الموظفين بنسبة قدرها 53% للإجابة أحيانا مما يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم إلى العمل وبالتالي نقص في الأداء. أما فيما يخص تدريب العاملين وتكوينهم كانت إجابة الموظفين بنسبة 73% للإجابة دائما مما يفسر وعي المؤسسة بضرورة تحسين الجانب المهني للموظفين رغبة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للشركة. حسب إجابة الموظفين على الأسئلة رقم 24، 25، 28 نلاحظ أن الشركة تهتم بشكل عمومي بأطراف المصلحة خاصة الزبائن والموردون وكل من معها علاقات تعاقدية.

**الجدول رقم(16): توزيع إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 29**

الرقم	العبارة	الإجابة المحتملة	عدد الإجابات	النسبة المئوية %
29	هل توفر الشركة الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.	نعم	20	67%
		لا	10	33%
-	المجموع	-	30	100%

**الشكل رقم(28): دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة**



من إعداد الطالبة

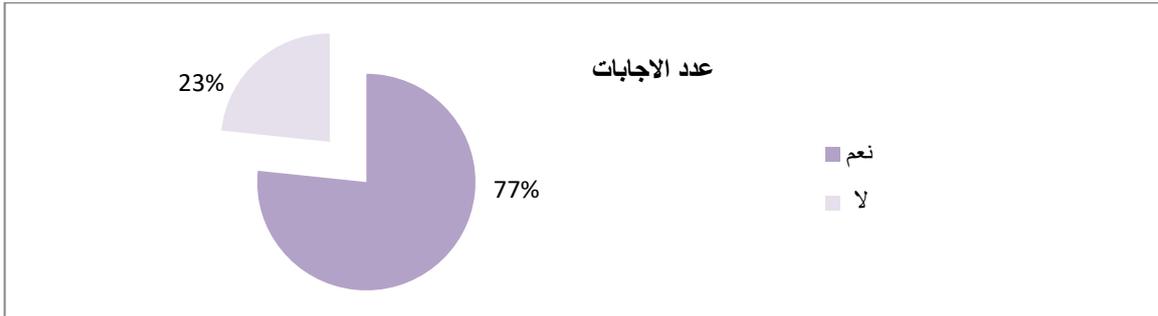
**تعليق:**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر عدد إجابات الموظفين كانت بنعم بنسبة 67% بينما الإجابة بلا بنسبة 33%، مما يدل أن الشركة توفر ظروف عمل ملائمة للعاملين، كما توفر شروط السلامة داخل الشركة. كما تفسر هذه القيمة بالتزام هذه الشركة بالمسؤولية الاجتماعية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل.

الجدول رقم (17) : يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 30 للاستبيان

النسبة المئوية %	عدد الاجابات	الاجابة المحتملة	العبارة	الرقم
77%	23	نعم	هل الشركة تحافظ على المحيط	30
23%	07	لا		
100%	30	-	المجموع	-

الشكل رقم (29): دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة



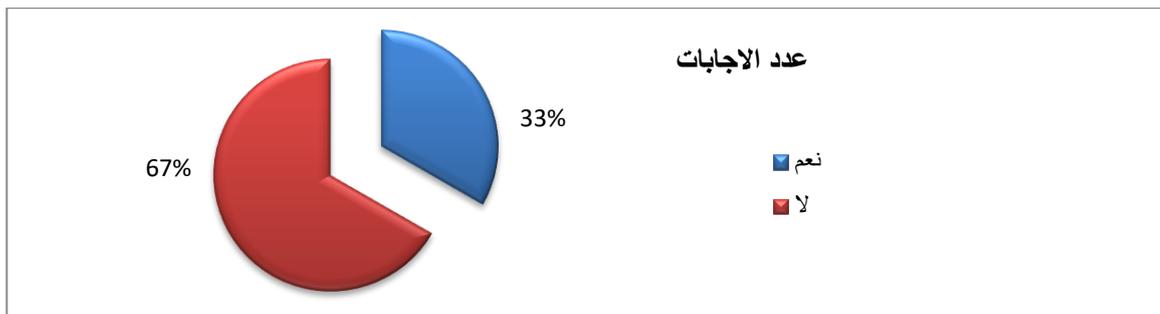
من إعداد الطالبة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد إجابات الموظفين كانت بنعم بنسبة قدرها 77% والإجابة بلا بنسبة قدرها 23% ، وبالتالي نستنتج أن الشركة تهتم بالمحافظة على البيئة والمحيط .

الجدول رقم (18): يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 31 من الاستبيان

النسبة المئوية %	الاجابات	الاجابات المحتملة	العبارة	الرقم
33%	10	نعم	نظام الأجور المتبع يتميز بالعدالة والموضوعية.	31
67%	20	لا		
100%	30	-	المجموع	-

الشكل رقم (30): دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة



من إعداد الطالبة

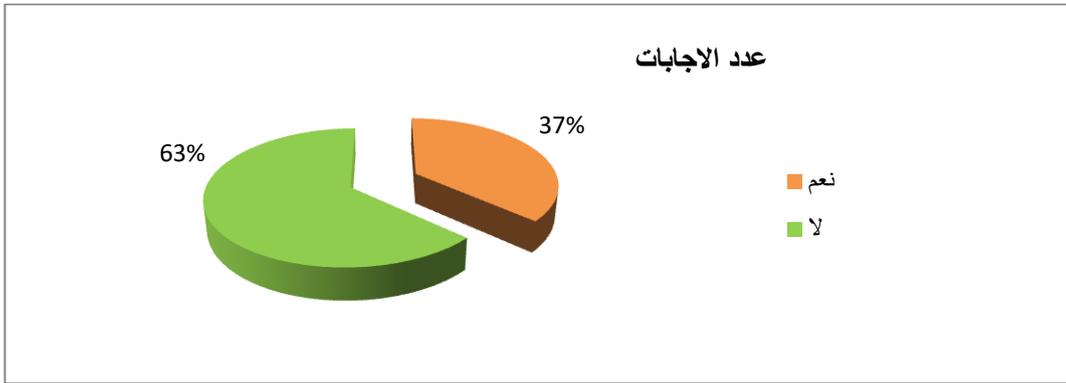
**تعليق:**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر عدد لإجابات الموظفين كانت ب لا بنسبة قدرها 67% والاجابة بنعم بنسبة قدرها 33% ومنه نستنتج أن نظام أجور المتبع من طرف الشركة لا يتسم بالعدالة والموضوعية وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض دافعية الموظفين في العمل مما يستلزم على الشركة تحسين الوضع لأنه سيأثر اقتصاديا واجتماعيا على الشركة. وهذا يتنافى مع مبادئ حوكمة الشركات.

**الجدول رقم (19): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم 32 من الاستبيان**

الرقم	العبارة	الاجابات المحتملة	الاجابات	النسبة المئوية %
32	هل توجد قنوات اتصال فعالة لتوصيل اراء الموظفين للإدارة العليا.	نعم	11	37%
		لا	19	63%
-	المجموع	-	30	100%

**الشكل رقم (31): دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة**



من إعداد الطالبة

**تعليق:**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات الموظفين عن هذا السؤال كانت بلا بنسبة قدرها 63% والإجابة بنعم بنسبة قدرها 37% مما يفسر أنه هناك نقص في وجود هيئات تمثل العمال في المؤسسة والتي يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة والعمال والذي من خلاله يتم إعلان العمال بكل القرارات الاستراتيجية التي تمس مصيرهم في المستقبل.

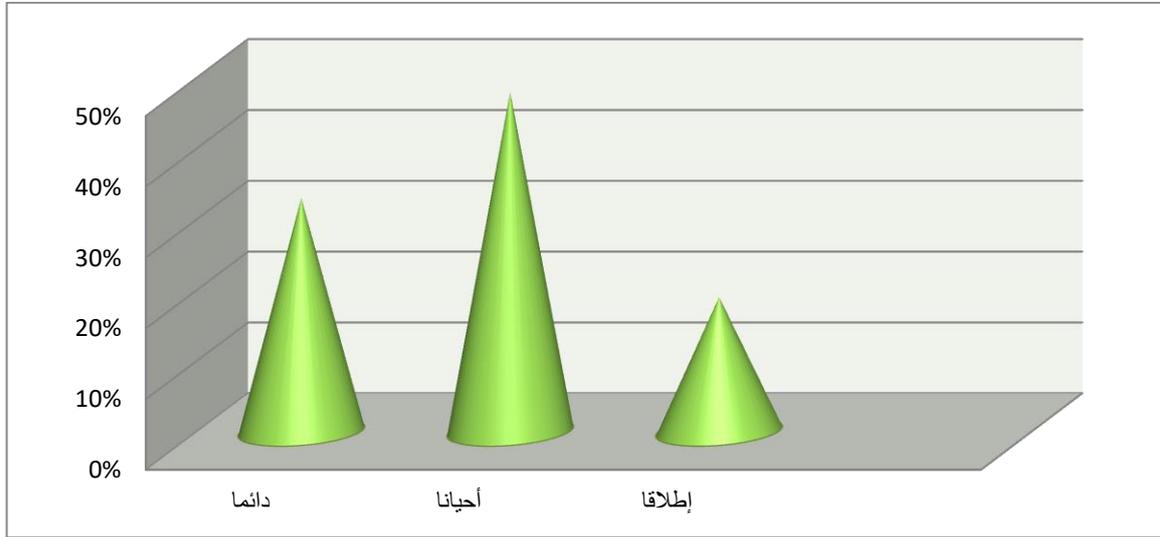
ومن هذا كله يتضح لنا أن هذا الاهتمام يعتبر غير كافي حتى تبرهن المؤسسة على مسؤوليتها اتجاه عمالها، حيث أن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وهذا يؤكد أن هذه القوانين والتشريعات تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها. فهذه القوانين تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة وتوفير الرعاية الاجتماعية والسلامة المهنية للعمال وضرورة وجود طب العمل وكذلك الأخذ بعين الاعتبار مطالب واقتراحات الموظفين إلى درجة ما. وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية. وأخيرا يمكننا القول بأن المؤسسة تلتزم نسبيا بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

## المحور الرابع: أداء الشركة

الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع للاستبيان

النسبة المئوية %	متوسط الإجابات	عدد الإجابات	الإجابات المحتملة
33%	10	50	دائما
48%	15	72	أحيانا
19%	06	28	إطلاقا
100%	30	-	المجموع

الشكل رقم (32): اعمدة نسبية توضح إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع للاستبيان



من إعداد الطالبة

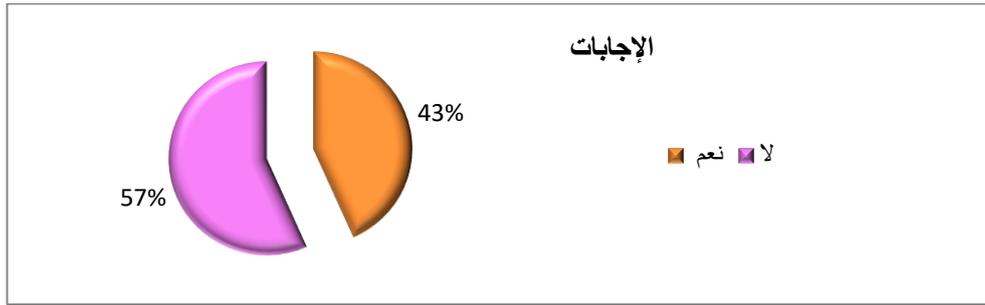
## تعليق:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من آراء أفراد العينة في الجدول أعلاه والتي تبين أداء الشركة فإن أعلى نسبة كانت للإجابة أحيانا بنسبة قدرها 48% ثم تليها الإجابة بدائما بنسبة قدرها 33% ثم الإجابة إطلاقا بنسبة قدرها 19% ، حيث نلاحظ أن العمال يقومون بإنجازاتهم وفقا لاجراءات واجبات وحقوق كل موظف وذلك لإجابة الموظفين بنسبة قدرها 53% للإجابة دائما في السؤال رقم 34 مما يعكس بشكل جيد على أداء وجودة عمل الشركة ونلاحظ تحقق ذلك في السؤال رقم 36 حيث كانت الاجابة بدائما بنسبة 50% ، كما نلاحظ أيضا أن الشركة تقوم أحيانا بوضع استراتيجيات تسويقية لمواجهة منافسيها وفرض نفسها في السوق وللمحافظة على قيمتها السوقية فيه وذلك حسب إجابة أفراد العينة بنسبة قدرها 50% في السؤال 35، كما تهتم بالعلاقات الغير رسمية للعاملين داخل الشركة نظرا لإجابة الموظفين التي كانت بنسبة قدرها 57% للإجابة أحيانا.

الجدول رقم (21): يمثل إجابات الموظفين على السؤال رقم 38 من الاستبيان

النسبة المئوية %	الإجابات	الإجابات المحتملة	العبرة	الرقم
43%	13	نعم	هل أنت راضي على العمل في الشركة .	38
57%	17	لا		
100%	30	—	المجموع	—

الشكل رقم (33): دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة على الاستبيان



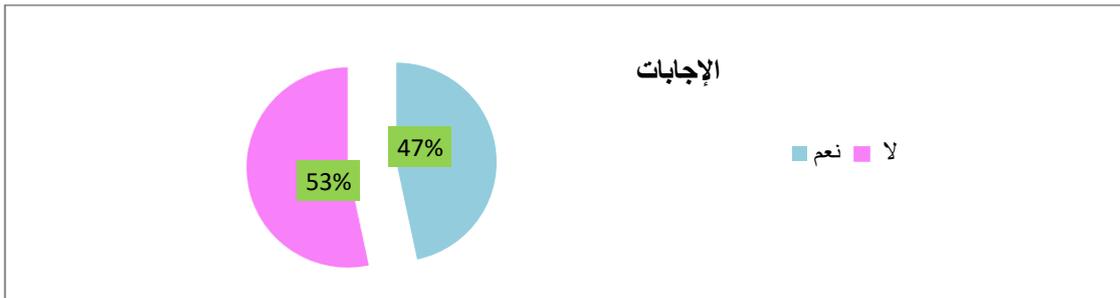
من إعداد الطالبة

**تعليق:** نلاحظ م خلال النتائج المتحصل عليها والتي تبين آراء أفراد العينة أن نسبة 57% من الموظفين غير راضين عن عملهم و نسبة 43% من الموظفين راضين عن عملهم وهم عمال دائمون ولا يفكرون في ترك المؤسسة إطلاقا. إلا أن الرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا ويسخر كل طاقاته لخدمة المؤسسة مما يستوجب على الشركة النظر في هذه النقطة.

الجدول رقم (22): يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 39 من الاستبيان

النسبة المئوية %	الإجابات	الإجابات المحتملة	العبرة	الرقم
47%	14	نعم	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في الشركة.	39
53%	16	لا		
100%	30	—	المجموع	—

الشكل رقم (34): دائرة نسبية توضح توزيع إجابات الموظفين على الاستبيان



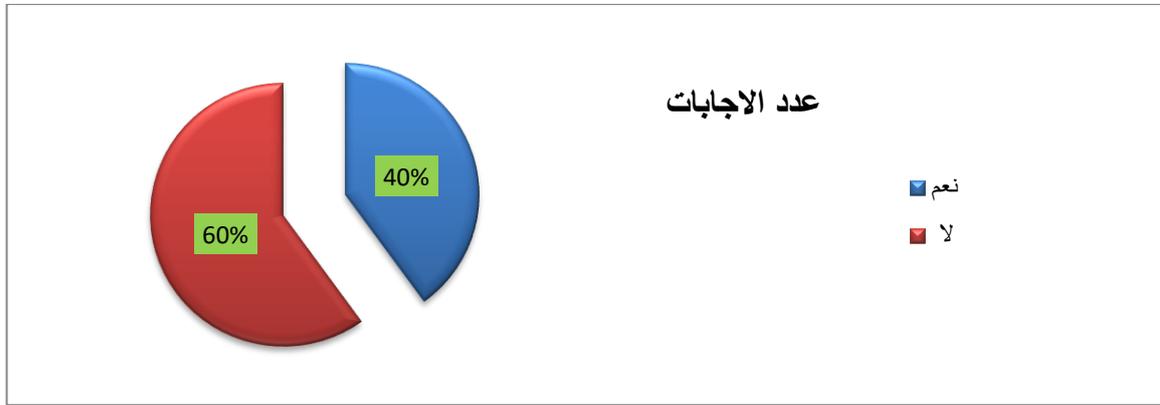
من إعداد الطالبة

**تعليق:** نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من آراء أفراد العينة أن نسبة 53% من الموظفين صرحوا بأنه هناك نقص كبير في التكامل بين جميع وظائف الشركة مما يؤثر على شفافية ودقة المعلومات وتنقلها لأطراف المصلحة ، كما يؤثر سلبا على أداء الشركة، وهذا يناق مع مبادئ حوكمة لشركات.

الجدول رقم (23): يمثل إجابات أفراد العينة على السؤال 40 من الاستبيان

النسبة المئوية %	عدد الاجابات	الاجابة المحتملة	العبارة	الرقم
40%	12	نعم	يوجد في الشركة وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف.	40
60%	18	لا		
100%	30	—	المجموع	—

الشكل رقم (35): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع إجابات أفراد العينة



من إعداد الطالبة

**تعليق:** حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن الموظفين صرحوا بأنه لا يوجد في الشركة وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف بنسبة قدرها 60% من المجموع الاجمالي لأفراد العينة.

### نتيجة :

حسب إجابات أفراد العينة نلاحظ أن الشركات الجزائرية لا تطبق بشكل جيد مبادئ وآليات الحوكمة أي هناك تطبيق محدود لأن من مبادئها احترام حقوق الأطراف سواء زبائن أو عمال... وكذلك وجود هيكل تنظيمي فعال من شأنه تحديد المسؤوليات من أجل المساءلة وهي احدى أهم خصائص الحوكمة وكذلك توضيح متطلبات الوظائف المطلوبة مما يتطابق مع خاصية الانضباط والعدالة ، كما أن هذا الاهتمام يعتبر غير كافي حتى تبرهن المؤسسة على مسؤوليتها اتجاه عمالها، فكل ما تقوم به المؤسسات فهو عبارة عن متطلبات قانونية مجبرة على الالتزام بها أكثر من كونها إحدى القيم الأخلاقية التي يجب أن تتحلى بها.

## المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة والحوكمة

إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني " الانضباط " ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء: الانضباط السلوكي والاخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الاطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة، انضباط الإدارة كونها وسيط نزبه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة بنزاهة وموضوعية ، انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط وإدارة المخاطر والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال وقيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد ووضع نظم فعالة للعقاب ومنع الاسراف والهدر والاهتمام بالأمر الأساسية المتعلقة بالتحسين والبحوث والتدريب.. ولكي يتحقق التسيير الرشيد في الشركة تستعين مجالس الإدارة بأدوات مراقبة التسيير المختلفة، فمن أجل تنفيذ الأهداف التي يسطرها مجلس الإدارة للمدراء العامون يتم الاستعانة بالخطط والموازنات التقديرية ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بلوحات القيادة والتي وبواسطتها " يكون بإمكان مجلس الإدارة ملاحظة موقع المؤسسة وماهي الخيارات المتاحة أمامها وكيف تتعامل معها وما هي المخاطر التي قد تعترضها " كما تعد لوحة القيادة من أدوات تقييم الأداء والمساندة الاستراتيجية، و تساهم في تحسين نقاط الضعف سواء من جهة التسيير والإدارة أو من جهة تحسين نشاط الشركة، كما تأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل .

من خلال ما تعرضنا له من تقييم لكيفية استعمال لوحات القيادة فإنه يتضح من الناحية النظرية أن هذه الأداء فعالة ومتوفرة إلا أن نظام المعلومات فيها ضعيف ، فالشركة لا تملك نظام معلومات دقيق وفوري أي أنها لا تملك شبكة معلومات تسهل الحصول على المعلومات سواء تعلق الأمر بمحل الدراسة أو بالفروع الأخرى، مما يؤدي إلى عدم توزيع المعلومات الضرورية على مصالح وأقسام الشركة في وقتها المناسب وبالتالي أي تأخر يؤدي إلى عدم توظيفها لتحقيق الأهداف المسطرة. مما يجعل لنظام مراقبة التسيير المعمول به في هذه الشركة شكلي وغير فعال إذا ما تعرضت الشركة لمنافسة في حال دخول الشركات الأجنبية، مما يفسر عدم تطبيق الشركة بشكل جيد لمبادئ وآليات الحوكمة أي هناك تطبيق محدود ، لأن التسيير الرشيد في الشركة يتطلب وجود نظام متكامل لكي يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات ، و يساهم في الرفع من مستوى الأداء من خلال المشاركة في تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها، واكتشاف الانحرافات المرتبطة بهذا الأداء وتصحيحها في وقتها المحدد والملائم وتقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف، والتحكم في العوامل التي تؤثر سلبا على الأداء بالتخفيض من حدة تأثيرها. وكذلك بما يخدم التسيير وحوكمة الشركات تحقيق الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، وتقديم المعلومات التي تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة وتخفيف مشكلة عدم تناظر المعلومات بين أطراف الإدارة ومالكي وسائل الإنتاج. فهي تعمل على ضبط العلاقة المعقدة بين حملة الأسهم والمسيرين من خلال آليات مساعدة لكل من الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية. وهذا ما هو غائب نسبيا في الشركة حيث أنها لا تقوم بصفة دائمة عن إفصاحها للمعلومات المالية والغير مالية في الوقت المناسب، و لا تطبيق العدالة بين الموظفين في التوظيف والترقيات وهذا يتنافى بشكل عام مع مبادئ حوكمة الشركات، كما يوجد نقص في تقديم التحفيز والكفاءات للعاملين مما قد يؤدي إلى نقص في أدائهم، كما أن نظام أجور المتبع من طرف الشركة لا يتسم بالعدالة والموضوعية وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض دافعية الموظفين في العمل مما يستلزم على الشركة تحسين الوضع لأنه سيأثر اقتصاديا واجتماعيا على الشركة، وهناك أيضا نقص كبير في التكامل بين جميع وظائف الشركة مما يأتى على شفافية ودقة المعلومات وتنقلها لأطراف المصلحة ، و يؤثر سلبا على أداء الشركة، وهذا يناق مع مبادئ حوكمة لشركات، كما لا يوجد في الشركة

وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف. ومنه يمكن القول أن الشركات الجزائرية تطبق بشكل محدود نظام حوكمة الشركات .

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستي الميدانية محاولة الربط بين الفصلين الأول والثاني ومن خلال الزيارة الميدانية لشركة أشغال الطرق « ALTRO » بسكيكدة اطلعت على :

الواقع الميداني لمراقبة التسيير و نموذج لوحة القيادة في الشركة وانطلاقا على ذلك يمكننا القول أن الشركة تستعمل لوحات القيادة بصورة بسيطة في شكل جداول وبيانات صماء كما لا تمثل أداة رقابية أكثر منها أداة تقييمية من أجل معرفة نتائج المؤسسة المحققة.

و الواقع الميداني لنظام الحوكمة وعلاقتها بأطراف التعامل في هذه الشركة، ومن خلال عرض البيانات الميدانية وتحليل الاستبيان كشفت لنا الدراسة غياب الحوار الجاد مع أطراف ذات مصلحة، والذي يؤكد ذلك هو ما يلي:

- ✓ في إدارة العلاقة المؤسسة مع الزبائن: الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم المختلفة والسهر على إشباع وتوفير رغباتهم المطلوبة .
- ✓ إن علاقة المؤسسة بزبائنهم لا تخرج عن مجرد إبرام صفقة تجارية فالعلاقة غير مبنية على ما يسمى بالمصلحة المشتركة.
- ✓ اتجاه عمالها: فكل ما تقوم به المؤسسات فهو عبارة عن متطلبات قانونية مجبرة على الالتزام بها أكثر من كونها إحدى القيم الأخلاقية التي يجب أن تتحلى بها.
- ✓ تنحصر علاقتها مع الدولة بصفقتها المساهم في رأسمال المؤسسة والمالك الوحيد لأصولها في جعل المؤسسة أداة من أدوات تحقيق المشاريع التي تطلقها، والاهتمام بتعظيم الربحية يكاد يكون منعدما.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

حاولنا من خلال تناولنا لهذا البحث الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، فما شهدته العالم من أزمنة مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعائشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا وإمكاناتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفاء للمؤسسات الجزائرية .

فحوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها .

كما يعتبر نشاط مراقبة التسيير من الوظائف الاستشارية الداخلية في المؤسسة و التي تشارك في تطوير نظام الرقابة الداخلية و متابعة التنبؤات و تطوير استراتيجية المؤسسة، واتخاذ القرارات الصائبة وتحديد نقاط الضعف وتحسينها و كذا نقاط القوة و تطويرها، و الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات وتعزيز حق المساءلة ، وبالتالي فان هذه الأبعاد تساهم في تبني مفهوم الحوكمة و التي تقوم على تعزيز الإفصاح و الشفافية و توفير بيئة جيدة للاستثمار و تحسين الأداء المالي و الإداري للمؤسسات، و المساعدة في محاربة الفساد و استغلال المناصب، و منع الأزمات والانهيارات المالية.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

**الفرضية الأولى:** والتي نصت على أن الشركات الجزائرية تعمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال ممارساتها مع الأطراف ذات المصلحة.

تبعاً للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أنه فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الجزائرية مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحى ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة المؤسسات الجزائرية وتم إثبات صحة هذه الفرضية إلى حد ما.

**الفرضية الثانية :** التي نصت على أن مراقبة التسيير و لوحة القيادة تهدف إلى تدعيم التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات الجزائرية.

حسب الدراسة النظرية فإن النظرية صحيحة، فقد تبين أن مراقبة التسيير من الاجهزة الرقابية الفعالة التي تساهم بالشكل الأنسب في تعزيز كفاءة الجهود الإدارية المبذولة بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة والتي تتسم بالشفافية والعدالة وتسمح بتحقيق المحاسبة والمساءلة، ومن أجل السهر على مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة يتم الاستعانة بلوحات القيادة

## الخاتمة العامة

مما يمكن لمفهوم الحوكمة في الشركات أن يتجسد وبوضوح ، فكلما كانت أنشطة مراقبة التسيير ذات جودة وكفاءة كلما أصبح ذلك يخدم تجسيد الحوكمة داخل الشركة.

**الفرضية الثالثة:** والتي نصت على أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة للمسيرين تساهم بشكل كبير في تجسيد حوكمة المؤسسات الجزائرية .

حسب الدراسة فإن الفرضية صحيحة ، فقد تبين أن الحوكمة الجيدة للشركات تلك التي تضمن التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء خدمة لكل أصحاب المصالح، والتي تتحقق بالاستعانة بلوحة القيادة لأنه بواسطة المعلومات التي تقدمها تمكن مجلس الإدارة من ملاحظة موقع المؤسسة وماهي الخيارات المتاحة أمامها وكيف تتعامل معها وما هي المخاطر التي قد تعترضها.

و من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في النقاط التالية:

- يرتبط مفهوم النجاح في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على تحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، دون الاهتمام بوضعية العمال المهنية والاجتماعية، وبالتالي طمس العلاقة السببية بين رضا العمال ومردوبيتهم.
- الحوكمة تساعد على تحسين أداء المؤسسة وذلك بزيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة.
- تقوم الدولة الجزائرية بدور نسبي و ضئيل لتكريس وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات مما قد يؤدي إلى استفحال الفساد الإداري.
- توفر مراقبة التسيير الدعم الإداري والرقابي الذي يساهم في تعزيز كفاءة الجهود الإدارية المبذولة بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة والتي تتسم بالشفافية والعدالة وتسمح بتحقيق المساءلة والمحاسبة، مما يخدم تجسيد الحوكمة في الشركات.
- إن إطار حوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، ويحث أيضا على نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، مما يعمل على التقريب بين مصالح الشركات والأفراد والمجتمع.
- إن الهدف من تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات هو تحسين أدائها، وأن هناك علاقة طردية بين درجة الحوكمة والأداء الاقتصادي للشركة، حيث تضمن الحوكمة تطوير الأداء وتساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتجنب التعثر والافلاس، ولها دور كبير في نمو الشركة واستمرارها وارتفاع قيمتها في السوق.
- يعمل تبني نظام الحوكمة في الشركات على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة بشكل عام.
- استعمال المؤسسة للوحات القيادة بصورة بسيطة في شكل جداول و بيانات صماء يمكن للخبراء فقط فهم وضعية المؤسسة من خلالها.
- لوحة القيادة تقدم للمسؤولين نظرة واضحة للنشاط، وتسهل الاتصال وتوحيد اللغة في سبيل فهم الأهداف الاستراتيجية على كل المستويات.
- المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة هي مؤشرات مالية من أجل معرفة النتائج النهائية ومدى تحقيق الأهداف في حين وجب توفر مؤشرات متعلقة بالإدارة (التكلفة الكلية للإدارة، مؤشرات الفعالية " الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين " )

## الخاتمة العامة

و على ضوء كل هذا يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ينبغي على الشركة أن تتولى اهتماما أكبر للمورد البشري وأن تعتمد على معايير محددة في التوظيف، وأن تسعى إلى تحقيق رضا العاملين لديها لأنهم أساس النجاح والمحرك الأساسي للأداء؛
- يجب على الشركة استعمال لوحة القيادة الاستشرافية دعما لنظام مراقبة التسيير الذي ستمكنه هذه الأخيرة من التحول من نظام تحكم عملياتي إلى نظام تحكم وتقييم استراتيجي، وبالتالي التطبيق الأمثل للاستراتيجيات العامة . ومنها توصيل استراتيجيات الشركة وأهدافها إلى كافة العاملين حتى يساهم كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المرجوة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة من خلال تقليل استعمال الجداول الصماء والاعتماد أكثر على طرق العرض الملفتة كالإشارات والمنحنيات والاشكال.
- تطوير طريقة نشر لوحة القيادة وعدم الاكتفاء بالوثائق وهذا من خلال وضع واجهات حائطية إلكترونية من أجل لفت الانتباه بصورة واضحة لجميع المطلعين على هذه اللوحات.
- الاسراع في إعداد نظام مراقبة التسيير ونظام المعلومات لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ومساعدة المسيرين في تقييم أداء المؤسسة.
- ضرورة الاسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، وندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات وتفعيل دور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- الاهتمام أكثر بتلبية مطالب مختلف أصحاب المصالح مما سيؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة وإقبال المستثمرين عليها.
- تحديد مسؤوليات المسيرين طبقا لمبادئ وقواعد الحكم الراشد لتفادي ظهور الأزمات الداخلية للمؤسسة.
- وضع نظام للحوكمة تعلن لكافة الاطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة.

المراجع

## المراجع والمصادر باللغة العربية:

### ➤ الكتب:

1. أبو فتوح سمير، " نظرية الوكالة مدخل لتخفيض التكاليف العامة "، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية ، 1998.
2. أحمد على خضر " حوكمة الشركات " دار الفكر الجامعي، امام كلية الحقوق – الإسكندرية – 2012
3. أفيناس ديكست ، ترجمة نادر إدريس التال، " صنع السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات "، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الاولى 1988.
4. أيمن الشنطي وعامر الشقر، " مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن "، 2007
5. بوعقوب عبد الكريم، " أصول المحاسبة العامة "، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 1999.
6. جان بول بتييز، المائة كلمة في الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، طبعة أولى 2008،
7. . دكتور منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011.
8. سليمان محمد " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. طارق عبد العال حماد ، " حوكمة المؤسسات "، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
10. قورين حاج قويدر، " دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " .
11. محمد حسين يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها "، بحث مقدم مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، كلية التجارة، مصر يناير 2007.
12. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995، الجزء الأول
13. محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة – البيئة "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002.
14. محمد فركوس، " الموازانات التقديرية أداة فعالة للتسيير " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
15. مصطفى سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
16. ناصر دادي عدون وآخرون " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية " دار المحمدية العمدة – الجزائر.
17. ناصر دادي عدون، " تقنيات مراقبة التسيير "، دار المحمدية، الجزائر 1998، الجزء الثاني.
18. ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير "، الجزء الثاني، قسنطينة 1988.
19. نوال صبايحي، " واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية "، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، جامعة البويرة، الجزائر، بدون سنة

➤ الرسائل والاطروحات الجامعية:

20. أحمد رجب عبد الملك عبد الرحمن، (2010)، قياس مدى تحقق الشفافية والإفصاح في التقارير المنشورة للشركات المتداول أسهمها في السوق المالي السعودي: دراسة نظرية وتطبيقية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 18 و19 ماي 2010،
21. الأمين نصبة " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام " – دراسة نظرية تطبيقية – تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الوادي , 2015/2014.
22. بالهاشمي جيلالي طارق، " لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي "، مذكرة ماجستير تخصص النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006.
23. بخوش أسماء، براهيمية ايمان " لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير " مذكرة شهادة الليسانس في العلوم التجارية والمالية، تخصص تسيير، المدرسة العليا للتجارة، دفعة 2012،
24. بن دهبنة رشيدة " نماذج الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص حوكمة المنظمات، جامعة سعيدة، 2013/2012.
25. بن عربية فتيحة، بالهادي عبد القادر " واقع حوكمة الشركات في الجزائر ودورها في تحسين الأداء " شهادة ماستر، تخصص حكمة المنظمات، جامعة سعيدة , 2015-2014،
26. بن عيسى مريم، " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء "، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011،
27. حياة أحمودة " حوكمة الشركات كأداة لضمان مصداقية القوائم المالية " – دراسة نظرية تطبيقية – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي , 2015 /2014.
28. عبد الحميد حسباني، " أهمية الانتقال للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة الشركات "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010،
29. عبيدي نعيمة، " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات " – دراسة حالة الجزائر – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، ورقلة 2009.
30. عسكري دنيا نجاة " نماذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور سوق رأس المال " شهادة ماستر، تخصص حكمة المنظمات، جامعة سعيدة, 2015/2014.
31. علي جابر إسماعيل، " العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية "، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010،
32. عمر علي عبد الصمد، " نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات " – دراسة نظرية تطبيقية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3،

33. غلاي نسيمة " الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2014-2015.
34. قصاص فتيحة، " حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر "، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان 2011-2012.
35. كنزة براهيمة، " دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014
36. مباركية حمزة، " أهمية تقارير مراقبة التسيير في حوكمة المؤسسة " -دراسة نظرية – مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص مراقبة التسيير، المدرسة العليا للتجارة-قليعة-، 2016/2017.
37. هياج عبد الرحمان، " أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي "، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012.

#### ➤ المجلات و الدوريات:

38. " محاضرات الاستاذ ناصر دادي عدون "، السنة أولى ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2005
39. ثابت حسان ثابت، أحمد حاج عيسى " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية " مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
40. الجيوري، " مجلة رماح للبحوث والدراسات "، العدد 14، عمان الأردن، 2014.
41. حسين بريقي، عمر علي عبد الصمد، ملخص بحث " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ".
42. خالص حسن يوسف الناصر وعبد الواحد غازي محمد النعيمي، (2012)، " دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق "، مجلة جامعة نوروز، العراق،
43. عمر شريقي " التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 07 / 2015، جامعة سطيف،
44. عمر علي عبد الصمد " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها "، ملخص بحث،
45. محمد خليل، " مراقبة التسيير في المؤسسة "، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،
46. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر "، الجزائر، 2009

#### ➤ الملتقيات والمؤتمرات:

47. بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة "، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011
48. زين الدين بروش وجابر دهيمي، " دور أليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري "، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.
49. سعود قاسمي " ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع " جامعة بليدة 2

50. طرشي، يخلف " أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات "، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع يوم 25/04/2017، جامعة البليدة 2.
51. علي خلف سلمان الركابي وعمر اقبال توفيق المشهداني، (2013)، " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة "، مؤتمر الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء، الأردن، 24 و 25 أبريل 2013.
52. محلب فايزة، العايب عبد الرحمن، " موقع مراقبة التسيير ضمن الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات "، الملتقى الدولي حول: مراقبة التسيير: أداة للتحكم في الأداء، المنعقد أيام 27-28 نوفمبر 2013 بكلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
53. محمد طارق يوسف، " حوكمة المؤسسات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات "، ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، نوفمبر 2006.

#### ➤ المواقع الالكترونية :

54. محمد خليل، عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، " مراقبة التسيير في المؤسسة "، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، [www.aribd.com/doc/10424646](http://www.aribd.com/doc/10424646)
55. مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003،

#### ➤ المصادر والمراجع باللغة الفرنسية:

56. Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableaux de Bord pour piloter L'entreprise, édition D'organisation, France, 1999.
57. C. Alazard, Se parie, Contrôle de gestion, Dunod, France, 5<sup>ème</sup> édition, 2001.
58. Calazard et Separi, Contrôle De Gestion , 3<sup>ème</sup> édition Dumond, 1996.
59. Claude alazard et Sabine separi, (2010), contrôle de gestion : manuel et applications, Editions Dunod, 2eme édition, Paris, France.
60. Desire Luciani et autres, "Le grand livre du contrôle de gestion", éditions Eyrolles, Paris, 2013.
61. G\_chareaux, vers une théorie du gouvernement des entreprise , crego working paper n 9603 mai 1996.
62. George Langlois, Carole Bonnier, Contrôle de gestion, France, 1992 .
63. Henri bouquin, "la comptabilité de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, paris 1997

64. Idem, P : 598/2.
65. Jean gerbier, **organisation et fonctionnement de l'entreprise**, corle impiere 1993.
66. Jean Meyer, **le contrôle de gestion**, presse universitaires, France , 4 éme édition 1980
67. Jean paul semeray, **contrôle de gestion et budgets**, normndie roto France, 8éme édition1997.
68. M.Gervais, **control de gestion** , 7éme , Edition, ECONOMICA , 2000,
69. Malcolm S. SALTER, (2003), "**Notes on Governance and Corporate Control**", Journal of Strategic Management Education1(1): 5-54, Senate Hall Academic Publishing.
70. Pascal Fabre et autres, **Op. Cit.**
71. Pierre Baranger & Guy Huguel **.gestion de la production acteur techniques et politique.** imprimerie aubin, France, 1981.
72. Tchokanaka Sandra Kabataka, "**Contribution du controle de gestion à la gouvernance d'une entreprise publique- cas de la LONASE**", CESAG, Dakar, MPACG, 8em promotion, 2013-2015.
73. Toufik SAADA, (1998), **Les comités d'audit en France : un an après le rapport Vienot**, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 3, septembre 1998.

الملاحق

## استمارة استبيان حول: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

### دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

تحية طيبة وبعد:

الاستبيان المرفق هو جزء من بحث نقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر " تخصص مراقبة التسيير " لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستستخدم في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي، وأن دقة النتائج التي سنتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم. لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعماً منكم للبحث العلمي في الجزائر.

ضع كلمة (x) في الخانة المناسبة:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. العمر:

30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة  أكبر من 50

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  تكوين مهني  ثانوي  جامعي

4. التصنيف المهني:

إطار  عامل مسير  عامل منفذ  عامل

5. الخبرة المهنية:

05-01  10-05  15-10  20-15  أكثر من 20

**الجزء الثاني: حوكمة الشركات**  
**المحور الأول: الشفافية والافصاح**

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	إطلاقاً
01	تعلن الشركة عن سياستها واستراتيجياتها المستقبلية.			
02	تفصح الشركة عن جميع المعلومات المالية وغير المالية وفي الوقت المناسب .			
03	الشركة تقوم بنشر ميزانيتها الختامية.			
04	الشركة تفصح عن المخاطر التي تهددها وتهدد نشاطها.			
05	يتم الإفصاح عن التقارير المالية بالقدر الكافي وبدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح.			
06	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع.			
07	هناك شفافية وعدالة في التوظيف والترقيات في الوظائف العليا.			
08	أداء العاملين مبني على أسس ومعايير معروفة للجميع.			
09	التحفيزات و الكفاءات مرتبطة بالأداء الجيد والإنتاجية .			

**المحور الثاني: مجلس الإدارة**

10	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف ورسم مختلف السياسات ووضع الاستراتيجيات للشركة.			
11	يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافئتهم وكذا عزلهم.			
12	يسهر على متابعة ومراقبة تنفيذ اهداف الشركة.			
13	يقوم بمراقبة ومساءلة المسيرين ومحاسبتهم.			
14	يعمل على ضمان وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون، الزبائن...).			
15	يجتمع مجلس الإدارة بصفة ضرورية ومنتظمة.			
16	يلتزم المجلس بإعداد تقرير سنوي عن أداء الشركة وإبلاغ الجميع عنه.			
17	يقوم باختيار المدققين الخارجيين وفقاً لمعايير وشروط معروفة للجميع.			
18	هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة.			

19. هل اختيار مجلس الإدارة يتم على أساس:  تعيين  انتخاب

المحور الثالث: أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	دائماً	أحيانا	اطلاقاً
20	جميع أصحاب المصالح (العمال, الموردون...) يعاملون معاملة عادلة ومتكافئة.			
21	الشركة تحرص على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.			
22	الشركة تمكن العاملين وتشرکہم في اتخاذ القرارات.			
23	الشركة تعمل على تدريب العاملين وتكوينهم.			
24	الشركة تعمل على تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن.			
25	الشركة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح (العمال, الموردون, البنوك) في حالة انتهاك حقوقهم.			
26	يتم اطلاع الموظفين بأي مشاريع تحدث تغييرا في العمل.			
27	يتم تسجيل شكاوى العمال واقتراحاتهم والاهتمام بها من طرف الإدارة العليا.			
28	الشركة تفي بجميع علاقاتها التعاقدية.			

29. هل توفر الشركة الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين:

نعم  لا

30. هل الشركة تحافظ على المحيط:

نعم  لا

31. نظام الأجور المتبع يتميز بالعدالة والموضوعية:

نعم  لا

32. هل توجد قنوات اتصال فعالة لتوصيل آراء الموظفين للإدارة العليا:

نعم  لا

المحور الرابع: أداء الشركة

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	اطلاقا
33	الشركة تقدم لعمالها الإعانات المالية عند الحاجة			
34	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات واجبات وحقوق كل موظف.			
35	الشركة تقوم بوضع استراتيجيات تسويقية لمواجهة منافسيها.			
36	إنجازات الشركة ذات جودة جيدة.			
37	الشركة تهتم بالعلاقات غير الرسمية للعاملين داخل الشركة.			

38. هل أنت راضي على العمل في الشركة :

نعم  لا

39. هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في الشركة:

نعم  لا

40. يوجد في الشركة وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف:

نعم  لا

ثانيا: وصف و تحليل الجزء الثاني للاستبيان : حوكمة الشركات

المحور الأول: الشفافية و الإفصاح

الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول للاستبيان

النسب المئوية %	الاجابات	الاجابات المقترحة	العبارات	الرقم
23 %	07	دائما	تعلن الشركة عن سياستها واستراتيجياتها المستقبلية.	01
43 %	13	أحيانا		
33 %	10	إطلاقا		
13 %	04	دائما	تفصح الشركة عن جميع المعلومات المالية وغير المالية وفي الوقت المناسب.	02
53 %	16	أحيانا		
33 %	10	إطلاقا		
20 %	06	دائما	الشركة تقوم بنشر ميزانيتها الختامية.	03
17 %	05	أحيانا		
63 %	19	إطلاقا		
13 %	04	دائما	الشركة تفصح عن المخاطر التي تهددها وتهدد نشاطها.	04
67 %	20	أحيانا		
20 %	06	إطلاقا		
17 %	05	دائما	يتم الإفصاح عن التقارير المالية بالقدر الكافي وبدون استثناء ليطلع عليها ذوي المصالح.	05
50 %	15	أحيانا		
33 %	10	إطلاقا		
13 %	04	دائما	تقارير التدقيق الداخلي والخارجي متاحة للجميع.	06
30 %	09	أحيانا		
57 %	17	إطلاقا		
03 %	01	دائما	هناك شفافية وعدالة في التوظيف والترقيات في الوظائف العليا.	07
37 %	11	أحيانا		
60 %	18	إطلاقا		
20 %	06	دائما	أداء العاملين مبني على أسس ومعايير معروفة للجميع.	08
50 %	15	أحيانا		
30 %	09	إطلاقا		

10%	03	دائما	التحفيزات والكفاءات مرتبطة بالأداء الجيد والإنتاجية.	09
37%	11	أحيانا		
53%	16	إطلاقا		

### المحور الثاني: مجلس الإدارة

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني للاستبيان.

النسبة المئوية %	الإجابات	الإجابات المحتملة	العبارات	الرقم
50%	15	دائما	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف ورسم مختلف السياسات ووضع الاستراتيجيات للشركة.	10
30%	09	أحيانا		
20%	06	إطلاقا		
50%	15	دائما	يقوم بتعيين المديرين وتحديد أجورهم ومكافئتهم وكذا عزلهم.	11
37%	11	أحيانا		
13%	04	إطلاقا		
43%	13	دائما	يسهر على متابعة ومراقبة تنفيذ اهداف الشركة.	12
43%	13	أحيانا		
13%	04	إطلاقا		
33%	10	دائما	يقوم بمراقبة و مساءلة المسيرين و محاسبتهم.	13
37%	11	أحيانا		
30%	09	إطلاقا		
40%	12	دائما	يعمل على ضمان و حماية حقوق جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون، الزبائن...)	14
43%	13	أحيانا		
17%	05	إطلاقا		
60%	18	دائما	يجتمع مجلس الإدارة بصفة ضرورية ومنتظمة.	15
30%	09	أحيانا		
10%	03	إطلاقا		
47%	14	دائما	يلتزم مجلس الإدارة بإعداد تقرير سنوي عن أداء الشركة و إبلاغ الجميع عنه.	16
20%	06	أحيانا		
33%	10	إطلاقا		

37%	11	دائما	يقوم باختيار المدققين الخارجيين وفقا لمعايير وشروط معروفة للجميع.	17
40%	12	أحيانا		
23%	07	إطلاقا		
60%	18	دائما	هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة	18
27%	08	أحيانا		
13%	04	إطلاقا		

### المحور الثالث : أصحاب المصالح

الجدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان.

النسبة المئوية %	الإجابات	الإجابات المحتملة	العبارات	الرقم
13%	04	دائما	جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون...) يعملون معاملة عادلة ومتكافئة.	20
57%	17	أحيانا		
30%	09	إطلاقا		
30%	09	دائما	الشركة تحرص على تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.	21
50%	15	أحيانا		
20%	06	إطلاقا		
03%	01	دائما	الشركة تمكن العاملين وتشاركهم في اتخاذ القرارات.	22
40%	12	أحيانا		
57%	17	إطلاقا		
73%	22	دائما	الشركة تعمل على تدريب العاملين وتكوينهم.	23
23%	07	أحيانا		
03%	01	إطلاقا		
37%	11	دائما	الشركة تعمل على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن.	24
50%	15	أحيانا		
13%	04	إطلاقا		
30%	09	دائما	الشركة تلتزم بتعويض جميع أصحاب المصالح (العمال، الموردون، البنوك..) في حالة انتهاك حقوقهم.	25
50%	15	أحيانا		
20%	06	إطلاقا		

30%	09	دائما	يتم اطلاع الموظفين بأي مشاريع تحدث تغييرا في العمل.	26
53%	16	أحيانا		
17%	05	إطلاقا		
20%	06	دائما	يتم تسجيل شكاوى العمال واقتراحاتهم والاهتمام بها من طرف الإدارة العليا.	27
53%	16	أحيانا		
27%	08	إطلاقا		
27%	08	دائما	الشركة تفي بجميع علاقاتها التعاقدية.	28
63%	19	أحيانا		
10%	03	إطلاقا		

#### المحور الرابع: أداء الشركة

الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع للاستبيان

النسبة المئوية %	الإجابات	الإجابات المحتملة	العبارات	الرقم
23%	07	دائما	الشركة تقدم لعمالها الإعانات المالية عند الحاجة.	33
57%	17	أحيانا		
20%	06	إطلاقا		
53%	16	دائما	العمال يقومون بإنجاز أعمالهم وفقا لإجراءات واجبات وحقوق كل موظف.	34
40%	12	أحيانا		
07%	02	إطلاقا		
30%	09	دائما	الشركة تقوم بوضع استراتيجيات تسويقية لمواجهة منافسيها.	35
50%	15	أحيانا		
20%	06	إطلاقا		
50%	15	دائما	إنجازات الشركة ذات الجودة جيدة.	36
37%	11	أحيانا		
13%	04	إطلاقا		
10%	03	دائما	الشركة تهتم بالعلاقات غير الرسمية للعاملين داخل الشركة.	37
57%	17	أحيانا		
33%	10	إطلاقا		