

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه  
تخصص: اقتصاد التنمية

دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي  
دراسة قياسية - حالة S.P.A الجزائر

تمت إشرافه:

أ.د. بونوة شعيب

من إعداد الطالب:

مناد علي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أ.د. بونوة شعيب
ممتحنا	جامعة وهران	أ.د. شوام بوشامة
ممتحنا	جامعة مستغانم	أ.د. يوسف رشيد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أ.د. ثابت أول وسيلة
ممتحنا	جامعة سعيدة	د. صوار يوسف

السنة الجامعية: 2013-2014

## الفصل الأول: البناء المؤسسي لحوكمة الشركات.

المبحث الأول: تحليل الاقتصاد المؤسسي.

المبحث الثاني: التغيير المؤسسي.

المبحث الثالث: المؤسسات ومذهب الكلية

## الفصل الثاني: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

المبحث الأول: النظريات المؤسسية الجزئية المفسرة لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: تبني ممارسات حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: عوامل تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات.

## الفصل الثالث: حوكمة الشركات وأداء مجالس الإدارة.

المبحث الأول: حوكمة الشركات ومجلس الإدارة.

المبحث الثاني: تكوين وصلاحيات مجلس الإدارة.

المبحث الثالث: مجالس الإدارة في شركة المساهمة في الجزائر

## الفصل الرابع: تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء واتجاهاته.

المبحث الثاني: تطور معايير ومؤشرات تقييم الأداء.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن مدخل معاصر لقياس الأداء المؤسسي.

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقني في عملي

أهدي هذا العمل إلى  
الوالدين الكريمين

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء

إلى كل الزملاء أساتذة وإداريين  
إلى كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذا  
العمل.



# تَشْكُرَات

ببالغ عباراته العرفان  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى

أستاذ التعليم العالي "بونوة شعيبه"  
الذي تكبد عناء الإشراف على هذه الأطروحة  
وعلى نصحته وتوجيهاته

إلى السيد (Georges TREPO)  
أستاذ التعليم العالي بـ (Groupe HEC Paris)  
على تعاونه الإيجابي في إنجاز هذا العمل.

إلى أستاذة لجنة المناقشة كل باسمه



عرفت الدراسات المتعلقة بقضايا التنمية الاقتصادية للدول النامية تطورا بارزا خلال العقدين الأخيرين، خاصة منها المتعلقة بسلامة أنظمة الحكم ونزاهته لمؤسسات الدولة، وكذا تسيير المنظمات الأخرى باختلاف جنسها، نوعها، نشاطاتها وملكيته. ونظرا لاستقرار المبادئ الدولية لسيادة لكل دولة، وضرورة عدم التدخل في شؤونها الداخلية، وجدت العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية، ومؤسسات التمويل الدولية صعوبة في التوفيق بين احترام هذه المبادئ المستقرة والحاجة إلى توجيه النظر إلى أهمية سلامة أساليب الحكم. لهذا، كان من الضروري تبني مفهوم جديد، والترويج له، والذي من شأنه كسر هذه الحواجز، ويكون في نفس الوقت مخرجا لهذه المشكلة. وفي نهاية المطاف وجدت هذه المؤسسات الدولية مجالا لإثارة هذه القضايا دون أن تتهم بالتدخل في الشؤون الداخلية للدول المعنية، مركزة على ما يعرف بمصطلحي الحوكمة الجيدة وحوكمة الشركات، اللذان يطرحان العديد من القضايا الحساسة، مثل الفساد والديمقراطية والمشاركة وحقوق الإنسان على صعيد التحليل الكلي، الملكية، حقوق المساهمين، مشاكل الوكالة، تكاليف الصفقات ومراقبة المسيرين على الصعيد الجزئي.

لقد أثار هذان المصطلحان ضجة كبيرة على جميع المستويات، خاصة السياسية والاقتصادية منها، وكانت هذه الخاصية بمثابة ميزة أكثر منها عيبا. كما حضي بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين في مختلف الميادين، مما تسبب في عدم القدرة على جمعه في تعريف واحد، وكان البنك الدولي السباق إلى تحليل ونشر فكرة الحوكمة، وقد عرفه في أول الأمر، على أنه الطريقة التي تباشر من خلالها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية.

هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة، كما يشمل غيرها من المؤسسات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية، وعلى هذا النحو ينسجم مفهوم الحوكمة الجيدة مع الاتجاهات الأخرى السائدة من حيث مفهوم اقتصاد السوق، وترسيخ دور الديمقراطية واحترام

حقوق الإنسان. وهذه الأفكار تمثل كلا متكاملًا، وتمثل نوعًا من الإيديولوجيات الجديدة التي تتكاتف جهود المؤسسات الدولية والنظام الاقتصادي الدولي في الدعوة إليها.

ويعتبر نظام الحوكمة برنامجًا إصلاحيًا متكاملًا موجّه بالأخص للدول النامية، يشمل كل المجالات، على خلاف ما ورد في برامج الإصلاحات التي سبقته، بحيث يقوي علاقة الترابط والانسجام بين مؤسسات الدولة التشريعية، التنفيذية والقضائية، والقطاع الخاص، والمشاريع التنموية، العقلانية في تعظيم الأرباح والتقليل من التكاليف، والمجتمع المدني ممثلًا في الجمعيات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، لخلق محيط مؤسساتي شرعي ملائم للتنمية، يساهم في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع والتنمية المستدامة للبلد.

إن قياس أو تقييم تطبيق أساليب الحوكمة بمفهومها الواسع أمر صعب جدًا، نظرا للخصائص والمعايير التي تعتمد عليها في بنائها، والتي تتميز بخاصية النوعية (كالفساد، المساءلة ودولة القانون)،

لكن هذا لم يمنع بعض الباحثين من إجراء دراسات انتهت بنتائج مجدية، كما هو الشأن بالنسبة لدانيال كوفمان (Daniel Kaufmann, 1996) أحد أبرز الباحثين في مجال الحوكمة الجيدة، والذي قام بعملية القياس من خلال مؤشر أطلق عليه اسم مؤشر النوعية المؤسساتية (IQI)، بمساعدة مجموعة من الباحثين للبنك الدولي، والعديد من المنظمات الدولية، الحكومية وغير الحكومية، في مختلف أقطار العالم، يتكون المؤشر من ستة معايير، يقيم في مجال ثقة (-2.5) و (+2.5). ونظرا لأهمية المؤسسات في التنمية الاقتصادية قام (Rodrik, 2005) بتحليل المؤسسات حسب وظائفها، وخلصت نتائج الدراسة إلى التفريق بين أربع أنواع للمؤسسات التي يمكن أن توجد في أي بلد: مؤسسات تخلق السوق، مؤسسات تشرع للسوق، مؤسسات تحافظ على استقرار السوق ومؤسسات منظمة للسوق.

ومن جهة أخرى تم الاعتماد على دراسات أخرى لا تقل أهمية لبعض رواد الفكر المؤسساتي، على رأسها دراسة (Ronald Coase, 1937) التي عالجت موضوع حوكمة

الشركات من خلال تحليل أنواع تكاليف الصفقات ودورها في فعالية أداء للشركات. بالإضافة إلى دراسة (Alchian et Demsetz, 1972) التي خلصت إلى تحليل الشركة على أنها مجموعة من عقود الملكية، يمكن مراجعتها على يد المالكين والدائنين بالمبادلة مقابل حقوق مماثلة في غيرها من الممتلكات. وفي نفس تم الاعتماد على دراسة (Jensen and Meckling, 1976) التي تطرقت إلى المشاكل التي يولدها صراع المصالح داخل المؤسسة، الناجمة عن فصل التسيير عن الملكية، فكانت النتيجة ان الحل يكمن في التحكم في تكاليف الوكالة.

دراسة (Assaad EL AKREMI and al, 2001) أجريت على عينة من (106) من المديرين التنفيذيين لـ(700) شركة بفرنسا حققت أعلى تصنيفها حسب المبيعات. دراسة اثر علاقة الوكالة على أداء الشركات، باستعمال نموذج المعادلة الهيكلية. أشارت النتائج إلى أن نظرية الوكالة تقدم التفسير الأكثر صلابة لتعويض المدير التنفيذي بسبب الروابط بين الرقابة التي يمارسها المساهمين، وكثافة حوافز قصيرة الأجل والحساسية للدفع المباشر للأداء. كما أن النتائج قدمت دعماً كبيراً لوجهات نظر التحليل المؤسسي.

كما يتوقف أداء الشركات من جهة على مدى تتبني المنظمات لحوكمة الشركات، وخلق الإبداع والابتكار في مجال الأعمال التجارية ومسؤولية الشركات الاجتماعية، وهي النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Martin Fahy and al, 2005). ومن جهة أخرى يتأثر الأداء بالمناخ المؤسسي الملائم للأعمال، الذي يسود في الأسواق التي تتبنى مواثيق لحوكمة الشركات، والتي تعتبر الأكثر جاذبية لاستثمار، كونها مقترنة بتكلفة معاملات أقل، وعائدات أعلى لرأس المال، ويكرس فيها الإنصاف، وزيادة الكفاءة، ومعاملة أكثر ملائمة لجميع أصحاب المصلحة، على الرغم من أن اتجاه العلاقة السببية ليست دائماً واضحة، وهذا ما تم استنتاجه من دراسة (Stijn Claessens, 2006)، كما وثقت هذه الدراسة الدور الهام للمؤسسات الرامية إلى إنفاذ القوانين التعاقدية والقانونية، بما في ذلك إدارة الشركات، عبر

البلدان، واستخدام البيانات على مستوى الشركات، بالإضافة إلى العلاقات بين أطر حوكمة الشركات في البلدان من جهة، وارتفاع مستويات الأداء المؤسسي، وملائمة تكلفة رأس المال، والوصول إلى التمويل الخارجي من جهة أخرى.

وعليه، تظهر جليا أهمية إصلاح العوامل المؤسسية في دفع عجلة التنمية، سواء بالنسبة للدول النامية أو المتقدمة، مما يؤثر في تحقيق معدلات أداء تنافسية لشركاتها، والحصول على أكبر حصة من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي يعتمد بدوره في توزيعه على عدة محددات، أهمها سلامة سياسات الحكم، وحوكمة الشركات في البلد المضيف.

أسئلة عديدة تطرحها إشكالية الإصلاح في الجزائر تمتد إلى جميع الأصعدة خاصة على مستوى نوعية المحيط المؤسسي الجاري، وكذا مناهج تسيير المنظمات التي من شأنها توريد طاقات بشرية مؤهلة لسوق العمل.

### الإشكالية:

انطلاقا مما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة في معالجة موضوع حوكمة الشركات، والتي انصبت في اغلبها على واقع يختلف عن الواقع الجزائري. فاقتصاد الجزائر كباقي اقتصاديات الدول النامية، ارتكز في بدايته على النموذج الاشتراكي المخطط الذي نتج عنه في نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي أزمة اقتصادية خانقة، في ظل غياب مساهمة النسيج الصناعية في التنمية.

ثلت هذه المرحلة محاولات إصلاح، كلها باءت بالفشل، وذلك منذ بداية التحول إلى اقتصاد السوق، على سبيل الذكر برامج التعديل الهيكلي، عمليات الخصخصة، إعادة هيكلة المؤسسات. ومن اجل تدارك هذه الوضعية سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى وضع سياسات إصلاحية تختلف عن سابقتها، تركز أساسا على الجانب المؤسسي الذي يحاول الجمع بين أساليب الإدارة والمحيط المؤسسي عن طريق الاهتمام بمجموعة من المؤشرات

تشمل المساءلة والشفافية، سيادة القانون في العمل، مكافحة الفساد، رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، الموارد البشرية المؤهلة، وتعزيز المشاركة السياسية، والعدالة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الملكية.

وفي هذا الإطار لاحظنا من خلال الأدبيات التي درست الواقع الجزائري، والتي تعد قليلة جدا مقارنة للأهمية الكبيرة التي يشكلها القطاع في مصير الاقتصاد ككل، مثل دراسة (Bounoua. C et autres, 2011) التي درست تقييم حوكمة الشركات في الجزائر باستعمال نموذج دوال الانتماء، والتي خلصت إلى فشل التطبيق بسبب غياب الشفافية والمساءلة. ودراسة (Daniel LABARONNE, 2013) الذي حاول معالجة ضعف أداء الشركات الجزائرية، خلال التساؤل التالي: هل أداء الشركات الجزائرية هو مسألة خصوصية أم حوكمة شركات؟، أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى مؤسسات سوق فعالة لتحسين الأداء الشركات. وكذا محيط مؤسساتي ملائم لانتقال من الملكية العامة للشركات إلى الملكية الخاصة.

وفي أول مبادرة جادة فيما يخص ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر، تم تنظيم مؤتمر دولي ( Gouvernance d'entreprise, Corporate governance, les Chemins de la performance) سنة (2007) من طرف المؤسسة المالية الدولية (SFI) بالتعاون مع كل من نادي رؤساء المؤسسات (FCE) ونادي حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، وبدعم من البرنامج الأوربي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME). وبع انتهاء فعالياته، اوصى الحاضرون بالإجماع على ضرورة خلق دليل حوكمة شركات للمؤسسات الجزائرية.

واستجابة لتوصيات هذا المؤتمر، تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر سنة (2009)، من طرف (GOAL08) في إشارة إلى فريق العمل الذي قام بانجازه بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. ينقسم الميثاق إلى قسمين أساسيين، يوضح الجزء الأول دوافع الحاجة العاجلة إلى إعداد دليل لحوكمة الشركات في الجزائر

وضرورة انضمام الشركات إلى تربيته، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، كالشركات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات.

كل هذه المحاولات لم تتوصل إلى حلول جذرية للمشاكل التي تعاني منها الشركات الجزائرية، والتي يمكن أن ترفع من أدائها، وعليه يمكن طرح الإشكال التالي: ما هو اثر تبني ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية؟ للإجابة على هذا التساؤل انطلقنا من الفرضيات التالية:

**ف1/** تعد حوكمة الشركات الحل المناسب لمشاكل تدهور أداء الشركات في الجزائر.  
**ف2/** توفر محيط مؤسسي ملائم لبيئة الأعمال ضروري لنجاح تبني حوكمة الشركات في الجزائر.

**ف3/** نظراً لخصوصية النسيج الصناعي الجزائري يعد التحلي بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الشركات دعماً لتحقيق أهداف تبني حوكمة الشركات.  
**ف4/** أن توفر نوعية مؤسساتية ملائمة للأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في رفع اثر ممارسات حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي.  
لإجابة على هذه الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التالي.

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في والتحليلي في الفصول النظرية الأربعة، وذلك بالاعتماد على معطيات وإحصائيات صادرة عن المنظمات العالمية كالبنك العالمي، ومعلومات أخرى من الكتب والمجلات.

كما تم اعتماد نموذج قياسي في الفصل الخامس، يتمثل في نموذج المعادلات الهيكلية، حاولنا من خلاله دراسة العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، ودراسة العلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، أجريت هذه الدراسة على عينة متكونة من (120) شركة مساهمة عامة، في الفترة الممتدة ما بين (2010-2013) وذلك بتوزيع استمارات أسئلة خاصة بالظاهرة المدروسة. تميزت بملائمة النموذج الإحصائي المستعمل لبيانات الدراسة.

### أهمية الدراسة:

إن البحث في سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات يمثل دراسة جزء هام من إشكالية تحقيق التنمية في الاقتصاد الوطني، مما ينتج عنه من تطورات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. كما تظهر أهمية الدراسة في كشف النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية والتنظيمية المنتهجة في تسيير الشركات الوطنية، لإظهار مدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة، مما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وفعالية في أداء نشاطاتها. وهو موضوع الساعة لكثير من الدول بما فيها الجزائر، يظهر ذلك في إعدادها ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة (2009).

### دوافع الدراسة:

رغبة الباحث في مواصلة الجهد المبذول في مذكرة الماجستير، نظرا لوجود دراسات حديثة اهتمت بموضوع حوكمة الشركات وأثرها على أداء المنظمات، من خلال تسليط الضوء على أهم المؤشرات كممارسات مجالس الإدارة، آثار المحيط المؤسسي، المسؤولية الاجتماعية والأداء المتميز، مما دفع الباحث إلى القيام بهذه الدراسة لمعرفة ما مدى تبني شركات المساهمة الجزائرية لممارسات الإدارة المؤسسية السليمة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة السببية التي تربط بين اثر تبني ممارسات حوكمة الشركات على الرفع من الأداء المؤسسي لشركات المساهمة العامة الجزائرية، مع مراعاة طبيعة نوعية البيئة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات. كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود متغير النوعية المؤسسية في صيرورة الأداء المؤسسي. تحاول كذلك هذه الدراسة التركيز على أهمية وجود معايير الإدارة المؤسسية في شركات المساهمة للرفع من كفاءة القيمة الإنتاجية لهذه المؤسسات.

## محتوى الدراسة:

تحتوي الدراسة على خمسة فصول موزعة على الشكل التالي:

الفصل الأول: الذي حاولنا فيه تبين دور المؤسسات في تحقيق التنمية، وذلك من خلال المرور بمختلف تحليلات النظريات المؤسسية، أهم التعاريف المقدمة من المنظمات العالمية، وأشهر الباحثين في الميدان، وكذا التطرق إلى مقومات وأسس مساهمتها في تطور اقتصاديات الدول.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لمختلف المعايير التي وضعتها الهيئات الدولية مراكز البحوث المهمة بحوكمة الشركات، وإظهار دورها في دفع عجلة الإصلاح، والدور الذي تلعبه في الرفع من أداء الشركات. لنتوجه بعدها إلى النماذج الريادية التي تعتبر مرجعا للدول في تقييم أنظمتها، مع التركيز على ضرورة تكريس أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مع التطرق إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، الذي يدل على انضمام الجزائر إلى البلدان الداعمة لأساليب حوكمة الشركات.

الفصل الثالث: في هذا الفصل سوف نحاول معالجة أداء مجلس الإدارة في الشركات التي تتبنى حوكمة الشركات، ومدى التحكم في المشاكل التي تعاني منها الشركات باختلاف أحجامها، ثم ننتقل إلى دراسة حالة مجالس الإدارة في شركات المساهمة في الجزائر من

الناحية القانونية، الاقتصادية والواقعية، وذلك من خلال إظهار الدور والحجم الكبيرين اللذان يلعبهما هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني.

الفصل الرابع: سوف نعالج عملية تقييم الأداء المؤسسي، وإدراج الطرق الحديثة في قياس الأداء، بالتركيز على نموذج يأخذ بعين الاعتبار جميع معايير تقييم الأداء، الذي يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الخامس: تم اقتراح نموذج لقياس أثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الجزائرية، بالأخذ بعين الاعتبار مساهمة المحيط المؤسسي وأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية للشركات، عن طريق استخدام نموذج المعادلات الهيكلية، لعينة مكونة من (120) شركة مساهمة موزعة على القطر الوطني، لاكتشاف مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات، وتفايدها بمعالجتها في المستقبل.

## تمهيد:

يعتبر مفهوم التحليل المؤسسي من المفاهيم ذات الأوجه المتعددة والمتداخلة نظراً لاشتراك عدد من المجالات المعرفية في نظرياته، مثل علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم السياسة، والدراسات التنظيمية، وغيرها، فترتب على هذه التعددية عدم إمكانية إيجاد مدلول نظري شمولي لمفهوم المؤسساتية، وكذلك صعوبة تطوير مقاييس محددة يمكن توظيفها من أجل قياس مدى ترسخ الظاهرة ميدانياً. مما جعل العديد من الدراسات تلجأ إلى اعتماد مؤشرات قابلة للقياس منبثقة من الممارسات الإدارية أو الجوانب التنظيمية ذات العلاقة من أجل الاستدلال على المؤسساتية من خلالها.

يهتم التحليل المؤسسي بدراسة العوامل والأبعاد التي تتشكل فيها الممارسات الإدارية والتنظيمات المرتبطة بها على اختلاف أنواعها، بتسليط الضوء على كيفية تفاعل منظمات الأعمال والمؤسسات مع بيئاتها المتعددة. ومن خلال الدراسات التي قام عليها الاقتصاد المؤسسي تم التفريق بين اتجاهين أساسيين، الأول الذي يهتم بالتحليل الكلي والذي يدرس طبيعة ودور المؤسسات من خلال التركيز على الأبعاد التاريخية، أين لا ينحصر المحيط المؤسسي فقط في خلق القواعد والمعايير، ولكن يركز أساساً على إنتاج الأجهزة اللازمة لتنفيذ هذه القواعد وتنفيذها على نحو فعال، وتحليل هذه الأجهزة والإجراءات هو الموضوع الأساسي.

أما الثاني، فهو ذو طبيعة تتميز بالدراسات الاقتصادية الجزئية، وهو المجال التخصيص للاقتصاديين ويركز على دراسة سبل تنظيم المعاملات والمفاضلة بين هذه السبل على أساس فعاليتها من خلال تحليل مقارن ومعرق.

سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على بعض طروحات المؤسساتية وسيشمل ذلك تقديم بعض التعريفات الأساسية للمؤسساتية، وتوضيح مداخلها الرئيسية، وأهم خصائصها وأنماط تغييرها، وأهم أشكالها ومؤشرات تقييمها.

المبحث الأول: تحليل الاقتصاد المؤسسي.

### 1/ مفهوم الاقتصاد المؤسسي:

إن مصطلح علم الاقتصاد المؤسسي الجديد وضع من طرف ( Oliver Williamson, 1975) إلا أنه معرّف أكثر حسب خطوط (Langlois, 1986)، وسمي أيضا بعلم الاقتصاد المؤسسي الرياضي، وكذلك بعلم الاقتصاد النيو- مؤسسي. ويميّز (Eggertsson, 1990) بين علم الاقتصاد المؤسسي الجديد، المبني على أفكار العقلانية المحدودة.

وعلم الاقتصاد المؤسسي القديم لا يدل المصطلح على أن التقليدي تجاوزه الزمن في التحليل الاقتصادي أو أنه عتيق، أنه يستخدم هنا للإشارة فقط إلى التقليد الأطول من حيث الاهتمام المركزي والمستمر بقضايا مؤسسية.

يمكن اعتبار المشاركة المقترحة من طرف (Davis, Douglass North, 1971) نقطة الانطلاق لتحليل الاقتصاد المؤسسي الجديد، والتي تم تطويرها لاحقا، حيث يفرق بين المحيط المؤسسي والترتيبات المؤسسية، وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

**المحيط المؤسسي:** يعبر عن قواعد اللعبة، القواعد السياسية الاجتماعية، الرسمية التي تحدد وتدعم نشاطات المعاملات بين الفاعلين.

**الترتيبات المؤسسية:** تعبر عن طريقة استعمال وتطبيق هذه القواعد بين الفاعلين وبمعنى آخر تعبر عن طريقة تنظيم المعاملات في إطار هذه القواعد (Coase 1991) حيث شرحها بدقة من خلال الترتيبات الخاصة بالبنية المؤسسية للإنتاج.

### 1-1/ مميزات الاقتصاد المؤسسي:

الاقتصاد المؤسسي هو توجه بحثي حديث نسبيا، هدفه تحليل قضايا التنمية، يؤكد على أهمية الأدوار الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات، ويسعى إلى تقديم فهم أكثر واقعية لعمل

<sup>1</sup> مناد علي، بونوة شعيب، إشكالية التغيير والتحول السياسي في البلدان العربية، مجلة الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد الخامس، ابريل 2013.

النظام الاقتصادي، مستعينا بتحليلات العلوم الاجتماعية الأخرى. ويقوم الاقتصاد المؤسسي الجديد بتعديل بعض فروض النظرية النيوكلاسيكية بما يجعلها أكثر واقعية، فبدأ من أن رشادة الأفراد مقيدة وأن المعلومات غير كاملة، وبالتالي فإن تنظيم المعاملات وإتمامها ينطوي على تكلفة إضافية يطلق عليها تكاليف المعاملات. ويذهب الاقتصاد المؤسسي الجديد إلى أن دور المؤسسات الفعالة هو العمل على تخفيض تكاليف المعاملات. ويعد العمل الجماعي من أهم فروع الاقتصاد المؤسسي الجديد، وهو يدرس الظروف التي ينشأ فيها التعاون المشاهد في الواقع، والمشكلات التي تعوق نجاحه وكيفية تغلب الكثير من الجماعات على تلك المشكلات، ودور المؤسسات كآليات لإنجاح العمل الجماعي. وتستعين هذا الفرع بأسلوب دراسة الحالة ونماذج نظرية المباراة والاقتصاد التجريبي<sup>2</sup>.

وعليه أصبح العمل الجماعي ضرورة حتمية في ظل التغيرات الحادثة في مجال كل النشاطات، وذلك بإنشاء تنظيمات وقيادة جديدة للعمل تخدم مصالحهما الاقتصادية. يلعب الإطار المؤسسي دور ريادي في تحليل عملية التنمية، وهو انعكاس للاهتمام المتزايد بالدور الذي تمارسه الأوضاع الاجتماعية والسياسية والثقافية على عملية التنمية بصفة عامة، والذي صار موضوعاً للاهتمام بين المتخصصين في دراسات التنمية في العقدين الماضيين.

والمقصود بالمؤسسات هو قواعد ناظمة للسلوك تسندها حوافز وجزاءات تعزز إتباع المواطنين لها، وقد تكون هذه القواعد رسمية مثل قواعد الدستور والقانون والعقود، وقد تكون غير رسمية نابعة من العرف والتقاليد والثقافة بصفة عامة، وقد تكون قواعد بسيطة مثل قواعد المرور أو الانتخابات، أو مركبة مثل النظام التعليمي أو المصرفي أو القضائي، ولكنها لا تكتسب صفتها المؤسسية إلا إذا أثرت على سلوك المواطنين، ولهذا السبب فقد تفتقد القواعد القانونية والمنظمات الرسمية الصفة المؤسسية إذا ظلت حبرا على ورق، أو

<sup>2</sup> إيمان الشاعر، الاقتصاد المؤسسي الجديد مع التركيز على إمكانية تطبيقه في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصري، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، 2007، ص 9-20.

إطاراً لا ظل له على أرض الواقع. كما أن القواعد المؤسسية ذاتها ليست من طبيعة واحدة من حيث تأثيرها على عملية التنمية، فبعضها حافظ على التنمية، وبعضها الآخر معوق لها.<sup>3</sup>

### 1-2/ مفهوم المؤسسات:

المؤسسات هي أنظمة مُحَفَّزة، وبصفتها هذه تقدم دليلاً مُوجِّهاً للسلوك الإنساني. وهي تفرض العقوبات وتمنح المكافآت لقاء القيام بأنواع محددة من الأشياء.

فإذا كنا نمنح المكافآت للعاملين لكونهم مُنتجين ومبدعين، ونفرض العقوبات على السلوكيات غير المنتجة وغير المبدعة، فإننا عندئذ نجد مؤسسات كما نريدها أن تكون .

وهذا هو المشهد الذي تُصبح فيه المؤسسات معقدة، فالمؤسسات مكونة من أجزاء أساسية:

- مكونة من قواعد رسمية من دساتير وقوانين وقواعد وأنظمة موضوعة موضع التنفيذ من قبل الحكومة.

- وهي مكونة أيضاً من قيود غير رسمية من أنماط السلوك، والأعراف والاتفاقيات ومدونات أو قواعد السلوك وكلها تتساوى في الأهمية، لكنها أكثر صعوبة بكثير عندما يُراد نمذجتها وتحليلها.

- وأخيراً، فإنها مكونة من عملية الإنفاذ (الطريقة التي يتم بواسطتها إنفاذ كل من القواعد الرسمية غير الرسمية للسلوك).

### 1-3/ تعريف المؤسسات:

ليس هناك تعريف واحد شامل لجميع تيارات الباحثين والمهتمين بموضوع المؤسسات، لما تعبر عنه من المفاهيم ذات الأوجه المتعددة والمتداخلة نظراً لاشتراك عدد من المجالات المعرفية مثل علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم السياسة، والدراسات التنظيمية، وغيرها، في ونظرياتها، فترتب على هذه التعددية عدم إمكانية إيجاد مدلول نظري شمولي لمفهوم

<sup>3</sup> نخبة من أساتذة التحكيم، ترجمة مصطفى كامل السيد، الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2007/1/1.

المؤسسية في الدراسات التنظيمية، كذلك صعوبة تطوير مقاييس محددة يمكن توظيفها من أجل قياس مدى ترسخ الظاهرة ميدانياً. مما جعل العديد من الدراسات تلجأ إلى اعتماد مؤشرات قابلة للقياس منبثقة من الممارسات الإدارية أو الجوانب التنظيمية ذات العلاقة من أجل الاستدلال على المؤسسية من خلالها.

ولتعريف المؤسسات بأكثر دقة، وتحديد لنطاق التحليل وتوضيح برامج البحوث في ميدان المؤسسية، نستدل إلى علماء بارزين عرفوا المؤسسات كما يلي:

يرى (Douglas North, 1986) أن المؤسسات لها ميزة المعيارية، حيث لا يمكن إيجادها إلا من خلال أجهزة تحدد مجموعة محددة من البدائل المقبولة في وقت معين لمجتمع.<sup>4</sup>

كما أضاف (Douglas North, 1990) أن المؤسسة لها وقع (أثر) شكل اتفاقات تسري على العموم (الكل).

كذلك من التعريفات الدالة على المؤسسية مساهمة (Jepperson, 1991) الذي عرفها على أنها برامج أو قواعد منظمة مبنية اجتماعياً يُعاد تشكيلها بشكل روتيني، وتعمل كركائز مُقيدة نسبياً للبيئات ذات العلاقة، وتكون مرتبطة باعتبارات مسلم بها، على مستويات مختلفة، المحلية منها والعالمية، ودرجات تعكس مدى تجذرها أو التسليم بها، ومسالك مثل المنظمة الرسمية والثقافة والنظم الضابطة. وهي عبارة عن الإستراتيجية النظرية التي تسعى إلى تطوير وتطبيق الأساليب التي تمكن من تفسير ودراسة المؤثرات والمسببات المُفضية إلى تشكل المؤسسات والممارسات فيها.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Wallis, John J., and Douglass C. North, "Measuring the Transaction Sector in the American Economy, " in S.L. Engerman and R.E. Gallman, (eds.), Long Term Factors in American Economic Growth, Chicago: University of Chicago Press, 1986.

<sup>5</sup> Jepperson, Ronald, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", in (ed) Powell, W. and DiMaggio, P., The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, U.S.A. 1991, pp. 143-164

بالنسبة لـ (Tolbert & Zucker, 1996) المؤسساتية تهتم بدراسة العوامل والأبعاد التي تتشكل فيها الممارسات الإدارية والتنظيمات المرتبطة بها على اختلاف أنواعها، بتسليط الضوء على كيفية تفاعل منظمات الأعمال والمؤسسات مع بيئاتها المتعددة.<sup>6</sup> أما بالنسبة (Aoki, 2001) فالمؤسسة هي توازن بين كل استراتيجيات الوكلاء المشاركين في نفس اللعبة.

كما يعرفها (Claude Menard, 2003) على أنها "مجموعة من القواعد الدائمة، مستقرة، مجردة وغير شخصية متبلورة في التقاليد والقوانين والأعراف، وجزء لا يتجزء من الأجهزة التي تقوم بتطبيق وتنفيذ وسائل تنظيم المعاملات بالموافقة أو الإكراه".<sup>7</sup> أيضا سوف نتطرق إلى ما رأيناها أهم تعاريف علماء الاجتماع ممثلة فيما يلي:

افتراض (Max Weber, 1947) توفر سمات مجتمعية محددة تعكس اتجاهات مستقرة مثل العقلانية بمفهومها الواسع الذي يعني الابتعاد عن التقليدية، والرسمية التي تعني فصل العام عن الخاص، والنفوذ الشرعي الذي تقره المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة. دراسة الباحثان (Berger & Luckman, 1967) اللذان تمكننا من إبراز فكرة أن الممارسة أو إعادة إنتاجها كنمط سلوكي تنبثق من التفاعل المتكرر في التنظيم. وعليه، تتم ممارسة الأنشطة التنظيمية على أساس مسلم به، مما ساعد ذلك في تحديد مدى تأثير الأبعاد المجتمعية ذات العلاقة على الظاهرة التنظيمية بعد أن كانت تتخذ الطابع العموميات في الدراسات المتعلقة بالموضوع.<sup>8</sup>

نذكر أيضا مساهمة كل من (DiMaggio & Powell, 1991) و (Meyer & Rowan, 1977) بينوا كيفية تأثير الأبعاد المجتمعية على التنظيم ميدانيا وفق ما أصبح يعرف بالمؤسساتية الجديدة. فمنظورهما قائم على تبيان وتفصيل مدى تأثير العوامل

<sup>6</sup> Tolbert, Pamela, and Zucker, Lynne, "The institutionalization of Institutional Theory", in (ed) Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W., Handbook of Organization Studies, Sage Publication, London, 1996, pp. 175-190.

<sup>7</sup> Ménard Claude, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, Cahiers d'économie Politique, 2003/1 n° 44, p. 103-118.

<sup>8</sup> Berger, Peter and Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality, New York: Doubleday, 1967.

المجتمعية باختلاف أنواعها، وبتداخلاتها المتشابكة على الممارسات الإدارية في المؤسسات ومنظمات الأعمال، وكذلك أيضا الكيفية التي تتشكل فيها هذه الممارسات والتنظيمات المرتبطة بها على اختلاف أنواعها مستجيبة للمؤثرات المجتمعية العديدة مثل دور كل من الدولة والاتحادات المهنية ومنظمات الأعمال في نفس القطاع.<sup>9</sup>

هذه التعاريف تتطوي على عدد من النقاط الأساسية الجديرة بالتحليل والدراسة:

- الاستقرار والدوام، هي عناصر مهمة لتحديد خصوصية قواعد اللعبة التي تميز المؤسسة. فالاقتصاد المؤسسي الجديد يفترض أن هناك تقلبات (تغير) بالنسبة للمؤسسات بمرور الزمن خاصة في ما يتعلق بنوعية الحوكمة ونوعية التنظيم، مما يستدعي التعامل مع المؤسسات بدلالة الأجيال.

- هذه القواعد هي مجردة وغير شخصية، بمعنى أنها تتجاوز ليس فقط الأفراد بينما أيضا المنظمات. هذا التجاوز لا يعتبر تعسفي، وإنما يفرض على جميع الوكلاء والكيانات بطريقة واضحة المعالم.

إن وضع القواعد إذا كان يتعارض مع إرادة من سيطبق عليهم فإن أجهزة التي تقوم بالتطبيق سوف تصطدم بسرعة بمشكل وضعها حيز التنفيذ. خاصة عندما تكون هذه القواعد موضوعة لخدمة مصالح طائفة معينة، بمنح امتيازات غير عادلة هذا التوتر ينتج عنه ديناميكية مؤسسية للتغيير (Hurwicz, 1987).

- للمؤسسات وجه مزدوج والذي يسبب لها مفارقة واضحة، من ناحية فإنها تقيد بالضرورة إلى حد كبير مجال عمل الوكلاء منفردين وبالتالي تتطلب آليات الإنفاذ، ومن ناحية أخرى فهي تسمح بتطوير نشاط المعاملات، تحليل النصوص والأجهزة التي من شأنها نقل هذه الإجراءات إلى حيز التنفيذ، وشرح الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات في برامج التنمية الاقتصادية، حيث يمكن بناء أجهزة في نفس الصدد لمؤسسات جزئية. ولقد تم ذلك على

9 DiMaggio, Paul and Powell, Walter, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", in (ed) Powell, W. and DiMaggio, P. The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, U.S.A, 1991, pp. 63-83.

أساس التفريق بين البيئة المؤسسية التي تعكس المجتمع، والبيئة التقنية التي تعكس التنظيم، وبالتركيز على أن التنظيم ليس مقيدا فقط بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية أين يساهم كل من البعدين المجتمعي والعقلانية في مأسسة الممارسات الإدارية والتنظيمات المرتبطة بها.<sup>10</sup>

#### 1-4/ خصائص المؤسسات:

ومن أهم خصائص المؤسساتية كما تضمنتها الأدبيات

(Friedland & Alford, 1991)، (DiMaggio & Powell, 1991)، (Tolbert & )

(Zucker, 1996)، (Scott 1991) ما يلي:<sup>11</sup>

- لا تعتبر نظرية متكاملة قائمة على طروحات وافتراضات محددة قابلة للتحقق.
- أيضا أنها صيرورة تتجسد من خلال النظم أو البرامج الاجتماعية أو القواعد أو الكتب المخطوطة أو الطقوس أو الأدونات أو الاعتبارات أو الروتين، وغيرها، ذات العلاقة، وأنها صيرورة نسبية تتحقق بدرجات متفاوتة ويمكن التدرج فيها وزيادة وتيرتها أو تخفيضها، أو إعادة تشكيلها.
- أنها صيرورة مزدوجة تعكس حرية التصرف والضوابط المقيدة لهذه الحرية في آن واحد.
- ومن خصائصها أن الإلمام بها يتطلب التفريق بين ما هو مؤسسي وما هو غير مؤسسي من الظواهر ذات العلاقة، وأنها تتداخل مع العديد من المفاهيم المرتبطة بها مثل المنظمة الرسمية والسياق الكلي والثقافة. ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمات الأقر على تجسيد الواقع المجتمعي والتي تعمل كمجال لقياس التأثير المجتمعي على سلوك الأفراد.

#### 1-5/ وظائف المؤسسات:

إن تحقيق التنمية الاقتصادية بات مرهونا بأداء التحرر الاقتصادي وفعالية السياسة الاقتصادية المتبوعة، وكل ذلك مرفوق بوجود مؤسسات ذات أداء متميز يسهر على هذه التنمية ويساهم في توفير مناخ ملائم لمختلف الأنشطة الاقتصادية.

<sup>10</sup> Ménard Claude, op.cit.

<sup>11</sup> DiMaggio, Paul and Powell, Walter, op.cit.

إن الأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية فالأبحاث، فهي تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة والنمو الاقتصادي، لهذا الغرض تقسم المؤسسات حسب وظيفتها إلى ثلاثة أقسام:12

### 1-5-1/ المؤسسات التي تخلق آليات السوق:

وتشكل هذه المؤسسات شرطا ضروريا لوجود السوق وتنظيمه، حيث تتولى هذه الأخيرة مسؤولية حماية حقوق الملكية، وكذا ضمان تنفيذ العقود المبرمة، فغياب هذه المؤسسات سوف يؤدي إلى ضعف أداء الأسواق إلى درجة كبيرة قد تفقده الخصائص المتعارف عليها، تكون حماية الملكية الفكرية بتولي المؤسسات المنشأة لآليات السوق ما يلي:

مقاومة التزييف الخاص بالسلع والخدمات، وذلك عن طريق إشراك جمعيات المستهلكين ومالكي العلامات التجارية والمنظمات العمومية المكلفة بمراقبة الملكية الصناعية تحت لواء هذه المؤسسات بالإضافة إلى القيام بحملات نوعية في استماع متواصل لكافة جمعيات المستهلكين والتجار والسعي إلى إنشاء منتديات خاصة لمناقشة هذه المسألة عن طريق مختلف المتعاملين. المعنيين، وذلك تفاديا لتشويه مناخ الاستثمار، وسيرورة العمل الاقتصادي والانضمام إلى مختلف المعاهدات والاتفاقيات الخاصة بحماية الملكية الفكرية مع ضمان تنفيذ واحترام الالتزامات الناجمة عن هذه الاتفاقيات.

إزالة كل القيود المفروضة على حقوق الملكية الخاصة بالأراضي الصناعية، وتسهيل نقل ملكيتها. ووضع هيئات خاصة بمتابعة تنفيذ العقود المبرمة والمتفق عليها من طرف المتعاملين في السوق.

### 1-5-2/ المؤسسات التي تحقق استقرار السوق:

وهي تلك المؤسسات التي تتولى تحسين محيط السوق وكافة المؤشرات عليه، حيث تقوم مثلا بإجراء سياسات نقدية صارمة تستهدف التضخم وذلك بتخفيضه كما تقوم أيضا بتقليل الاضطرابات الاقتصادية الكلية التي تؤخر على برامج وقرارات المستثمرين وعلى بناء

<sup>12</sup>Dani Rodrik & Arvind Subramanian, La primauté des institutions, Finances & Développement, Juin 2003, p 32.

إستراتيجيتهم على المدى القصير والمتوسط، حيث تتولى المؤسسات المحققة لاستقرار السوق، التخصيص الفعال لميزانياتها، وترشيد استعمال الأموال العمومية كالبنوك المركزية ودورها الفعال في تنظيم أسعار الصرف، احترام قواعد الميزانية العامة، وتكييف نظم الضرائب المعتمدة.

### 1-5-3/ المؤسسات المنظمة للسوق:

في تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات الخارجية ووفرات الحجم، ومشكل نقص المعلومات، وعدم إتاحتها لدى كافة المتعاملين، فإخفاقات السوق تحدث في الغالب عندما تؤدي تكاليف الصفقات إلى عدم المقدرة على تدخيل واستغلال الوفرات الخارجية الإيجابية وتفاذي هذه الإخفاقات فإن المؤسسات التنظيمية اليقظة هي التي يكون في مقدورها تجسيد مبدأ اقتصاديات السوق، وتنظيمها لتجارة مختلف السلع، الخدمات، العمل، الأصول والأنظمة المالية، فالخاصية الأساسية للأداء الجيد للمؤسسات المنظمة للسوق تكمن في توفير مستوى كافي من اليقين والثقة في الإدارة، وكمثال على هذه المؤسسات تلك الهيئات، الاتصالات السلكية واللاسلكية، النقل والخدمات المالية.

### 1-6/ التكيف المؤسسي:

إن أبحاث الاقتصاديين المؤسسيين الجدد تركز على المؤسسات الفعالة التي من شأنها تحقق تنمية مستدامة فيركزون على ضرورة الإصلاح الذي يمس إصلاح الحكم وإصلاح البيئة المؤسسية من أجل إيجاد محيط مؤسسي أكثر تكيف مع مختلف النشاطات الاقتصادية، أو تعزيز قوة التكيف المؤسسي للنشاط الاقتصادي، إن المؤسسات التي تخص هذا التكيف هي: الحكومة، الأسواق، المحيطات الاجتماعي والثقافي، ويكون ذلك على الشكل التالي:13

<sup>13</sup> عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، 2003، ص 126-129.

**1-6-1/ التكيف الحكومي:**

إن تتولى الحكومة إدارة المستويات الأخرى للتكيف المؤسسي مثل المحيط الثقافي والاجتماعي والأسواق ولهذا فإن المستثمرون الأجانب غالباً ما يهتمون في أول الأمر بالحكومة كونها المصدر الرئيسي للأعمال والمشروع الوحيد للسياسات والقوانين التي تحدد وتنظم وتوجه الاستثمارات، وذلك من خلال سلطاتها الثلاثة (السلطة التشريعية، التنفيذية والقضائية).

**1-6-2/ تكيف السوق:**

باعتبار أن السوق يعد المؤثر الاقتصادي والمالي لجلب الاستثمار الأجنبي، فإن على الحكومة أن تتولى تنظيم وتكيف السوق، ذلك لأن الأسواق الحرة والمفتوحة على المنافسة المشروعة من شأنها أن تجلب تدفقات كبيرة للاستثمارات، حيث يشكل تنظيم هذه الأسواق عنصراً أساسياً في قرار الاستثمار، ذلك لاحتوائها على لب كل مشروعات الاستثمار (المعاملات المالية، الاقتصادية).

**1-6-3/ التكيف الاجتماعي والثقافي:**

يعد المحيط الاجتماعي والثقافي القاعدة الأساسية التي تربط كل المؤسسات الأخرى، ويعتبر هذا المحيط أقدم المؤسسات وأعقدها وبالتالي صعوبة تغييرها لأن ذلك يتطلب وقتاً كبيراً، ويتمثل أساساً المحيط الثقافي والاجتماعي في عدة مقاييس تتعلق بمستوى المواطنين كدرجة انفتاح مواطني دولة ما على مختلف نماذج الاقتصاد المحلي والعالمي، كما أن درجة الانفتاح العالمية تساعد على جلب قدر كبير من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، والمستثمرون الأجانب يقررون إقامة مشاريعهم بناء على ما يسمى بثقافة الجوار (أوروبا الشرقية يمكنها أن تتلاءم مع قيام مستثمران أوروبا الغربية) بينما يكون ذلك غير ملائم مثل القيام باستثمارات آسيا في دول إفريقيا وذلك لتباعد الثقافات وغيرها.

## 1-7 / إصلاح البيئة المؤسسية:

تتمثل البيئة المؤسسية في مجموع القواعد السياسية والاجتماعية والقانونية التي يتأسس عليها الإنتاج والتبادل والتوزيع داخل المجتمع، ومن أمثلة تلك القواعد المبادئ التي تحكم الانتخابات وحقوق الملكية، حقوق التعاقد. ويعتبر الدستور أحد المكونات الأساسية للبيئة المؤسسية، وليس المقصود هنا بدستور النصوص التي يحتوي عليها، فالدستور يكون مكتوبا وقد لا يكون مكتوبا، وإنما متعارف عليه، فاستقلال البنك المركزي في (و.م.أ) ليس منصوصا عليه، وإنما هو أمر معمول به، وقد يكون فعالا أو غير فعال، فدساتير الدول الشيوعية سبا تعلم تلعب أي دور أو شأن في الحياة السياسية لهذه الدول، ويتكون الدستور في الدول التي يوجد فيها تقاليد دستورية من مجموعة الأحكام القضائية التي عدلت في القوانين العامة بما يتلاءم مع الظروف التي يمر بها المجتمع، ولم تكن موجودة وقت أن تم صياغة هذه القوانين العامة، فالدستور في خدمة المجتمع وليس العكس.

ويتكون الحقوق الدستورية من ثلاث أنواع: الحقوق الأساسية والمدنية والاجتماعية والحقوق الاقتصادية، نذكرها كما يلي:<sup>14</sup>

**1-7-1 / الحقوق السياسية والمدنية:** فهي تشمل على حرية التعبير عن الرأي والمساواة في المشاركة السياسية.

**1-7-2 / الحقوق الاجتماعية:** فهي تتضمن حق العمل وحق الحصول على دخل عادل وحق التعلم والصحة. إن تحقيق الحقوق الاجتماعية يساعد على تحسين توزيع الدخل في صالح الطبقات الفقيرة من خلال المساعدات في مجال الصحة والتعليم، والتوظيف.

**1-7-3 / الحقوق الاقتصادية:** وهي التي تهتمنا كثيرا، فهي تحتوي على حق الملكية، حق التبادل، حق التعاقد ومن الواضح أن كفالة الحقوق الدستورية تؤثر على الأداء الاقتصادي للمجتمع بجانبه الممثلين في الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، فمن الواضح أن

<sup>14</sup> زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية (governance) قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات 2003، ص 152.

المجتمع الذي توجد فيه ديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي يقل فيه حدوث المجالات، وذلك يساهم في حل المشكلة أن يتقدم في الوقت المناسب ومن ناحية أخرى تكشف الديمقراطية من أوجه الفساد والمختلفة في المجتمع، وتساعد على القضاء عليها وهو ما يزيد من درجة الكفاءة الاقتصادية.

فالحقوق الاقتصادية، تكفل توافر الحافز الخاص الذي يبعث عن استخدام الموارد أفضل استخدام ومما سبق يتضح أن أي إصلاح مؤسسي يضمن الحقوق الدستورية لأفراد والمجتمع سوق يترتب عليه إصلاح اقتصادية.

### 1-8/ مميزات نظريات التحليل المؤسسي:

تُعاني النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الحديثة ثلاث مآخذ رئيسية، الأول هو أنها غير احتكاكية فهي تفترض أن الأسواق تعمل بطريقة مُتقنة تتصف بالكمال، دون تكريس أية موارد لجعلها تعمل وتؤدي وظيفتها بطريقة تفيد أنه لا يوجد أي نوع من الحكومة أو المؤسسات.

أما الثاني فهو أنها جامدة بطبيعتها، أي تفترق إلى الحركية، فهي تهتم بأداء اقتصاد ما في مرحلة معينة من الزمان، وبناء على ذلك، فإن مضامين السياسات التي تشتق منها تكون حاسمة ونهائية لكل التغيرات التي سوف تُنتج عنها. لكننا نعيش في عالم ديناميكي متحرك يكتنفه التغيير المستمر، يتأثر بعامل الوقت والطريقة التي يتعلم بوساطتها الإنسان، إضافة إلى فهم واستيعاب التاريخ، فالماضي التاريخي هو الذي يحدد الحاضر والمستقبل.

أما الثالث فهو يفترض أن علم الاقتصاد عالم يمثل كل المكونات ومنفتح على كل الاحتمالات أو ما يطلق عليه مصطلح الصفة التمثيلية، فالعالم التمثيلي المنفتح على كل الاحتمالات هو العالم الذي يوجد فيه بنية أساسية ثابتة، وهو الاقتصاد في هذه الحالة بالذات.

هذا لا يعني أن النظرية الكلاسيكية الحديثة غير مجدية، لكن يعني أن لابد من مواصلة تعديل نظريتنا وفهمنا للعالم، فالكثير من المشاكل التي نتعامل معها في عالمنا المعاصر هي مشكلات جديدة لم يسبق لها مثيل، ولا تستند إلى أي أساس تاريخي.

ولتجاوز هذه المشاكل التي طرحت يرى رواد التيار المؤسسي الاستعانة بالمؤسسات في المأخذ الأول، أي عندما تكون النظرية غير احتكاكية. وفي حالة المأخذ الثاني أي عندما تكون النظرية استاتيكية، ينبغي الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت والطريقة التي يتعلم بواسطتها الإنسان بمرور الزمان. أما في حالة المأخذ الثالث، أي عند إمكانية اعتبار النظرية تمثيلية ومفتوحة على كل الاحتمالات، فهنا يتوجب الاهتمام بالتغيير الأساسي مع مرور الوقت.

إن التحليل المؤسسي يضم مجموعة من النظريات التي ستعمل على مواجهة المشكلات، والذي يُعنى مباشرة بنوع المؤسسات وأنظمة المعتقدات التي يتوجب فهمها قبل التمكن من تحقيق النجاح.

فعملية فهم الطريقة التي يتبعها الاقتصاد في العمل، تتطلب فهم التفاعل البشري وقياس تكاليفه. وهذا يعني فهم وقياس كلفة المعاملات وكلفة إنفاذ العقود، سواء كان ذلك في الأسواق الرأسمالية أو في أسواق المنتجات أو في الأنظمة السياسية. فبعدم القيام بعملية القياس، لن تُفهم المعوقات الأساسية التي تعترض سبيل تحمل تكاليف منخفضة في تنفيذ المعاملات. فعند الوصول إلى قياس تكاليف المعاملات، فإننا نبدأ الفهم الدقيق للأسباب التي تجعلنا نجد مؤسسات تفتقر إلى الكمال والدقة والكفاءة، وعند القيام بإجراء قياسات كلفة المعاملات، فهنا سنُفهم الكيفية التي يعمل من خلالها الاقتصاد.

## المبحث الثاني: التغيير المؤسسي.

إن إسهام المؤسسات في إعادة النظر في تسيير العلاقات الاقتصادية وإقامتها في عملية التنمية، يبرز المنظور الجديد لتغيير معمق لتدخل الدولة. إن الهدف من ذلك هو حل النزاعات والمشاكل المختلفة بين مختلف الفاعلين الذين يساهمون في استغلال الموارد لمواصلة التنمية.

لحد الآن لم يتم تقديم مفهوم دقيق للتغيير المؤسسي لأنه يُعنى بكل من العلوم الاقتصادية، الاجتماعية ويمتد حتى إلى العلوم السياسية. كذلك يرجع إلى تداخل العوامل المؤثرة فيه وتطورها عبر الزمن، وأيضا بسبب المتغيرات والأزمات التي تظهر من فترة إلى أخرى. سنتطرق إلى أهم العوامل والميكانيزمات المعتمدة في تحليل التغيير المؤسسي من خلال الفكر المؤسسي.

## 1/ التغيير المؤسسي والقصدية الإنسانية:

تعني القصدية الإنسانية ما يقصده الإنسان وينوي أو يعتزم عمله، وعليه فمن الضروري على الإنسان أن التساؤل عن كيفية فهم الناس للعالم من حولهم، ومعرفة كيف يحدّد الناس ما يريدون اختياره. فعلم الاقتصاد المعياري مبني على قاعدة الاختيار، أي انه يفترض أن الناس يعرفون كل شيء وأنهم مطّعون على المعلومات بصورة كاملة ويعرفون كل البدائل ويعملون على أساس التفاضل المنطقي الخالص. لكن المشكلة الأهم التي يواجهها هذا العلم، هي نظام المعتقدات التي يعتقها الناس والذي تحدّد هيكليّة الحوافز لديهم.

إن تعديل الطريقة التي تلعب بها اللعبة يتطلب فهم تاريخ تلك اللعبة، ومعرفة طبيعة الوضع الراهن لكي يتم التعرّف على الاتجاه الذي يسلك. ولا يتم ذلك إلا من عبر تعلم ما يكفي عن الطريقة التي يعمل بها هذا النظام، قصد فهمه ومن ثم إمكانية إحداث بعض التغييرات فيه. ما ينبغي فهمه هو القصدية البشرية في التغيير المؤسسي، فإذا ما كان الهدف هو السعي إلى تحسين الأداء المجتمعي، فيتم انجاز الأشياء بهدف أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج تصبّ في مصلحة رفاه الناس الذين يصنعون التغيير.

## 2/ التغيير المؤسسي لتجاوز المحددات الاستاتيكية:

إن إدراك أن القيود الستاتيكية الموجودة، فيما يتعلق بكيفية إمكانية تغيير الطريقة التي تُلعب بها اللعبة، تعتبر محدودة جداً، لأنها موروثية من القوانين والقواعد والأعراف والمعتقدات الماضية. ولأنها ورثت على هذا النحو، فإنها مغروسة بوجهات نظر اللاعبين، الذين يعتقد الكثير منهم أن بقاءهم كلاعبين يعتمد على إصرارهم ومواظبتهم على إتباع تلك القواعد وعدم تغييرها، لذلك فإن تبعية المسار الموروث الثقافي الذي ورث من الماضي، هو الوظيفة التي تُملئها المعتقدات والمؤسسات التي أنتكم من الماضي، وهي تميل إلى أن تكون مُحافضة جداً، وإلى توفير الحماية للبنى والهياكل القائمة.

فإمكانية تحسين الأداء المؤسسي، معنية بعنصر الوقت والديناميكية، حيث ينبغي على أساسه فهم الثقافة والتاريخ والمعتقدات والمؤسسات ضمن السياق الذي يتوجب العمل فيه، ومعرفة الحدود والأماكن التي يمكن فيها تحسين الأداء.

## 3/ نظريات جزئية بالنسبة للتغيير المؤسسي:

تظهر هذه النظريات دور الفعالية، تطور توزيع السلطة والجانب الاجتماعي في التغيير المؤسسي، حتى وإن لم تقتصر المؤسسات على المجال الاقتصادي، فإنها تحتل قراءات مختلفة تبعاً للحقل أو النهج الذي يتبعه كل باحث، حيث تحظى في خطوطها العريضة بالاهتمام الجزئي في وظيفة المؤسسات، ولإيجاد تفسيراً لتحولها، سنلخص أهم هذه النظريات في ثلاث نماذج كما يأتي:

## 3-1/ النموذج المنفعي الوظيفي:

هذا النموذج جاء به (Ostrom) سنة 1999، أكد على أن العمل الفردي لا يحقق المنفعة التي تصبو إليها المؤسسات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، و أشار إلى دور الفعالية من خلال العمل الجماعي وتكرار التفاعلات بين أعضاء المؤسسة، مما يؤدي بهم

إلى التعلم واكتساب التجربة، هذا ما يؤدي إلى تكيف المؤسسة مع الوضع، والتعديل الدائم والمتواصل لها لإحداث التغييرات في صالح المؤسسة.<sup>15</sup>

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج، تلك التي قدمها كل من (North Douglass) والتي مفادها أن الفعالية غير كافية للتغيير المؤسساتي، فهو يرى أن (Storm) لم يأخذ بعين الاعتبار تقسيم الوظائف إلى جانب العمل الجماعي. و (Agleitta) الذي حثّ في تعقيبه على الدور الأساسي لتدخل الدولة في تنظيم السوق من خلال آليات الضرائب، توفير نظام معلومات، تحقيق الاستقرار والأمن، من أجل تغيير مؤسساتي ناجح. إلى جانب (Freyssemet) الذي وصف هذا النموذج بالانطواء على التطور المتواصل، دون الأخذ بعين الاعتبار الأزمات والعراقيل والعقبات التي قد تظهر.

### 3-2/ التغيير الناتج عن طريق توزيع السلطة:

هو ثاني نموذج تم اعتباره جزئياً بالنسبة للتغيير المؤسساتي، جاء به (Knight) سنة 1992 كبديل للنموذج المنفعي الوظيفي الذي لم يأخذ بعين الاعتبار المنافسة والنزاعات بين العناصر أو العوامل التي تؤدي إلى وضع القوانين والتشريعات التي تكون نتيجة للتغيير في التوازن بين السلطات أو تغيير أهداف العوامل الأكثر قوة واحتكاراً.<sup>16</sup>

تعرض ذا النموذج كذلك مجموعة من الانتقادات، نذكر منها

- حسب (Knight) لم يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية في النموذج، ويؤكد على أن القوانين تهدم وتغير العلاقات الاجتماعية.

حسب (Pierre Bourdieu) النزاعات لا تحدث فقط بسبب الصراعات الطبقيّة الماركسية ولكن أيضاً بانقسام المجتمع إلى مجموعات أو حقول سياسية، فنية، وكل مجموعة نجد فيها صراعات بهدف الوصول إلى السلطة للحصول على امتيازات. وبالتالي ليس فقط المنطق والعقلانية الاقتصادية هي سبب هيكل المجتمع بل أيضاً الرأسمال الاقتصادي، الرأسمال الثقافي والرأسمال الاجتماعي.

<sup>15</sup> OSTROM Elinor, Coping with Tragedies of the Commons, Annual Review of Political Science, 1999, 2, pp. 493-537.

<sup>16</sup> KNIGHT Jack, Institutions and Social Conflict, New York, Cambridge University Press, 1992.

وحسب (Boyer) في بعض الأحيان ولنتائج غير متوقعة العوامل الأقل قوة هي التي تستفيد من التغيير في القوانين و ذلك بسبب التقدير الخاطئ لمن تعود السلطة.

### 3-3/ النموذج الاجتماعي الثقافي:

جاء به (Scott & Meyer) سنة 1994، حيث أكدوا على أن التغيير المؤسسي هو الأسلوب الثقافي لرؤية العالم، أي أن التأثير في وجهة نظر الرأي العام من خلال الأحداث الدولية وممثلو العالم حقيقة تؤدي بهم (الرأي العام) إلى محاولة التقليد للوصول إلى التغيير.<sup>17</sup>

من بين الانتقادات الموجهة لهذا النموذج:

- يأخذ بعين الاعتبار الجانب الإدراكي لكنه يقلل من أهمية السياسات الاقتصادية والاستراتيجيات المسطرة وكذلك النزاعات.

- لا يأخذ بعين الاعتبار عامل النجاعة بعد أن تؤكد أن الفعالية أصبحت غير كافية.

جمع (Chartres) نقائص النماذج الثلاث السابقة في نقطتين هما:<sup>18</sup>

- على المدى الطويل وبعد استقرار واضح يتبعه أزمة حادة نسبيا تزعزع الاستقرار المنتظم داخل المؤسسات.

- يتم الاعتماد على نفس المبادئ مهما تغيرت الأنظمة للتغلب على الأزمات.

هذه النماذج أو التيارات تظهر تعدد وتنوع محددات التغيير و منه نرى أن الباحثين لم يصبح ارتباطهم بمعرفة أسباب وجود المؤسسات، بل بمعرفة العوامل التي تحدد التغيير المؤسسي.

### 4/ النظريات المؤسسية الجديدة:

في العشرينين الأخيرتين، ظهرت أشكال مؤسسية جديدة، التي كانت نتاج التجربة الطويلة وتكرر الخطأ والتي برزت بمساهمة القطاع الخاص أكثر منه من القطاع العام، من أهم

نماذج التغيير المؤسسي الجديد:

<sup>17</sup> SCOTT Richard W., MEYER John W., « The Rise of Training Programs in Firms and Agencies », in Institutional Environments and Organizations : Structural Complexity and Individualism, SCOTT R. W., MEYER J. W. (eds), Thousand Oaks (Cal.), Sage, 1994.

<sup>18</sup> BOYER Robert, SAILLARD Yves, Théorie de la régulation : l'état des savoirs, Paris, La Découverte, 2002, pp. 273-284.

## 4-1/ نموذج التبعية بالنسبة للمسار (Dépendance par rapport au chemin):

يعتبر الجمود المؤسسي هو أهم ما يميز التغيير المؤسسي الجديد، فهو يرى أن هذا النموذج يعتمد على ثلاث ميكانزمات: أولاً التدريب والتعليم، ثانياً التكلفة وأخيراً الاختيارات السابقة التي تضع شروطاً للقرارات اللاحقة.

## 4-1-1/ التدريب والتعليم:

حسب (Arthur) سنة 1989، عامل التدريب من واجبه إحداث مرد ودية متزايدة مثله مثل تبني تكنولوجيا جديدة أو الاعتماد على معايير تقنية جديدة، هذا ما يؤدي إلى التطور المتزامن للمؤسسات والسلوكيات. كما يعتبر أن تطور السلوكيات هو أساس تطور المعيار الاجتماعي، هذه المردودية المتزايدة تحقق ديمومة عضوية المؤسسات.<sup>19</sup> فبالرغم من النتائج المتوصل إليها إلا أن (Boyer) اعتبر أن التحليلات التجريبية قليلة في الجانب الاجتماعي.

## 4-1-2/ التكلفة الغير قابلة للتحويل:

جاء على يد (Sutton) سنة 1991، يرى أن تكاليف بناء المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى جمود المؤسسة. هناك مؤسسات تواصل المثابرة في العمل بالرغم من أن التقدير يبين عدم قابلية تحويل التكاليف لأن هدفها المسطر يكون على المدى الطويل، أي أن تحويل التكاليف يكون على المدى الطويل.<sup>20</sup> انتقد (Boyer) هذه النظرية وأشار إلى أنه لا يمكن تقييم هذه التكاليف، خاصة تكاليف الصفقات.

## 4-1-3/ اختيارات سابقة تضع شروطاً للقرارات القادمة:

قدم (Sewell) سنة 1996، فرضية أن أي قرار أو اختيار يمكنه أن يكون متشعباً يمس كل جوانب المؤسسات، فيصبح قراراً لا يمكن الرجوع عنه، وبالتالي تصبح المؤسسات مجبرة على إتباع مسار ذلك القرار مهما كانت جهود التغيير. يؤخذ على هذا الاتجاه، أن هذه القرارات تكون على أساس أحداث غير واقعية، لأنها تكون في غالب الأحيان مبنية على

<sup>19</sup> ARTHUR Brian W, Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, Economic Journal, 1989, 99, pp. 116-131.

<sup>20</sup> SUTTON John, Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration, Cambridge, MIT Press, 1991.

الجوانب الاجتماعية فقط.<sup>21</sup> كما أن هذا النموذج يهتم فقط بالجانب المحلي، لكن الأخذ بعين الاعتبار الجانب الدولي سيؤدي إلى ظهور عوامل أخرى تؤثر في التغيير المؤسساتي.

#### 4-2/ نظرية التحويل (La théorie de conversion):

انتقد (Thelen) سنة 2002، نظرية التبعية بالنسبة إلى الطريق وأكد على أن النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الأهداف، التكاليف والإجراءات المتخذة. وكذلك لم يؤخذ بعين الاعتبار تأويل القوانين واستراتيجيات المؤسسات الأخرى التي لها تأثير على المؤسسة. على أساس هذه الانتقادات بنا (Thelen) نظريته، التي يرى فيها أن التفاعلات بين الأهداف، التكاليف والإجراءات المتخذة تلزم إعادة النظر في تشكيل المؤسسات. هذه التفاعلات تتأثر بالجوانب التالية:

- إعادة تحديد أهداف مؤسسات أخرى يؤدي إلى إعادة النظر في أهداف المؤسسة. والقوانين التي تحكم المؤسسة وطريقة تأويلها. كذلك دخول مؤسسات جديدة والأخذ بعين الاعتبار أهدافها المسطرة.

#### 4-3/ نظرية الترسيب (La théorie de sédimentation):

هذا النموذج هو امتداد لأفكار (Thelen) يرى فيه أن التغيير لا يمكن الوصول إليه إلا بإضافة أو إنشاء مؤسسات أخرى. بالإضافة إلى انه يجب التركيب بين القديم والجديد للوصول إلى شكل جديد يمكننا من التغيير. يؤخذ على هذا النموذج انه يمكن أن يكون هناك عدم تجانس بين المؤسسات.

#### 4-4/ نظرية إعادة التركيب (La théorie de recombinaison):

جاءت على يد (STARK) سنة 1998، هذه النظرية ترى أن العلاقات الموجودة بين مختلف المؤسسات يمكنها أن تعرقل مسار المؤسسات، لذلك سيتوجب إعادة تركيب العلاقات الموجودة بين المؤسسات من خلال أهمية كل واحدة بالنسبة للأخرى.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> SEWELL William H., Three Temporalities : Toward an Eventful Sociology, dans MCDONALD T. J. (ed.), The Historic Turn in the Human Sciences, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1996.

<sup>22</sup> STARK David, BRUSZT Laszlo, Postsocialist Pastways : Transforming Politics and Property in East Central Europe, New York, Cambridge University Press, 1998.

عادة ما تكون أسباب إعادة التركيب هذه العلاقات هي:

- تغيير في الهرم المؤسساتي مثل الاعتماد على المؤسسات المالية.
- تأثير القطاع الخاص على التسيير والعلاقات بين المؤسسات.

### 5/ بحوث السنوات الأخيرة في التغيير المؤسساتي:

البحوث في السنوات الأخيرة قامت بإلغاء بعض المفاهيم أو الفرضيات التي بنتها البحوث النظرية السابقة، و يمكن التطرق إليها من خلال ثلاث نماذج:

- التحويل الداخلي و التهجين.

- الاقتران المؤسساتي.

- نموذج التكامل والتسلسل الهرمي المؤسساتي.

### 5-1/ نموذج التحويل الداخلي والتهجين (Endométabolisme & hybridation):

#### 5-1-1/ ميكانيزم التحويل الداخلي:

كان المنظرين يأخذون بعين الاعتبار إلا التحويل الداخلي على المدى القصير و أن التأثير الخارجي هو سبب الأزمات الحادة. لكن البحوث في هذا المجال تؤكد أن هناك تغيير قصير الأجل يكون شبه ثابت، و تغيير طويل الأجل الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار، وبالتالي فان التحويل الداخلي هو تحويل نمط التنمية على أساس ديناميكية داخلية.

#### 5-1-2/ ميكانيزم التهجين:

عند التوسع، المؤسسات الرأسمالية تحاول تقليد المؤسسة الأم ولكن تأخذ شكلا آخر، مغاير لهذه الأخيرة. وهذا ما يسمى بميكانيزم التهجين. وبالتالي ميكانيزم التهجين هو التغيير الذي يكون نتيجة تدويل التبادلات أو الاعتماد على الأسواق المالية، فالمؤسسات التي تعتمد على التهجين تستفيد من التغيير المؤسساتي أكثر من المؤسسات التي تعتمد على ميكانيزم الترسيب. إضافة إلى ذلك فان الاعتماد على التحويل الداخلي والتهجين لا يؤديان إلى استنفاد التغيير المؤسساتي.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Robert BOYER, Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel: quels enseignements pour la théorie de la régulation?, L'année de régulation, n°7, Paris, 2003, pp 168 - 204.

## 5-2/ التسلسل الهرمي المؤسسي (hiérarchie institutionnelle):

- الشكل المؤسسي تحكمه العلاقات الاجتماعية التي تدعو بتدخل الدولة، والتي تعتبر القوة الموجهة للتغيير المؤسسي بسبب الأزمات التي تؤدي بالمؤسسات إلى اتخاذ استراتيجيات متناقضة.

- تطور العلاقات يكون احد عوامل تطور الهرم المؤسسي، و قد ذكر (Kathleen) سنة 2003، أن تغير الهرم المؤسسي هو حالة خاصة من ميكانيزم إعادة التشكيل المؤسسي، وذلك بسبب إضفاء عامل التدويل الذي يغير السلطة لصالح العمال ورؤوس الأموال الأكثر كفاءة، مما يؤدي إلى التجديد في كل المجالات وبالتالي إعادة تشكيل الهرم المؤسسي.<sup>24</sup> هذا التسلسل يؤدي تضارب في المصالح، ينتج عنه صراعات مما يؤدي إلى تدخل الدولة من اجل وضع سياسات، قوانين أو استراتيجيات جديدة. فالتجربة دور كبير في وضع هذه السياسات.

## 5-3/ نموذج الاقتران المؤسسي:

الاقتران مع تغيير مؤسسي آخر يخلق حالات عدم التأكد التي تحرض على تطوير الشكل المؤسسي، فهناك بعض المؤسسات التي تستغل درجة انفتاح مؤسسات أخرى، هذا يسمح لها بإعادة النظر في شكلها، فالجدوى المؤسسية لا تعتمد على كل قسم أو كل حقل من حقولها ولكن على القدرة العامة لشكلها وكذلك قوة تأقلمها مع سياق أو مسار متغير بالنسبة للزمان والمكان.

## 6/ مستويات وأنواع التغيير:

تتم عملية التغيير على عدة مستويات، فنجد التغييرات غير المخططة، التي تحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات. وفي المقابل نجد أيضا التغييرات المخططة، التي تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة. ويمكن أن تكون عملية التغيير مفروضة، أي تفرض جبرا على العاملين، وتسبب

<sup>24</sup> THELEN Kathleen, Comment évoluent les institutions. Les enseignements d'une analyse historique comparative, L'année de la régulation 2003, 7, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, pp. 13-43.

الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها. أو تكون بالمشاركة، فتتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، وهي أكثر استمرارية. وتدرج كل هذه المستويات في نوعين رئيسيين للتغيير هما التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي، سوف نشرحهما فيما يلي:<sup>25</sup>

### 6-1/ التغيير الاستراتيجي:

يعني التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل، التي تشغل المؤسسة هو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم، التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة، والتقنيات المستخدمة، ويقود هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية، إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات، والتمويل وإدارة شؤون الأفراد. ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل، هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتها التكوينية والتخطيطية.

### 6-2/ التغيير الوظيفي:

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، لذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

### 7/ أساليب التغيير المؤسسي:

يعتبر التغيير الجهاز الذي يحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل

<sup>25</sup> مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ادارة النزاعات، عمان، تصنيف رقم الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد 22، 13 نوفمبر 2002.

التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا و فعالية ، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:<sup>26</sup>

**الأول - أسلوب دفاعي:** يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، إذ إن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم السيئ أولا قبل البناء. بالنسبة للإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، ولا تملك شجاعة الإقدام عليه أصلا أو أسلوبا، فإن حكمتها تدفعها لسد الثغرات والنواقص التي تنجم عن عملية التغيير، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب يحفظ إلى حد ما كيان المؤسسة مع خسائر أقل، لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دفاعي، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

**الثاني: أسلوب الاحتواء:** هو أسلوب هجومي، يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال، وما تملكه من قدرات، فتواجهها بالحكمة والحنكة، نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به، ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل. يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه، وضبطه ليصب في الصالح العام، هذا في البعد الايجابي، أما في البعد السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

إن التغييرات التي تحدث في المؤسسات غالبا ما تهز توازنها كليا أو جزئيا، ولذا تتطلب أسلوبا إداريا يختلف عن الأسلوب التقليدي، لتكون الإدارة قادرة على احتوائه وتنظيمه،

<sup>26</sup> أحمد الخطيب وسالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، ص 392-399

وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة وفق مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، بدلا من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، والذي يعتمد عليه الأسلوب التقليدي في الغالب. وبهذا يظهر الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومى، فان الأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، فان تجاوزت النصاب انفلت الزمام من أيدي الإدارة وعاد عليها بالضرر.

بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقبله، و يرد الخطأ ويتجنبه، لذلك فانه ينحى منحى وسطا يواكب الطموحات والتطلعات، فيأخذ بالصحيح ويتجنب الفاسد، وبذلك فهو يعد أسلوبا أفضل لإبقاء المؤسسة، والمحافظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء.

في هذا الصدد يرى (Meisel et Ould Aoudia, 2008) أن التغيير المؤسسي في المدى الطويل يكون من خلال التحولات في أنظمة التنظيم (الضبط) المؤسسات البشرية والأنظمة التي تقوم على العلاقات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص التي تتسم بـ:<sup>27</sup>

- الرفع من الشفافية.

- تفادي مخاطر التسيير السيئ.

- الأخذ بعين الاعتبار معايير الأخلاقية (قيم الاستقامة والوضوح، النزاهة، الاهتمام، العناية بالعمل، التفتح، الحكمة، تكاتف، تضامن، الاحترام المتبادل).

تشير هذه القيم عن طريق لوائح بطريقة نظامية في المؤسسة على شكل معلقات، قوانين، منشورات، دليل الهدف المنشود هو اليقظة والاحترار لحماية المؤسسة من الهجمات الخارجية التي تضع المؤسسة في وجه دعاوي قضائية كسخط المستهلك من نوعية المنتج والفساد الإداري.

## 8/ مقاومة التغيير:

قد تواجه عملية التغيير أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل

<sup>27</sup> Nicolas Meisel & Jacques Ould Aoudia, L'insaisissable relation entre bonne gouvernance et développement, Revue Economique - REV ECON, vol. 59, no. 6, 2008.

إقامة العمل، وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدرا للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديدا لمصالحه الخاصة، لهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه و إفشاله.

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، لذا تصعب مهمة التغيير، لأنها تتطلب القيام بعمليات توجيه وتوعية وتطمين كافية، لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا يتم بإقناع الأطراف المعنية بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في مصلحة الجميع، ويصب في خدمة العمل والمؤسسة، لذلك على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه، لتكوين رأي عام جيد، للحصول على الدعم وتبنيه. ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة. ويمكن أن نجمع مصادر وأسباب مقاومة التغيير فيما يلي:<sup>28</sup>

- مصادر مرتبطة بالشخصية: منها الخوف من المجهول، وتفضيل الاستقرار، والقلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.
- مصادر مرتبطة بطريقة أحداث التغيير: تشمل الوقت والموارد المتوفرة للتكيف، واحترام الأفراد والمهارات، ومصداقية عامل التغيير.
- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: ترتكز على الانسجام مع المبادئ (القناعات)، وتماسك النظام، ووضوح الفوائد والحقوق، ورفض غير المؤلف.
- تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضا ووضع الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب.

<sup>28</sup> توفيق أنتولجي، مقدمة في ذهنية التجديد والإصلاح في القيادة الإدارية للمؤسسات، مجلة الجندول، سبتمبر

## المبحث الثالث: المؤسسات ومذهب الكلية.

ويعرف (Watkins, 1973) مذهب الكلية بوصفه المبدأ الذي مفاده أن السلوك الفردي يجب أن يفسر عن طريق الاستنتاج من قوانين واضحة، شاملة، فريدة وتنطبق على النسق الاجتماعي ككل، وأوصاف أوضاع أو وظائف الأفراد داخل الكل. 29

ان الكلية المنهجية مقارنة مقرونة بعلم الاجتماع والانثروبولوجيا أكثر مما هي مقرونة غالباً بعلم الاقتصاد، لكن الكثير من كتاب داخل التيار المؤسساتي استخدموا هذا التعبير بهدف وصف موقفهم الخاص (Ramstad, 1986) و (Harrison, 1978) و (Gruchy, 1947)

و يمكن تلخيص المقاربة الكلية كما يلي:

- إن الكل الاجتماعي هو أكثر من مجموع أجزائه: أن المجتمع هو أكثر من مجرد تجميع لأفراد مستقلين. إن للمجتمعات نظاماً متماسكاً وبنية تجعلانها أكثر من مجموعات من الأفراد الفاعلين فقط. وتنطبق ليس فقط على المجموعات الاجتماعية ولكن على عدد ضخم من التجمعات.

- إن الكل الاجتماعي يؤثر في ويحدد سلوك أجزائه أو تأديتها لوظائفها.

- ينتج الاجتماعي التأثيرات ويقيد سلوك الفرد: يتحدد سلوك الأفراد من قوانين، أو غايات، أو قوى اجتماعية أو عامة والتي هي فريدة أو متميزة وتنطبق على النسق الاجتماعي ككل، ومن مواقف (أو وظائف) الأفراد داخل الكل.

إن المجموعة الاجتماعية أكثر من مجرد مجموع أعضائها، بل هي أيضاً أكثر من مجرد مجموع العلاقات الشخصية الكثيرة القائمة في أية لحظة بين أي من أعضائها، فبمقدور مجموعة أن تحافظ بسهولة على طابعها في حالة سليمة إذا فقدت بعض أعضائها الأقل أهمية، وحتى أنه يمكن تصور أن مجموعة قد تحتفظ بكثير من طابعها الأصلي حتى إذا

<sup>29</sup> مالكولم رودرفورد، المؤسسات في علم الاقتصاد المؤسسية القديمة والجديدة، دار الكتاب الحديث، عمان،

الطبعة الأولى 2009، ترجمة نادر ادريس النل ص 261- 281.

جرى استبدال جميع أعضائها الأصليين بآخرين. و لكن نفس الأعضاء الذين يؤلفون الآن المجموعة بإمكانهم بشكل محتمل أن يؤسسوا مجموعة مختلفة جدا لو لم ينضم الواحد تلو الآخر إلى المجموعة الأصلية، ولكن أسسوا وحدة جديدة بدلا منها. ويمكن أن يكون لشخصيات أعضائها تأثير قوي على تاريخ وبنية المجموعة، غير أن هذه الحقيقة لا تمنع أن تملك المجموعة تاريخا وبنية خاصتين بها. وهذه الحقيقة لا تمنع أيضا هذه المجموعة أن تؤثر بشكل قوي في شخصيات أعضائها.

إن المؤسسة هي انتظام في السلوك أو مقبولة من جانب مجموعة اجتماعية، تعين السلوك في أوضاع معينة، وهي تكون أما ذاتية التنظيم أو الضبط أو تضبط وتنظم من قبل سلطة خارجية. (Veblen, 1914) و (Schotter, 1981)

ومن المهم التمييز بين قواعد اجتماعية عامة (تدعى أحيانا البيئة المؤسسية) وأشكال تنظيمية بعينها (تدعى أحيانا ترتيبات مؤسسية). وبالرغم من أنه بالإمكان أيضا التفكير في التنظيمات كمجموعات من القواعد، فإن القواعد تطبق فقط بشكل أو على نحو داخلي. وللتنظيمات دساتير، وهي فاعلات جماعية وخاضعات أيضا لقواعد اجتماعية.

### 1/ سمات التنظيم المؤسسي:

إن التنظيم المؤسسي يتطلب مجموعة من العمليات التي تقوم بها السلطات العمومية باسم المواطن وتتضمن عمليات الانتخاب وتعويض واستبدال المسؤولين وعمليات صياغة ووضع ومتابعة وتقييم السياسات العامة.<sup>30</sup> وبمرور الوقت، تعدى ذلك إلى محاولة قياسه وتحديد درجاته، حيث أصبح هناك حوكمة جيدة وحوكمة سيئة.

تشير الحوكمة الجيدة إلى وجود مجموعة من المؤسسات التي تمثل الشعب في الدولة بكل ديمقراطية، هذه المؤسسات تقوم بمهامها من خلال شبكة من القواعد التنظيمية والمسؤولة، هدفها هو إنجاز الأحسن لكل فرد في المجتمع. أما الحوكمة السيئة فتشير إلى نظم التسيير

<sup>30</sup> Edouard Al-dahdah, gouvernance et développement dans les pays du Maghreb: constats et implications pratiques, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007, p 19.

أو الحكومة غير منتجة وغير فعالة ومكلفة جدا من الناحية المالية، وعندما تسبب تلك النظم مهالك وصعوبات للمجتمع المدني، وجلب الأضرار للأجيال القادمة.<sup>31</sup>

تتميز الحوكمة الجيدة بعدة سمات أساسية نذكر منها:<sup>32</sup>

أ- المشاركة: أين يتوفر لكل فرد صوت في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.

ب- سيادة القانون: تتسم فيها الأطر القانونية بالعدالة وتوخي الحياد في إنفاذها، خاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

ج- الشفافية: تتأسس على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة لأولئك المهتمين بها ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات.

د- الإنصاف: ضرورة أن تتاح لجميع أفراد المجتمع الفرصة لتحسين رفاقتهم والحفاظ عليها.

هـ- الفاعلية والكفاءة: ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد.

و- الرؤية الإستراتيجية: يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا طويلا فيما يتعلق بالحكم الراشد مع الإحساس بما هو مطلوب للتنمية.

بالإضافة إلى عنصر مهم جدا بدون توفره يصعب تجسيد السمات سالفة الذكر، يتمثل في المساءلة، والتي تتوقف على توفر كل من الشفافية والتنافسية، اين يمكن للشعب أن يتعرف على مجريات سير أمور الدولة من خلال توفر قنوات المعلومات، والقدرة على الاختيار بين كيانات سياسية واقتصادية بديلة على أساس حسن أدائها.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Brahim lakhlef, la bonne gouvernance, Dar Al-Khaldounia, vieux kouba, Alger, Algérie, 2006, p 33.

<sup>32</sup> Ibid, pp 33- 42.

## 2/ مؤشر النوعية المؤسسية:

## 2-1/ الصوت والمساءلة:

تجمع العديد من الميكنزمات التي من خلالها يتم حساب التطور السياسي، الحرية المدنية، والحقوق السياسية، الاستقلال الإعلامي، ويتم تقييم الوضعية التي من خلالها يشارك المواطنون في اختيار حكاهم والتي تضم ما يلي:

2-1-1/ المساءلة: التي يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية الإجراءات المطلوبة منهم وقبول تحمل المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش<sup>34</sup>.

2-1-2/ الشفافية: الشفافية مقوم أساسي من مقومات الحكم الرشيد، حيث أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر. ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة. ويسهم وجود هاتين الحالتين معا في قيام إدارة فعالة وكفئة ومنصفة على صعيد المؤسسات العامة والخاصة. الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج

الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني/يناير 1997، ص ص: 9-10.

<sup>34</sup> Djo Narmbaye, "Bonne gouvernance économique: Les outils dans le secteur privé", Centre d'Étude et de Formation pour le Développement, N'Djaména – Tchad, décembre 2004.

<sup>35</sup> Suzie Robichaud, "Démocratie et Gouvernance", Compte rendu du séminaire UQAC, Pavillon principal Local, Québec, 12 décembre 2003.

تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ولمشاغلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسيادة القانون. فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الصالح. وتعتمد شفافية الجهاز البيروقراطي اعتمادا كبيرا على توفر المعلومات وصحتها. وترتبط نوعية عملية صنع القرار والمخاطر والتكاليف المترتبة عليها بطبيعة المعلومات التي يتم تزويدها لصناع القرار، فمن الواضح أن الحكومة مصدر رئيسي للمعلومات ومستخدم رئيسي لها في آن واحد. فسياسات الحكومات عرضة للتأثر بمعلومات ذات نوعية رديئة، بنفس القدر الذي تشكل فيه المعلومات المتعلقة بالاقتصاد، وبأوضاع السوق عنصرا أساسيا لقدرة القطاع الخاص على إجراء حسابات صحيحة.

الشفافية عنصر رئيسي من عناصر المساءلة، يترتب عليه جعل جميع الحسابات العامة وتقارير مدققي الحسابات متاحة للفحص العمومي الدقيق، فالشفافية تقي من الأخطاء الحكومية، ومن ارتكاب خطأ في تقدير الموارد، ومن الفساد.

**2-1-3 الديمقراطية:** الديمقراطية هي نظام حكومة يشارك بها جميع أفراد الشعب، ويمكن أن تتخذ الديمقراطية أشكال عدة، تبعا للتقاليد والمجتمع و التاريخ الخاص بكل دولة، وليس هناك نموذج واحد مثالي للديمقراطية. إلا أن للديمقراطيات الحقيقية سمات مشتركة، و الصفات المدرجة أدناه تعد ضرورية عموما قبل أن يقال عن ديمقراطية ما بأنها حقيقية إذا تحقق:

- التحكم بقرارات الحكومة حول السياسات العامة، فيما يخص ممثلين منتخبين عن الشعب، يتم انتخابهم في انتخابات دورية وعادلة، أين يمارس ممثلو الشعب المنتخبون سلطاتهم الدستورية دون مواجهة معارضة تعلق على هذه السلطات من قبل مسؤولين غير منتخبين.

- حق المواطنين في السعي لإيجاد مصادر أخرى للمعلومات كوسائل الإعلام الإخبارية يحميها القانون، كما يحق تشكيل مؤسسات وهيئات مستقلة، بما في ذلك أحزاب سياسية وجماعات مهنية مستقلة.

- الحكومة تعمل خارج أي إكراها خارجي كالتعرض إلى ضغوطات من قبل التحالفات والتكتلات الداخلية والخارجية.

وبالتالي يمكن أن توصف الديمقراطية بأنها الشكل الوحيد من أشكال الحكومة الذي يخلق المجال الذي يستطيع الأفراد من خلاله التمتع بحقوق الإنسان كاملة، فالديمقراطية تسمح بالالتزامات والأحكام التي تتأقلم مع الظروف السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية. إن التوازن من أهم مقتضيات الديمقراطية وهو ينبغي وجود أحكام قائمة على التراضي و القبول المتبادل لأنها لا يمكن أن تحسم بأصوات الأكثرية. والقضايا التي يجب الاتفاق عليها وحسمها قبل الممارسة الديمقراطية.

## 2-1-4/ المشاركة:

المشاركة مفهوم مرتبط بالمجتمع المفتوح والديمقراطي، وهي مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية، حيث تعني أن يكون لجميع الرجال والنساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة.<sup>36</sup>

يمكن للمشاركة أن تتم مباشرة أو بواسطة ممثلين شرعيين، ولكي تكون المشاركة فعالة، يجب أن يتوفر لأعضاء الجماعات فرصة وافية ومتساوية لإدراج مطالبهم على جدول أعمال الحكومة، ولطرح همومهم تعبيرا عن الخيارات التي يفضلونها كحصيلة نهائية لعملية صنع القرار.

<sup>36</sup> جون سولفان، المشاركة في صياغة السياسات العامة، CIPE، 2004، ص 13.

## 2-2/ الاستقرار السياسي وغياب العنف:

أي عدم احتمال الإطاحة بالحكومة بوسائل غير دستورية أو عنيفة. ولها أيضا العديد من الميكنزمات التي تقيس الوضعية من منظور احتمالات عدم الاستقرار والإطاحة بالحكومات وحوادث الشغب والعنف. والسبيل إلى ذلك يكون من خلال ما يلي:<sup>37</sup>

- إنهاء الأحكام العرفية وحالة الطوارئ، واحترام مبادئ الديمقراطية التعددية، والحق في التداول السلمي على السلطة.

- حماية ضمانات استقلال القضاء المدني، وإلغاء المحاكم الاستثنائية، وضمان مبدأ سيادة القانون، وإغلاق السجون غير القانونية، والمساواة التامة والتمتع بحقوق المواطنة الكاملة.

- إصلاح التشريعات وفقا للمعايير الدولية، و خاصة تلك التي تتعارض مع حريات الرأي والتعبير وتداول المعلومات والحق في المعرفة، والعمل من أجل إنهاء سيطرة الدولة على كافة وسائل الإعلام، ومطالبة الحكومات العربية بتقنين حق التجمع والتنظيم السلمي لكافة الجماعات والقوى الفكرية والسياسية في إطار قانون ودستور ديمقراطي.

- اتخاذ إجراءات فورية للإصلاح الإداري والمالي، ومقاومة الفساد والتصدي لنهب المال العام وتعزيز آليات الشفافية و المحاسبة.

إن البيئة الاجتماعية والسياسية غير المستقرة لا تكون باعثا على تدفقات رأس المال الأجنبي، فالخوف من أن التعديلات غير المتوقعة والكبيرة في الأطارات المالية والتشريعية تؤدي إلى تغير شديد في النتيجة الاقتصادية للاستثمار، ومع ذلك، الاختبارات التطبيقية في هذا الاقتراح تعطي نتائج متعارضة.

لقد تم اختيار عامل عدم الاستقرار السياسي باستخدام البيانات المسحية والتحليل الاقتصادي، فالدراسات قامت بجمع البيانات بواسطة الاتصال بالشركات المتعددة الجنسية، والبحث في السياسات الاستثمارية الخاصة بالشركات التي تأثرت بالخطر السياسي في الدول

<sup>37</sup> دانيال كوفمان؛ وارت كرائي؛ بابلو زويدو، تحسين التنظيم والإدارة من التشخيص إلى التنفيذ، مجلة التمويل والتنمية، FMI جوان 2000.

الأجنبية السلاسل الزمنية، التقدير عبر القطاعي لاختبار دور ولقد استخدم الاقتصادي نيه (Nigh, 1985) الخطر السياسي في التأثير على الاستثمار الأجنبي المباشر التصنيعي للشركات متعددة الجنسيات الأمريكية، فهو يفاضل بين الدول المضيفة النامية والصناعية، واختباره يتضمن المتغيرات الاقتصادية بالإضافة إلى متغيرات الحدث السياسي، حيث استنتج أن الشركات المتعددة الجنسية الأمريكية تستجيب لكلا من المتغيرات داخل الدولة وبين الدولة عندما تكون الدولة المضيفة دولة نامية، لكنها تستجيب فقط للمتغيرات بين الدولة عندما تكون الدولة المضيفة دولة صناعية.<sup>38</sup>

### 2-3/ فاعلية الحكومة:

تتحد في مؤشر واحد يتلخص في تمييز نوعية الخدمات العمومية، طبيعة البيروقراطية، وكفاءة الموظفين، استقلال النشاط العمومي من الضغوطات السياسية ومصادقية الحكومة هذا المؤشر وضع لفائدة الحكومات في تقييم وضع وتطبيق السياسات السليمة وضمان أجود الخدمات العمومية.

ويكون ذلك من خلال مؤسسات الدولة والتي نستطيع تقسيمها حسب طبيعتها إلى ثلاث أقسام فهناك أولا مؤسسات منظمة للسوق، أي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات الخارجية، ونقص المعلومات، وتمثل في الهيئات التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، والنقل والخدمات المالية. وهناك ثانيا، مؤسسات محققة لاستقرار السوق بما توفره من بيئة اقتصادية مستقرة من خلال سياسات اقتصادية ومالية سليمة، وهذه المؤسسات مثل وزارة المالية والبنوك المركزية، ونظم أسعار الصرف، وقواعد الموازنة والضرائب هي المسؤولة عن الإدارة الاقتصادية والمالية، وتكفل انخفاض التضخم، وتقليل التقلبات الاقتصادية الكلية إلى أدنى مستوى، وتفاذي الأزمات المالية. وهناك ثالثا وأخيرا، مؤسسات تمنح الشرعية للسوق وتدعم التشغيل الكفاء للأسواق، وهي تشمل نظاما مبينا بوضوح

<sup>38</sup> خالد عبد الوهاب البنداري الباجوري، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي في مصر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، ، تصدر عن جامعة مستغانم، العدد 3، جويلية 2012، ص 21.

لحقوق الملكية التي تحمي أصول المستثمرين وعوائدها، وقواعد تنظيمية تحد من الغش ومن السلوك غير القائم على المنافسة، ومؤسسات اجتماعية واقتصادية تخفف من المخاطر وتتصدى للنزاعات الاجتماعية، وتوفر الحماية الاجتماعية والتأمين، وترتبط بإعادة التوزيع، وأخيرا سيادة القانون والحكومة النظيفة، كنظم المعاشات، وبرنامج التأمين ضد البطالة، والصناديق الاجتماعية الأخرى.<sup>39</sup>

وتؤكد دراسات عديدة جرت مؤخرا على أهمية المؤسسات في تفسير الأسباب الرئيسية لأوجه الاختلاف في مستويات الرفاهية والنمو الاقتصادي ما بين الدول. إذ تملك بعض الدول مؤسسات جيدة تشجع على الاستثمار في الآلات، ورأس المال البشري وفي التكنولوجيا الجيدة، و بالتالي، فإن هذه الدول تحقق رخاء اقتصاديا.

يمكن لتحويل الحكومات إلى حكومات لا مركزية تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية. وتحولت حكومات الدول النامية في جميع أنحاء العالم إلى اللامركزية في سبيل بناء قدرتها الإدارية والمؤسسية. ومن بين الـ 75 دولة النامية التي يزيد تعداد سكانها على خمسة ملايين نسمة، لم تتبن إلا 12 دولة شكلا من أشكال اللامركزية خلال العقدين الماضيين. ولكن اللامركزية بحد ذاتها لا تضمن إدارة أفضل للحكم. ففي الواقع تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المشكلات أكثر مما تحل. ولذا فإنه لأمر أساسي أن يتم تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية المؤسسات المحلية.<sup>40</sup>

يشير مفهوم اللامركزية إلى العملية العامة التي تنقل بموجبها السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى هيئات حكومية على المستوى المحلي. ولإدارة الحكم اللامركزي ثلاث فوائد أساسية. الفائدة الأولى: إن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل وأكثر راحة ويضعون

<sup>39</sup> Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Indicators for 1996-2004, Governance Matters IV, Word bank, 2005.

<sup>40</sup> Pierre Berthelie; Alain Desdoigts; Jacques Ould Aoudia, "Profils Institutionnelles: Présentation et analyse d'une base de données originale sur les caractéristiques institutionnelles de pays en développement, en transition et développés", Document de travail, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, Juillet 2003.

المؤسسات الحكومية مباشرة في تناول السكان الذين تخدمهم. الفائدة الثانية: إن إدارة الحكم اللامركزية تخلق فرصاً أكثر لمشاركة الجمهور وإسهامه. الفائدة الثالثة: في استطاعة الحكومات المحلية أن تكون أكثر تجاوباً وتكيفاً مع الأوضاع المحلية الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية أكبر.

قسم المنظرون اللامركزية إلى أربعة أشكال عامة وهي: التنازل، التفويض، عدم التركيز، والتجريد. فالتنازل هو نقل السلطة إلى حكومات محلية مستقلة ذاتياً أو شبه مستقلة ذاتياً. والتفويض يعني نقل المسؤوليات والخدمات والإدارة إلى الحكومات والمؤسسات المحلية. عدم التركيز يعني توكيل تنفيذ البرامج الوطنية إلى الفروع الأدنى من الحكومة. والتجريد يعني نقل الخدمات والمؤسسات الحكومية إلى الشركات والمؤسسات الخاصة. وكانت معظم عمليات تطبيق اللامركزية في الدول العربية على شكل عدم التركيز. ولم يبق إلا عدد قليل من الحكومات بالتفكير في أو بتنفيذ أي شكل من أشكال التنازل.

لا يمكن للحكومات وحدها أن تحقق اللامركزية. ويؤكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن الإدارة الصالحة للحكم تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والشركات الخاصة. فمن دون المشاركة من أدنى إلى أعلى لن تتمكن الحكومات المحلية من هيكلة أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق. فالمشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات المحلية وللتجاوب مع حاجات المجتمع المحلي. ويزيد الحوار والنقاش بين الشركات الخاصة ومسؤولي الحكومة المحلية درجة الشفافية والتنسيق بين القطاعين العام والخاص.<sup>41</sup>

## 2-4/ نوعية الأطر التنظيمية (طبيعة التنظيم):

هو الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، والنظم المصرفية، والتجارة الدولية. هذا المؤشر موجه إلى السياسات الموجهة، وهو يتضمن قياسات للسياسات المضادة للتحرر والتكليف بتطبيق التنظيم في مجالات التجارة وتنمية الأعمال. ونأخذ مثلاً على ذلك مؤشر الحرية الاقتصادية وهو مؤشر يستعمل لقياس درجة التقيد والتضييق التي تمارسها

<sup>41</sup> PNUD، تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2004، ص 119.

الحكومات في مجال الحرية الاقتصادية للأفراد. ويصدر هذا المؤشر عن معهد " هيرتاج " وذلك بالتعاون مع صحيفة "وال سترت" منذ 1995. والذي يستند إلى عشرة مقاييس:<sup>42</sup> وبشكل عام، إن الحرية الاقتصادية تعني حماية حقوق الملكية الخاصة بالأصول و كذا السماح بتملك هذه الأخيرة وفسح المجال للأفراد لحرية الاختيار والتجريب الاقتصادي وتعزيز روح المبادرة والإبداع، كما تعني الحرية غياب الإجبار في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك من خلال عمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك الخاص بالسلع والخدمات و ذلك ما عدا متطلبات حماية المصلحة العامة .

فمؤشر الحرية الاقتصادية هذا يعطي صورة عامة عن مناخ الاستثمار في البلد في مجال التمتع بالحرية المطلقة، بعيدا عن المعوقات والعقبات الإدارية والممارسات البيروقراطية، كما يعطي صورة واضحة أيضا على مدى سيادة القانون وكذا التعامل مع مختلف النزاعات التجارية بالإضافة إلى مدى وجود عوائق وصعوبات خاصة بالتجارة. فلقد ازدادت أهمية هذا المؤشر بفضل الانطباع الإيجابي الذي يقدمه عن البلد المضيف وذلك في إطار الجهود المروجة للاستثمار.

## 2-5/ سيادة دولة القانون:

تتزايد أهمية تفعيل النظم القانونية كأداة لجذب واستقرار رؤوس الأموال الأجنبية مع تزايد المنافسة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي. ولا تقتصر أهمية النظم القانونية الفعالة على بناء أسس اقتصاد قوى بل تمتد تلك الأهمية إلى ضمان بناء قيم ديمقراطية راسخة. إلا أنه في بعض الدول النامية، تتسم النظم القانونية بعدم الاتساق. وفي كثير من الأحيان تفشل القوانين الجديدة في إيجاد حلول للقضايا التي تتناولها. وترجع هذه الفجوة بين تصميم السياسات وتطبيق تلك السياسات بقدر كبير إلى ضعف سيادة القانون. فمن أجل إنجاح سيادة القانون يجب أن يكون هناك اتساق وتوافق بين القواعد القانونية. ونؤكد أنه على الرغم

<sup>42</sup> OCDE, Comité d'aide au développement (CAD), "Orientations du cas sur le participatif et la bonne gestion des affaires publiques", Paris, 13 et 14 décembre 1993.

من الإجماع على أهمية سيادة القانون، فإن قليلون هم الذين يفهمون أهميته على مستوى التطبيق<sup>43</sup>.

أصبحت سيادة القانون والديمقراطية عاملان رئيسيان لا ينفصلان من أجل تفعيل الأسواق، إذ أن فعالية النظم القانونية أصبحت مسألة هامة عند حماية حقوق الملكية ونفاد الشروط التعاقدية. فبدون حماية حقوق الملكية، تظل الأصول غير قابلة للتحويل إلى استثمارات، وبدون نفاذ العقود، تكون التعاملات التعاقدية محدودة النفاذ. ونزيد هنا أن سيادة القانون تتطلب الاستجابة إلى القواعد الشعبية من خلال وسائل الاتصال اليومية بين صانع القرار والمواطنين. وقد أدرك المواطنون في جميع الدول التي تحولت حديثا إلى النظام الديمقراطي أن الحكم الديمقراطي الصالح يتطلب جهدا يتجاوز حدود صندوق الانتخاب. فالديمقراطية تبدأ عند استخراج التراخيص وبناء الطرق ولا تنتهي عند تطبيق قواعد المرور، كما أنها تمر بوسائل تقديم الخدمات بما يعكس القيم الديمقراطية للشفافية والمساءلة والاستجابة لمطالب المواطنين.

## 2-6/ السيطرة على الفساد ( الرشوة):

مقاربة الفساد ليست بالأمر الهين، رغم الانتشار الواسع لهذه الظاهرة، التي لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها، إن تناول هذه الظاهرة يتم من زوايا ورؤى مختلفة فهناك أقلية من الباحثين يتحدث عن إيجابيتها في مقابل أكثرية تظهر آثارها السلبية.

إن وظائف الفساد، مستوياته والنتائج الموضوعية له، بالرغم من الموقف الاجتماعي منه، قد يكون علنيا في الدول التي تسود فيها الشفافية، في حين يظل مستورا في الدولة القمعية الدكتاتورية، مما يجعل قياس تكلفته بشكل دقيق أمرا متعذرا.

إن الفساد في حدوده الصغرى كالرشوة، والفساد في حدوده الكبرى، وهو فساد منظم والذي يمارسه بعض كبار مسؤولي السلطات الثلاث (التشريعية - التنفيذية - القضائية) غير أن

<sup>43</sup> بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الرشيدة، المؤتمر العلمي الدولي

حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.

هذه المستويات تختلف استنادا إلى طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي ذاته، كالفساد في الاقتصاد الموجه، في اقتصاد السوق، في الاقتصاد المشترك، فضلا عن ظاهرة الفساد الجديدة المرتبطة بعملية الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر، وهذه ظاهرة لم يألفها التاريخ سابقا إلا في مرحلة انهيار الشيوعية وإعادة إنتاج العلاقات الرأسمالية مرة أخرى.<sup>44</sup>

## 2-6-1/ مفهوم ظاهرة الفساد:

يعد الفساد ظاهرة عالمية، تتفاوت من دولة إلى أخرى من حيث حجمها وأضرارها على المجتمعات، ومنه تتعدد أوجه الفساد وقنواته وطرقه، التي تؤثر في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية كافة للمجتمعات المتقدمة والنامية معا. ولا يتوقف أثر الفساد الإداري على المجتمع الذي يمارس فيه، بل يتجاوزه إلى مجتمعات أخرى لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بذلك المجتمع.

لقد وردت تعاريف كثيرة ومتعددة لظاهرة الفساد، نظرا لتعدد مظاهره وآثاره على البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تجتمع كلها على في سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة.

لقد عرّف البنك الدولي الفساد بأنه "إساءة استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة"<sup>45</sup>، هذا التعريف يركز أن سبب الفساد في السلطة العامة والفساد في أذهان الناس الغالبية العظماء يعتبر ممارسة غير مقبولة من الناحية الأخلاقية وهو شر يجب مناهضته لأن وجوده في حد ذاته مناف للقواعد الأخلاقية الأساسية وقواعد وأحكام الأديان.

لقد اعتمدنا على أحدث تعريف للباحث الاقتصادي العالمي فيتو تانزي (Vito Tanzi) الذي عرفه على أنه "تعمّد مخالفة مبدأ التحفظ (الحرص على تطبيق قواعد العمل في التعامل مع كافة الأطراف) بهدف الحصول على مزايا شخصية أو مزايا لذوي الصلة"، أي يعرفه بعدم

<sup>44</sup> ناصر عبيد الناصر، من أين يبدأ الفساد وإلى أين ينتهي، مجلة النبأ، القاهرة، جوان 2004، العدد 77.

<sup>45</sup> Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank, chapitre Corruption and Economic Development, 1997. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>. visited:

02/08/2011 at 15h00.

المعاملة المتساوية والانحياز إلى أحد الأطراف في العملية الاقتصادية أي انحياز للطرف المفسد وليس لطرف المصلحة العامة ويعد خرقاً ومخالفة صريحة لمبدأ التحفظ ففي غياب التحيز يغيب الفساد.<sup>46</sup>

مما سبق يمكن اختصار تعريف الفساد بأنه استغلال السلطة المفوضة وغير المفوضة لتحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسات الربحية وغير الربحية. ونظراً لما خلفته وتخلّفه، أصبحت مشكلة الفساد الشغل الشاغل للدول التي تواجهها لما لها من تأثير سلبي الذي يهدد مستويات النمو للدول التي تعاني منها. وهي أهم المشاكل التي تعرقل التنمية الاقتصادية والاجتماعية منذ وقت طويل. حيث وصف الفساد بالجريمة التي يجب معالجتها ووضع حد لاتساع رقعتها في المجتمع.

## 2-6-2/ تحليل ظاهرة الفساد:

ويكمن علاج مشكلة الفساد بعدد من الآليات منها ما هو للترغيب ومنها ما هو للترهيب، يمكن تحفيز الموظف مادياً ومعنوياً ليحب وظيفته ويحافظ عليها ويؤدي العمل على الوجه المطلوب من حيث الكمية والجودة، كما يعتبر من السلوكيات الإيجابية التي ترسخ الممارسات الإيجابية المرغوبة وبالتالي يتحسن الأداء ويقل الفساد.

فالتعامل الحسن بين المدير والموظفين له اثر ايجابي على تحفيزهم على الأداء وظائفهم بإنتاجية عالية، بل يساهم في ولائهم وبقائهم في المؤسسات. وإن للرواتب العادلة والمجزية دورا كبيرا في السلوك التنظيمي الإيجابي للموظفين، بحيث لا يقبل الموظف الفساد. أما الترهيب فهو وسيلة قانونية لردع كل موظف تسول له نفسه القيام بمخالفة إدارية تصنف في إطار الفساد، وهو وسيلة لتخويف الموظف من تبعاته فقد تكون عقوبته بالسجن أو بالغرامة أو بهما معا، وذلك حسب المخالفات التي قام بها.

<sup>46</sup> Vito Tanzi and Hamid Davoodi, Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope, Cures, IMF Staff Papers, vol. 45 -4, december 1998.

ولدعم مواجهة هذه المشكلة فالدولة إلى جانب ما لديها من نظام لمكافحة الفساد، مجبرة على التوقيع على الاتفاقيات الدولية بشأن مكافحة الفساد وإساءة استخدام السلطة الوظيفية والإدارية.

### 2-6-3/ إجراءات مكافحة الفساد في الجزائر:

تعد الجزائر من الدول السبّاقة التي صادقت على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد باعتبارها من الأفعال الإجرامية التي أخذت أبعادا خطيرة على المستوى الدولي، وأصدرت تبعا لذلك قانونا خاصا يعالج هذه الظاهرة بكل أبعادها وصورها، تضمن مجموعة من الأحكام تتعلق بالوقاية من الفساد ومعاقبة مرتكبيه، وحدد كل الجرائم التي تندرج ضمن مفهوم الفساد كالاختلاس واستغلال النفوذ والرشوة في الصفقات العمومية والغدر أو الجرائم الجديدة الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مثل رشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المنظمات الدولية العمومية وإساءة استغلال الوظيفة إلى جانب الإثراء غير المشروع وتجريم عرقلة السير الحسن للعدالة.<sup>47</sup>

كما ينص هذا القانون على تجريم بعض الأفعال التي قد تؤثر على السلوك المهني للموظف العمومي مثل حالات تعارض المصالح أو تلقي الهدايا، التصريح الكاذب بالامتلاكات وكذا العمليات الخفية الرامية إلى تمويل الأحزاب السياسية.

كما يعاقب هذا القانون أيضا على الفساد واختلاس الأموال في القطاع الخاص وعلى معاقبة الشخص المعنوي الذي يرتكب الجرائم التي نص عليها.

تضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته عدة أحكام أخرى تتعلق لاسيما بحماية الشهود والمبلغين والضحايا والخبراء وإعفاء أو تخفيض العقوبة بالنسبة للمبلغين عن هذه الجرائم قبل أو بعد وقوعها و تجميد وحجز ومصادرة العائدات والأموال الناتجة عن جرائم الفساد.

<sup>47</sup> قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية رقم 2006/14.

كما وضع هذا القانون آليات تعزيز التعاون القضائي الدولي خاصة في مجال مصادرة عائدات جريمة الرشوة والنص على إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته تتولى تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتحويلها صلاحيات واسعة تتماشى وطبيعة الدور المسند إلى هذا الجهاز.

مما سبق يمكن جمع عناصر مؤشر النوعية المؤسساتية على شكل الجدول التالي:  
الجدول رقم (1-1): مؤشرات قياس النوعية المؤسساتية:

المؤشر	المؤشرات الفرعية
الصوت والمساءلة	الحقوق السياسية وعمل المؤسسات السياسية، حرية الصحافة، حرية تكوين الجمعيات، حرية التجمع والتظاهر، احترام الأقليات (العرقية والدينية واللغوية وغيرها)، الشفافية في العمل العام في المجال الاقتصادي، الشفافية في السياسة الاقتصادية (المالية والضرائب والنقدية وسعر الصرف)، منح عقود المشتريات العامة، ووفد من الخدمة العامة، حرية تنقل الأشخاص والمعلومات.
الاستقرار السياسي وغياب العنف	الصراعات العرقية والطبيعية والدينية والإقليمية، عنف المؤسسات السياسية في القيام بمهامها، الصراعات الاجتماعية، الأمن العام.
فاعلية الحكومة	جودة المعروض من السلع العامة: التعليم والرعاية الصحية الأساسية، قدرة السلطات السياسية على تنفيذ الإصلاحات.
نوعية الأطر التنظيمية	سهولة بدء النشاط التجاري، إدارة الأسعار وتنظيم السوق، المنافسة بالنسبة للقطاع الإنتاجي: سهولة دخول السوق بالنسبة للشركات الجديدة، المنافسة بين الشركات: ترتيبات تنظيم المنافسة.
سيادة القانون	احترام القانون في العلاقات بين المواطنين والإدارة، أمن الأشخاص والبضائع، النشاط الإجرامي المنظم (الاتجار بالمخدرات، والاتجار بالأسلحة...)، فعالية النظام الضريبي (التهرب من دفع الضرائب، الاقتصاد غير الرسمي، والجمارك...)، فعالية نظام العدالة، أمن حقوق الملكية، الأمن العقود المبرمة بين وكلاء القطاع الخاص، العدالة في القضايا التجارية باحترام الحكومة قانون العقود في تسوية المنازعات الاقتصادية، فعالية الترتيبات لحماية الملكية الفكرية، الأمن في الحقوق والمعاملات العقارية في القطاع الزراعي.
السيطرة على الفساد	مستوى الفساد، الفساد في المؤسسات السياسية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كوفمان وآخرون، البنك الدولي، 2010.

## 3/ المؤسسات والتنمية الاقتصادية:

## 3-1/ تطور مفهوم التنمية والمؤسساتية:

مر مفهوم التنمية بأربعة مراحل: المرحلة الأولى، جرى التركيز على النمو الاقتصادي، وفي المرحلة الثانية على التنمية البشرية وفي المرحلة الثالثة، على التنمية البشرية المستدامة، وفي المرحلة الرابعة، على التنمية الإنسانية بمعناها الشامل، واقترن هذا التطور بإدخال مفهوم المؤسسات في أدبيات الأمم المتحدة ومؤسسات بريتون وودز، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن بعض البلدان، التي حققت نموًا اقتصاديًا، لم تستطع أن تحقق تحسناً في مستوى معيشة غالبية السكان، وهكذا فإن تحسن الدخل القومي لا يعني تلقائياً تحسناً نوعياً حياة السكان.

فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية عرف مفهوم التنمية تطوراً كبيراً، ارتبط بأمرين أساسيين، الأول هو أن التنمية الاقتصادية غير كافية وحدها للحديث عن تنمية حقيقية، بل لا بد من إدخال عناصر أخرى تشمل الجوانب الاجتماعية والثقافية، إذ تطورت نظرة البنك الدولي في هذا الميدان، فقام في هذا الصدد بإدخال معايير جديدة لقياس معدلات التنمية لا تقتصر على مستوى الدخل الفردي، وإنما تراعي الجوانب الاجتماعية الأخرى مثل معدل الوفيات والأمل في الحياة، فضلاً عن مدى توافر الخدمات الأخرى.<sup>48</sup>

يمكن القول أن مؤشرات التنمية الإنسانية المستدامة تتلخص في توسيع قدرات الناس وخياراتهم والتعاون بتحقيق التنمية وعدالة التوزيع والاستدامة، أي التواصل في العيش الكريم والأمان الشخصي دون خوف أو تهديد، ويذهب تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2000 إلى إضافة الحرية والحق في اكتساب المعرفة والشفافية وتمكين المرأة باعتبارها مؤشرات نوعية لا تتحقق إلا بوجود نظام إدارة حاشد يضع السياسات ويسعى لتطبيقها.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> حازم البيلاوي، النظام الاقتصادي الدولي، من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، العدد 257، مايو 2001، ص 226-227.

<sup>49</sup> تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002، ص 18.

وعليه، فمواجهة قضايا التنمية تتطلب الاعتراف بحقوق الفرد وتمكينه من المشاركة الجادة والفعالة في أمور حياته، وهناك حاجة إلى المزج بين الحريات الفردية والتنظيم الاجتماعي، حيث أصدر الاقتصادي الهندي أمارتيا سان (Amartya Sen) مؤلفاً عن "التنمية حرة"، فيرى فيه أن الحريات والإصلاح السياسي عمل مكمل وداعم للإصلاح الاقتصادي وللتنمية بشكل عام، وليس معرقلاً لها، كما أن اقتصاد السوق لا يكتمل إلا مع الديمقراطية والحرية السياسية، كما توصل إلى قراءة علاقة التي تربط التنمية والمؤسسات في ثلاثة زوايا هي:<sup>50</sup>

- **وطنية:** تشمل الحواضر والقرى وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.

- **عالمية:** أي التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وعلاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام والمشارك الإنساني والقواعد القانونية.

- **زمنية:** أي مراعاة مصالح الأجيال الحالية والأجيال اللاحقة.

من خلال هذه القراءة يمكن صياغة الأبعاد الأساسية لنوعية المؤسسات الملائمة للتنمية، فنجد البعد السياسي، أي طبيعة النظام السياسي وشرعية التمثيل والمشاركة والمساءلة والشفافية وحكم القانون.

البعد الاقتصادي والاجتماعي بما له من علاقة بالسياسات العامة والتأثير على حياة السكان ونوعية الحياة والوفرة المادية وارتباط ذلك بدور المجتمع المدني واستقلاليتته.

### 3-2/ المؤسساتية وتدخل الدولة في تحقيق التنمية:

لاقت النظرية المؤسسية هجوماً شديداً على اعتبار أنها ذات ميول ماركسية، لكن المؤسسية في واقع الأمر قدمت رؤية مغايرة تماماً لما جاء به "كارل ماركس"، فإذا كان رأي "ماركس" أن البروليتاريا سينمو عندها الوعي الطبيعي مما يجعلها تنثور ضد البرجوازية، ومن ثم يكون التوفيق بينهما مستحيلاً. فهذه تختلف حتماً مع الرؤية المؤسساتية، فالفكر المؤسسي يرى أن

<sup>50</sup> أمارتيا سان، التنمية حرة، مؤسسات حرة وإنسان متحرر من الجهل والفقير والمرض والفقير، ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، العدد 305 مايو 2004.

الطبقات الدنيا ليست في صراع على المصالح مع الطبقات العليا، فالعمال لا يسعون إلى تحية الرأسماليين أو المديرين من مراكزهم وإنما يسعون إلى التآسي بهم، واعتبارهم يقتدي به، وبالتالي ليس هدفهم التخلص من الطبقة الأعلى وإنما هدفهم الإبقاء إليها.<sup>51</sup>

لقد أكد رواد التيار المؤسساتي فكرة أن السوق كجهاز تلقائي لا يتحرك في فراغ، بل هو يتطلب توافر شروط معينة للنجاح التلقائي أهمها دولة مستعدة دائماً للتدخل من خلال المؤسسات القانونية والسياسية التي تضمن تنفيذ التعهدات وحماية أنشطته وتوفير السياج القانوني له، مع ضمان تطبيق هذه القوانين، وهي النقطة التي حددت الأساس الذي يستند إليه ميردال (myrdal) في تأكيده لدور الدولة، والذي يستند فيه إلى أن كل نظريات ما بعد الحقبة الكلاسيكية تؤكد حقيقة واحدة، هي استحالة فكرة المنافسة الكاملة التي تقضي إلى تصحيح الاختلالات تلقائياً.<sup>52</sup>

وقد أوضح آدم سميت بأن إنتاجية النظام الاقتصادي تعتمد على التخصيص، ولكن التخصيص لا يكون ممكناً إلا إذا كان هناك تداول، وكلما كانت تكلفة التداول أقل كلما أصبح هناك تخصص أكثر وزيادة في إنتاجية النظام بيد أن تكلفة التداول تعتمد على المؤسسات في بلد ما، نظامه القانوني، نظامه القانوني، نظامه السياسي، نظامه الاجتماعي، نظامه التعليمي، ثقافته ... من ناحية فعلية، المؤسسات هي التي تحكم أداء الاقتصاد، وهذا ما يعطي "الاقتصاد المؤسساتي الجديد" أهميته بالنسبة للاقتصاديين.

أنا سنحقق ذات يوم انتصارات مماثلة في الاقتصاد ولكن ذلك لن يكون سهلاً حتى لو بدأنا بالتحليل البسيط نسبياً حول "طبيعة الشركة" فإن اكتشاف العوامل التي تحدد التكاليف النسبية للتنسيق عن طريق الإدارة في الشركة أو التعاملات في السوق لن يكون أمراً سهلاً ليس بوسعنا حصر تحليلنا بما يحدث في شركة واحدة،

ولفر وليامسون، وآخرون، المؤسسات و الاقتصاد، ترجمة صادق إبراهيم وناذر إدريس التل، دار الكتاب للنشر والتوزيع، 1995 ص 52.

<sup>52</sup> Sebastian Berger, Myrdal's Institutional Theory of the State: From Welfare to Predation - and Back?, Journal of Economic Issues, Volume 43, Number 2, June 2009, 353 – 360.

وهذا ما جاء به (Coase,1995) حيث يرى أن تكاليف التنسيق ومستوى تكلفة التعاملات في شركة ما تتأثر بقدرتها على شراء المدخلات من شركات أخرى، وقدرة تلك الشركات على توريد هذه المدخلات تعتمد جزئياً بدورها على تكاليف التنسيق ومستوى تكلفة التعامل لديها وهذه تتأثر على نحو مماثل مما يحدث في شركات أخرى، كما أضاف إلى ذلك تأثير القوانين والنظام الاجتماعي والثقافة، إضافة إلى تأثير التغيرات التكنولوجية، فنجد لدينا مجموعة معقدة من العلاقات المتشابكة تحتاج إلى مؤسسات فعالة لاكتشاف طبيعتها.<sup>53</sup>

### 3-3/ المؤسساتية والمجتمع المدني:

الحكومة الجيدة هي مجموع الآليات المؤسساتية المتعلقة برفع مستويات التنمية للاقتصاديات الأقل أداء. فهي ترمي إلى السياسات الواجب تبنيها من طرف الحكومة للوصول إلى التسيير الجيد لكل مقدرات الأمة، على الصعيد المحلي كما على الصعيد الدولي، فنجاح هذه السياسات متوقف على مدى تعبيرها عن متطلبات المواطنين والمجتمع ككل.

تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً وسيطاً هاماً بين المواطنين والحكومة، فتساعد على تجميع وتمثيل مصالح المواطنين، ومسائلة ومراقبة ممارسات الحكومة، ومطالبة الحكومة في تزويدها والهيئات القضائية بالمعلومات والخبرات اللازمة بشأن الآثار المترتبة على السياسات العامة. وإمكانية قيامها بمهمتها على أحسن وجه، لا بد من إزالة الحواجز القانونية أمام تأسيس منظمات المجتمع المدني، وجعل الإجراءات بسيطة وغير مكلفة.<sup>54</sup>

وفي هذه الحالة يكون من الضروري التكامل بين مجتمع مدني حيوي وفعالية وشرعية الدولة، فلا يمكن بناء دولة المؤسسات دون مجتمع مدني حيوي. فتدخل المجتمع المدني غالباً ما يؤدي إلى آثار ونتائج تسمح لفهم أوسع لمفهوم الحكومة الجيدة في مجتمع بعينه. والانفتاح

<sup>53</sup> عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة

الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

<sup>54</sup> جون د. سوليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة.

على المستوى الدولي، بشأن التطورات الحاصلة. فمن ناحية، يأخذ في عين الاعتبار الحقائق الاجتماعية والسياسية، ومن ناحية ثانية، تجنب استنساخ النماذج المستوردة، والتي كثيرا ما تكون غير مناسبة.<sup>55</sup>

يشكل المجتمع المدني رأس المال الاجتماعي للمجتمع، ويتمثل في الهيئات غير الحكومية والمتضامنة مع بعضها مثل الجمعيات المهنية والجمعيات النسوية وكل المواطنين الذين يساهمون في التفاعل السياسي والاجتماعي، ودوره القيام بتعبئة وتجنيد جماعات المواطنين لأجل المساهمة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كما أنه يقوم بتشكيل كمية من وجهات النظر الديناميكية والمتعددة، كما تزيد فعالية وكفاءة مؤسسات المجتمع المدني في الحالات التالية:<sup>56</sup>

- الانبثاق من رحم المجتمع، بمعنى أن الظروف والقناعات والأوضاع هي التي أخرجتها إلى حيز الواقع.
- إذا استطاعت أن تستوعب اهتمامات المجتمع الإنسانية والاقتصادية والسياسية، وأدركت أن التنمية عملية مجتمعية وتشاركية.
- إذا وضعت خطط وسياسات تأخذ بعين الاعتبار الاشتراك في صناعة القرار على جميع المستويات، ولاست اهتماماتها جميع الشرائح، وعملت بشفافية، وتتسق مع الحكومة.
- فالمجتمع المدني يساهم في قوة المحيط المؤسسي للدولة، فهو يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

كما يمكن أن نجد مجتمع مدني يؤدي إلى دعم والتعاون مع أسوأ الأفراد، فتؤثر الاستعانة بمثل هؤلاء الأفراد القائمين بمهام المجتمع المدني على مستقبل التوازنات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وفي هذا السياق، يؤدي العمل مع هذه النوعية من الشريك إلى إنتاج

<sup>55</sup> Cynthia Hewit de Alcantara, Du bon usage du concept de gouvernance, Revue internationale des sciences sociales, n°15 mars 1998.

<sup>56</sup> سيني ندياي، دور الإصلاحات المؤسسية، مجلة التمويل والتنمية، FMI، 2001/12، ص 19.

إصلاحات مؤسسية واقتصادية غير ملائمة للواقع والاحتياجات الفورية والمستقبلية. هذا الخطر يرتفع خصوصا عندما يستخدم مصطلح المجتمع المدني لتبني مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى ضمان بقاء فئة اجتماعية خاصة تتمتع بالافضيلة وتتحكم في زمام الأمور.

### 3-4/ بيئة الأعمال المناسبة لعملية التنمية:

تعتبر بيئة الأعمال المرآة العاكسة للمحيط المؤسسي، وهي قاعدة انطلاق التنمية، فهي تعبر عن منظومة تشمل البناء السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي والقانوني في الدولة، والتي تسهم بدرجة كبيرة في تنظيم الأعمال، وتسهيل الإجراءات، وحماية الملكية، وكذا القيم والثقافة السائدة لدى أفراد المجتمع في تصورهم عن المال والعمل، وتحكم سلوكياتهم. بالإضافة الى توفر الأمن، وتأمين الموارد البشرية، وتجهيز البنى التحتية المادية والمالية والتقنية الملائمة، ولذلك فإن نجاح عملية التنمية تتوقف على ضرورة توفر هذه الأركان السالفة الذكر، التي تعتبر بمثابة قاعدة متينة، والتي يمكن توضيحها وإجمال أهمها في الآتي:<sup>57</sup>

- **البناء السياسي:** يتمثل بالإدارة السياسية الحاكمة، والتي تمثل عادة بمجلس الوزراء الذي يقوم برسم السياسات العامة، ثم يطلب من أجهزة الإدارة العامة المختلفة؛ والتي تأتي الوزارات في طليعتها، تحقيق أهداف تلك السياسات.
- **البناء الإداري:** هو النمط الإداري الميسر لعملية التنمية، ويتمثل في الأجهزة الإدارية الموجودة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، ويجب اختيار عناصرها ممن تتوفر فيهم الجدارة والمهارة، تطبيقا لقاعدة مبدأ التخصص، لما لذلك من أثر على تحقيق التنمية.
- **البناء الاقتصادي:** ويتمثل بضرورة اختيار نوع المنهج والنظام الاقتصادي الذي تمشي عليه عملية التنمية، والقائم على الحرية الاقتصادية الموجهة بالضوابط.

<sup>57</sup> حسن محمد الرفاعي، أركان بيئة الأعمال المساهمة في تنمية العالم الإسلامي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية - التنمية المستدامة في العالم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2007.

- **البناء القانوني:** تحتاج عملية التنمية إلى أرضية قانونية تمارس عليها عملها، ولذلك يجب سن التشريعات والقوانين التي تؤدي إلى تسهيل عملية التنمية.

- **البناء الاجتماعي والقيمي:** ويتمثل بتلك القيم التي تخدم عملية التنمية، والتي ينبغي نشرها بين الجماهير، والتي منها الحرية المضبوطة، وروح الجماعة، والمحافظة على الوقت، والعدالة الاجتماعية، والشورى.

- **البناء الثقافي:** ويتمثل بنشر المفاهيم المرتبطة بكل من المال والعمل، كمفهوم الملكية، ومفهوم العمل.

- **البناء الأمني:** تحتاج عملية التنمية إلى وجود الأمن، إذ لا تنمية بلا أمن.

- **تأمين الموارد البشرية:** يتوقف نجاح عملية التنمية على الموارد البشرية المؤهلة مهنيًا وتقنيًا، وهذه يتم تأمينها من خلال نشر مؤسسات التعليم المهني والتقني.

- **تجهيز البنى التحتية المادية والتقنية:** تتمثل البنى التحتية المادية بالطرقات والجسور والطاقة الكهربائية والهاتف والمرافئ والمطارات... الخ، ويجب على الدول تجهيزها، لما لها من دور في تسهيل تحقيق التنمية.

### 3-5/ المؤسسات ومذهب الفردية:

لقد دار جدل كبير حول مذهب الكلية والفردية في دراسات أسس التيار المؤسساتي، وتقرن الفردية عادة بالادعاء التبسيطي أو التحويلي، الذي مفاده أن نظريات علم الاجتماع قابلة للتقليص أو التحويل إلى نظريات خاصة بالفعل الإنساني الفردي، هذا يعني بأن المتغيرات الخارجية الوحيدة المسموح بها هي المسلمات أو المعطيات الطبيعية، وكل الظواهر الاجتماعية أو الجماعية يجب أن تكون محددة من الداخل، وأن تفسر بعلاقة الفعل الإنساني الفردي، بالتأكيد على كيف يحدث الفعل الفردي المؤسسات والتغيير المؤسسي. وبالمقابل فإن مذهب الكلية مهتم بالتأثيرات الاجتماعية التي ترتبط بالفعل الفردي. وهذا المذهب الأخير يعتبر الفرد كاجتماعي يضفي طابعًا ذاتيًا على معايير وقيم المجتمع الذي يعيش فيه أو يتبناها بوصفها خاصة به.

ويركز مناصرو مذهب الكلية الانتباه على كيف تفرض "القوى" الاجتماعية (المؤسسات، والتقاليد المقبولة الاجتماعية، وغير ذلك) شروطا على السلوك الفردي أو تحده. ويمكن أن يوسع هذا حتى إلى أن تبدو قوى كهذه تقريبا كيانات مستقلة بوظائف مميزة، أو بأهداف، أو بإرادات خاصة بها.

وعليه فمن المرجح التأكيد أن ينكر نصير مذهب الكلية الادعاء التبسيطي بأن كل الظواهر الاجتماعية بالمستطاع تفسيرها من خلال نظريات عن السلوك الفردي لوحدها.<sup>58</sup> بالتالي، يتعين إيجاد أو اكتشاف التمييز بين الفردية إلى الفاعل الفردي في الأولى كنعقوض مقارنة بأولية الأهمية الممنوحة إلى الكل الاجتماعي أو المؤسسي في الأخيرة. ويتم اعتبار هاتين المقاربتين عادة بوصفهما متنافرتين أو غير متناغمتين على نحو متبادل، بالرغم من أن هذا التشعب المفترض يتعرض لتحد متنام.

<sup>58</sup> مالكولم رودرفورد، المؤسسات في علم الاقتصاد المؤسسية القديمة والجديدة، دار الكتاب الحديث، عمان، الطبعة الأولى 2009، ترجمة نادر ادريس التل، ص 39.

## خلاصة:

إن النجاح في تحسين الأداء يتطلب فهم العوائق الموجودة، وذلك بالتركيز على ضرورة تحقيق الفهم للموروث الثقافي. فلا يمكن رفع أداء اقتصاد ما فقط عن طريق النظر إليه بطريقة سطحية، وهذا يتطلب وقتاً كافياً للاطلاع خلاله على الخلفية التاريخية لهذا الاقتصاد، ونظام المعتقدات في المجتمع وقيمه ومؤسساته، ثم عند محاولة إحداث التغييرات فيه، فإنه يتوجب معرفة الهوامش الحدية المتزايدة، فلا نستطيع إحداث تغييرات كبيرة في دفعة واحدة، والسبب في ذلك أن هناك الكثير من المنافع المكتسبة أو القائمة التي يمتلكها الأشخاص الذين يريدون حماية مؤسساتهم القائمة، ويكون هذا في حالة فهم الأمر فهما كافياً، لمعرفة الهامش الحدي الذي يمكن عنده إحداث التغييرات التي تجعل النظام أفضل. وبناء على ذلك، فجاهزية البدء في تحسين المؤسسات وأداء الاقتصاديات، يكون باكتساب الكثير من الممارسة، وبعد ارتكاب الأخطاء في كثير من الأحيان، لتعلم ما الذي يمكن فعله وما الذي لا يمكن.

ومن هذا المنطلق، علينا أولاً أن تكون قادرين على فهم بنية الاقتصاد القائمة حالياً ولتكاليف المعاملات، ثم فهم الموروث التاريخي لدينا، والخلفيات التاريخية والمعلوماتية، وأن معرفة العوامل التي تحقق نمو الإنتاجية. وبعد هذا نستطيع أن نرى عند أي حد يمكننا إحداث التغيير في الطريقة التي تؤدي بها اللعبة لجعلها أفضل مما هي عليه.

## تمهيد:

بعد سلسلة الانهيارات لكبريات الشركات العالمية، الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة، والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريق تسيير الشركات، مما ساهم في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن.

لقد اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات الذي يؤدي إلى صعوبة عمليات الإشراف والرقابة، كما تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

فاقتصاد الجزائري كباقي اقتصاديات الدول النامية، يعرف غياب مساهمة الشركات في التنمية الاقتصادية، نتيجة للسياسات الاقتصادية المتبعة منذ الاستقلال، تلت هذه المرحلة محاولات إصلاح، كلها باءت بالفشل، وذلك منذ بداية التحول إلى اقتصاد السوق، ومن أجل تدارك هذه الوضعية سعت الجزائر كغيرها من الدول إلى وضع سياسات إصلاحية تختلف عن سابقتها، تركز أساسا على الجانب المؤسساتي الذي يحاول الجمع بين أساليب الإدارة والمحيط المؤسساتي عن طريق الاهتمام بمجموعة من المؤشرات تشمل المساءلة والشفافية، سيادة القانون في العمل، مكافحة الفساد، رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، الموارد البشرية المؤهلة، وتعزيز المشاركة السياسية، والعدالة والمسؤولية الاجتماعية وحقوق الملكية.

سنحاول في هذا الفصل معالجة موضوع حوكمة الشركات، من ناحية البناء النظري، ومختلف عوامل المرافقة لنجاح تبني ممارساتها، مع التعرّيج على حالة الجزائر.

## المبحث الأول: النظريات المؤسسية الجزئية المفسرة لحوكمة الشركات

## 1/مدخل للنظريات التعاقدية:

يتميز الفكر المؤسسي بمختلف مداخله بالتطور المستمر وبتنوع وثراء أفكاره وتكاملها، حيث تمثل هذه الأدبيات رصيذا معرفيا للمسيرين للتعامل مع الجوانب المختلفة والمتنوعة للمنظمة سعيا للتحسين المستمر للأداء وتحقيقا لأهداف كل الأطراف، المسيرين، الملاك، المنظمة، والموارد البشرية.

كانت الانطلاقة الأولى على يد الباحث (Ronald coae, 1937) الذي أكد على وجود التنسيق الداخلي للشركة إلى جانب التنسيق بموجب السوق، وأن التنسيق بموجب السوق تترتب عنه تكاليف.<sup>1</sup>

إن هذه النظرية نجحت في استثمار هذا التنوع والتطور في الأفكار لتقدم نموذجا متميزا في تسيير المنظمات، فنظرية تكاليف الصفقات تبحث في التعبير عن العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة بتكاليف المبادلة، أي التكاليف التي تترتب عن العقود وانتقال الملكية بين أطراف العقد.

تضمنت فلسفة نظرية الوكالة تحليلا للعلاقة بين الملاك والمسيرين، أي جانب آخر من جوانب تسيير المنظمة لم يتم تحليله في المداخل السابقة للفكر الإداري، وهي تبحث في النظام التحفيزي والرقابي الذي يضمن أن يسلك المسير في استخدامه للسلطة المفوضة إليه، المحافظة على مصالح الأصل.

## 2/ مستويات تحليل النظريات التعاقدية:

يتميز التحليل المؤسسي عن غيره من التيارات، سوف يتم التطرق إلى ذلك على أساس مستويات التحليل، مواضيع التحليل و زمن التحليل، وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, europe media duplication s.a, Lassay les châteaux,2001, p, 37.

<sup>2</sup> Williamson. O. E, The Institutions of Governance, American Economic Review, 1998, 88(2),75-79.

**النظرية الاجتماعية:** مستوى التحليل يكون على مستوى المضامين الاجتماعية يأخذ بعين الاعتبار في التحليل المؤسسات غير الرسمية، من العادات، التقاليد، القيم، الأعراف والدين. سلم الزمن لمدة التحليل من القرن إلى الألفية. مواضيع التحليل، تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد غير الحسابية في الانضباط الاقتصادي والتنظيم العفوي.

**نظرية حقوق الملكية:** مستوى التحليل يكون على مستوى المحيط المؤسسي يركز أساساً في قواعد اللعبة على حقوق الملكية، من خلال تحديد المحيط المؤسسي المناسب وقاعدة اقتصادية من الدرجة الأولى. مدة التحليل من العشر سنوات إلى القرن.

**نظرية تكاليف الصفقات:** مستوى التحليل يكون على مستوى الحوكمة الجيدة، مواضيع التحليل تنصب على تحديد بنية الحوكمة المناسبة وقاعدة اقتصادية من الدرجة الثانية، بالاعتماد على لعبة العقود والتوفيق بين الحوكمة الجيدة مع المعاملات. مدة التحليل تكون من السنة إلى العشر سنوات.

## 2-1/ نظرية تكاليف المعاملات:

### 2-1-1/ مفهوم نظرية تكاليف المعاملات:

هذه النظرية هي فرع من اقتصاد المؤسسة الحديث، والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقد الذي يربط المتعاقدين.

يرى (Commons, 1932) نظرية تكاليف المعاملات باعتبارها نظرية اقتصادية للترتيبات المؤسسية، تتخذ أساساً الصفة كوحدة للتحليل، برزت على يد الاقتصادي الأمريكي (Ronald h. coae) الذي يعتبر مرجعاً لهذه النظرية، الذي كتب سنة 1937 مقال مؤسس للنظرية (طبيعة الشركة)، حيث اثبت فيه انه ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقداً لمدة قصيرة جداً مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف الانجاز

للمصفقة الإضافية الأخيرة مساوية لتكاليف انجاز هذه الصفقة في السوق أو في أي مؤسسة أخرى.<sup>3</sup>

ويرى فيه (Coase) أن فعل اللجوء إلى السوق هو طريقة للتنظيم الأمثل الذي تحكمه المنافسة الكاملة، والذي يعتمد على فرضية الشفافية الصرفة والمعلومة الكاملة التي هي أصل نظرية تكاليف الصفقة.<sup>4</sup>

كما اعتبر (Coase) أن تكاليف الصفقة تغطي الأسعار، المفاوضات، تنمة الصفقة، وهي مرتبطة بالتناظر مع المعلومة وانتهازية الأفراد، لذا عند تحديد الاختيار بين اللجوء إلى السوق أو المؤسسة من أجل انجاز الصفقات يجب مراعاة الفرضيتين السلوكيتين التاليتين: انتهازية الأفراد والرشادة المحدودة.

وقام بتطوير النظرية فيما بعد الاقتصادي (Oliver Williamson) معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن (أي البحث عن المؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات اقل ما يمكن)، وقد ركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحددة، السلوكيات الانتهازية، نوعية الأصول) وأخرى منظماتية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة).

حسب (Williamson, 1985) يتكامل الإطار المقترح في مدرسة الاقتصاد المؤسساتي الجديد، والذي يكرس نفسه لدراسة جميع المؤسسات الرأسمالية، فيعتبر الشركات وسيلة لتحقيق ومراقبة المبادلات، حيث شبه الشركات بالجزر ذات القوة الواعية في محيط من التعاون اللاوعي (السوق).

وضع (williamson, 1985) القواعد الجديدة لاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة، التي تعرفها على أنها: "مبادلة المعلومات أو السلع أو الخدمات ذات القيمة

<sup>3</sup> Céline Abessis, Les couts de transaction : état de la théorie, revue réseaux, n 84, CNET- 1997, p 4.

<sup>4</sup> Ulrike Mayrhofer , Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales , revue management et avenir , 2007/4- no 14, p 83

الاقتصادية بين متعاملين خلال مختلف مراحل دورة الإنتاج في ظل الفرضيات السلوكية من الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان".

كما أن نظرية تكاليف الصفقة، ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى ذلك الشركات، باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود، فهي أكثر شمولية من التناظر بين الأعوان الاقتصاديين.

وفحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا.

## 2-1-2/ فرضيات نظرية تكاليف المعاملات:

انشغلت النظريات الاقتصادية خلال سنوات 1930م بالتركيز أساسا على قضايا الاحتكار، أين كان يتعلق الأمر بتحليل طبيعة التكاليف نسبيا (Williamson, 1991b). وتركز على إخفاقات السوق بسبب عدم اليقين، وصعوبة الوصول إلى المعلومات، التي تخلق أنواعا جديدة من التكاليف، سميت تكاليف المعاملات.

لقد صمم (Williamson) نظرية تكاليف المعاملات كنظرية تتحادد مع النظريات التنظيمية والتيارات الأخرى. وقد سمحت له هذه الفروض لفتح العلبة السوداء لكل من السوق والشركة التي اقترحتها النظريات الاقتصادية التقليدية. كان هذا الافتتاح النتيجة الأولى لاكتشاف تكاليف المعاملات على جميع الأصعدة (Williamson, 2008). فلم يسبق أن وجد أي بناء فكري لتوجيه التفكير حول التكاليف، فكانت نظرية تكاليف الصفقات لـ (Coase, 1937) على مدى الثلاثين سنة الماضية بمثابة الموجه الوحيد.

والفروض التي تتشارك مع التيار الفكري للنظرية كثيرة نحاول أن نوجزها في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2-1): التأثيرات الرئيسية على نظرية تكاليف المعاملات.

التأثير	المرجع	مجال التأثير
العقد كإطار للعلاقة.	(1931)Lwelynn	القانون
سلسلة متصلة من الأشكال التعاقدية للعقود التقليدية إلى العقود المبنية على العلاقات.	McNeil (1974- 1978)	
الصفقة كوحدة تحليل.	(1932)Commons	الاقتصاد
الشركة تبررها تكاليف استخدام آلية سعر السوق.	Coase (1937)	
مبدأ الكفاءة.	Knight (1941)	
-التكيف باعتباره مشكلة اقتصادية مركزية. - السوق كجهاز للتكيف العفوي والمستقل.	Hayek (1945)	
- العقلانية المحدودة للأعوان الاقتصاديين. - التحليل المقارن المنفصل.	Simon (1957,1978)	
التمييز والتفاعل بين البيئة المؤسسية ومؤسسات الحوكمة.	Davis & North (1971)	
- التكيف باعتباره مشكلة اقتصادية مركزية. - المنظمة كجهاز تكيف تعاوني.	Barnard(1938)	نظرية التنظيمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المدونة في الجدول.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن هناك ثلاث وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، تتمثل في السوق، العقود، التسلسل، التي تعمل على تقليل تكاليف الصفقات إلى حدها الأدنى، وذلك بالتركيز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية لنظرية تكاليف الصفقات، تتعلق بالرشادة المحدودة وانتهازية الأفراد، ونوعية الأصول، فيما يلي سوف نشرح هذه الفرضيات:<sup>5</sup>

1-2-1-2 / الرشادة المحدودة: إن المتعامل الاقتصادي لا يمكنه الإلمام ومعالجة كل المعلومات، أو التنبؤ بالحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي الرشادة هنا ليست مطلقة

<sup>5</sup> Oliver Williamson, "Corporate governance", The Yale law journal, vol 93, n° 7, June 1984.

لكن محددة باعتبار أن الصفقات ليست أنية وإنما تتم عبر الزمن. مما يعني عدم قدرة الفرد على فهم المحيط بطريقة كاملة، بسبب عدم امتلاكه للمعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد، ينتج عنه في غالب الأحيان عقود غير مكتملة. يعتبر الأفراد محدودي الكفاءة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى مواجهة صعوبة في تقدير التوجهات المعقدة لعدم التأكد من المحيط الخارجي، أي أنهم لا يملكون كل المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرار عقلائي كامل، بالإضافة إلى أن معالجة جميع المعطيات أمر ليس بالهين، والصعوبة تكمن في: تكاليف جمع المعلومات، تكاليف معالجتها لاتخاذ القرار، وحالة عدم التأكد الملازمة للمحيط الاقتصادي. ومما سبق فإن الرشادة متعلقة بطرق انتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة، التي تمر عبر ثلاث مراحل تشكل القرار، كما يلي:

- تأسيس قائمة بكل التصرفات أو السلوكيات الممكنة الحدوث.

- تحديد نتائج كل تصرف.

- التقييم المنفصل لكل من هذه التصرفات.

**2-1-2-2 / انتهازية الفرد:** الانتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، باللجوء إلى استعمال الحيلة و الطرق الأخرى المختلفة كإعلان الفشل وبتحريف العبارات، الفرد بطبيعته انتهازي، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح، هناك نوعين من الانتهازيين حسب (Quélin, 2002):

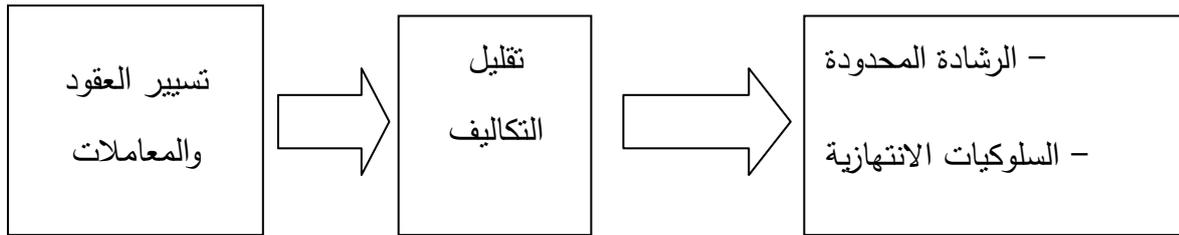
- الشريك له استعداد ورغبة في التخلص من الورطة منذ بداية العلاقة التعاقدية، وعادة ما تتم هذه الانتهازية قبل تحرير العقد بين الأطراف.

- الشريك له الاستعداد للتخلص من الورطة حينما تتاح فرصة لذلك، والاستفادة من الوضعيات الخاصة، وعادة ما تتم هذه الانتهازية حين تنفيذ العقد.

2-1-2-3/ نوعية الأصول: حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، في حين أن البعض الآخر يتم استبدالها مرة واحدة. فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط الشخصية بين طرفي العقد (وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية)، إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي تتخللها التردد والشك في قيام بالمعاملات، والقائم على طبيعة الأعوان الآخرين وكذلك من تكرر المعاملات (1984 Alchian).

نوضح العلاقات القائمة في تسيير المعاملات في نظرية تكاليف الصفقات في الشكل التالي:

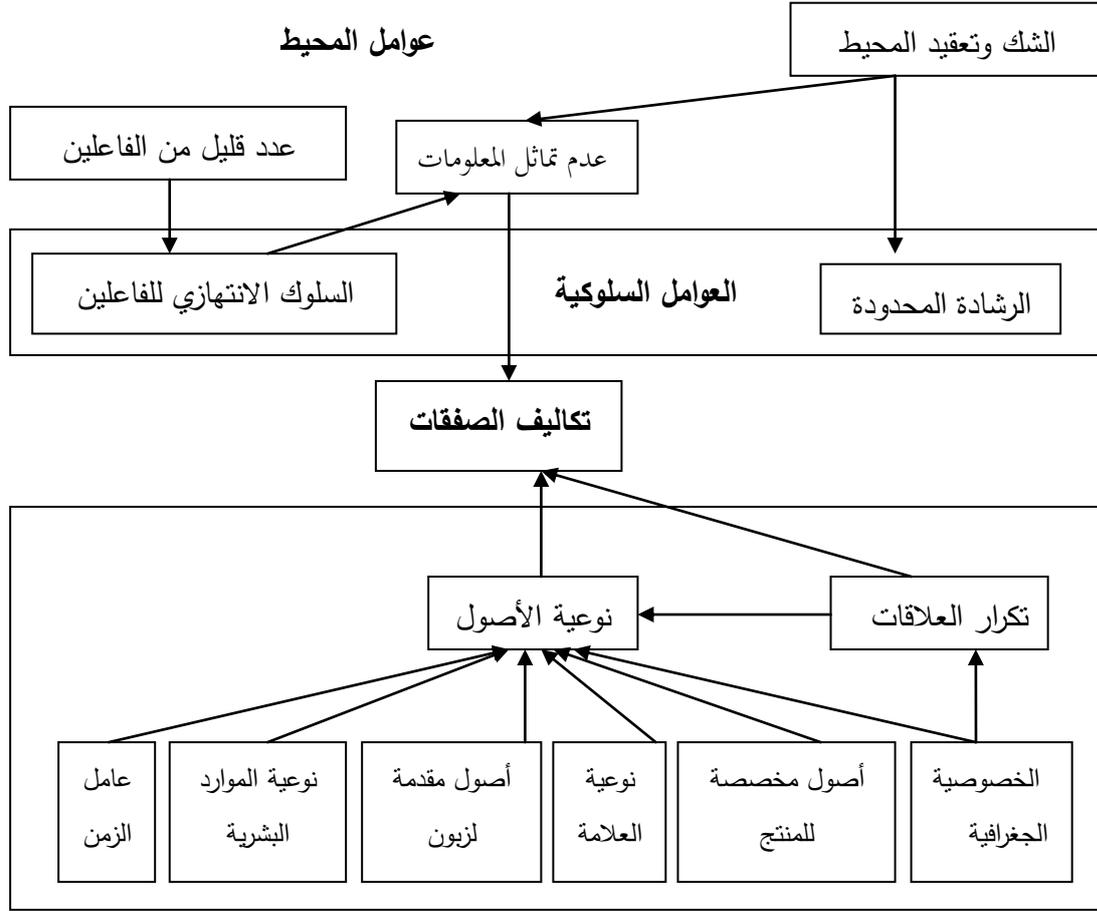
### الشكل (2-1): تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات.



**Source:** Philippe Bernard, économie, institutions et gouvernance: évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, Eurisco, Paris IX, février 2003.

كما يمكن جمع العوامل التي تساهم في تكوين تكاليف الصفقات في الشكل الموالي، الذي يبرز هذه العوامل في ثلاث مستويات مترابطة مع بعضها، كما يلي:

## الشكل (2-2): العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات.



**Source:** Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat: l'apport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche C.E.R.A, 1998.

## 3/ مواصفات الصفقات:

تتميز الصفقات بطبيعة جد معقدة، حيث يتحدد تكاليفها من خلال مواصفاتها، يمكن حصرها في ثلاثة عناصر أساسية: نوعية الأصول، عدم التأكد، كثرة المبادلات.

3-1/ الأصول النوعية: الأصل النوعي أو الأصل ذو الخصوصية هو ما يستطيع العون الاقتصادي الاستثمار فيه بطريقة طوعية، من خلال إجراء صفقة معينة دون اللجوء إلى صفقات أخرى مكتملة قد ترفقها تكاليف إضافية، لها أهمية بالغة، تتعلق بقرار اختيار الهيكل الأمثل للتسيير، تكمن هذه الأهمية حسب (Coeurderoy et quélin, 1994) في:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> COEURDEROY R. et B. QUELIN, L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques, Groupe HEC, Cahier de recherche n°513, 1994, pp 68-74.

- الموقع الخاص، أي الموقع الاستراتيجي للاستثمار.
  - التجهيزات النوعية، من تجهيزات متطورة من أجل الاستخدام الخاص.
  - موارد بشرية متخصصة، تتمثل في كفاءات ومهارات متطورة.
- 3-2/ عدم التأكد وتعقيدات الصفقة:** عدم التأكد في محيط متغير يجعل المؤسسة تختبر الصعوبة من أجل التوقع باحتياجاتها المستقبلية، يمكن التمييز بين نوعين من عدم التأكد: عدم التأكد السلوكي أو الداخلي، يتعلق بصعوبة توقع ومراقبة سلوكيات الموردين الخارجيين. وعدم التأكد البيئي، الذي يتمثل في صعوبة توقع تغيرات المحيط الخارجي.
- 3-3/ كثرة الصفقات:** يمكن تحديدها انطلاقاً من عدد المعاملات التي تجرى بين المؤسسة التي تقوم بالنشاط مع المورد الخارجي، ويمكن تقسيمها إلى نوعين: أولاً، الصفقات الدائرية مثل التموين المنتظم بالمواد الأولية، الإنتاج والتوزيع. ثانياً، الصفقات الدقيقة والمنتظمة مثل الحيازة على قطعة أرضية.
- 4/ تحليل تكاليف الصفقات:**
- حسب (R.Coase) لكل صفقة تكلفة تتغير بدلالة طبيعية الصفقة، وبطريقة تنظيمها، سواء حدثت في السوق، أو في المؤسسة، أو تنظيم آخر. كما اعتبر المنشأة نظاماً أكثر فعالية من السوق في تخصيص الموارد، حيث اقترح توضيحاً عام أكثر بإدخاله لمفهوم تكاليف الصفقات.
- فعلى مستوى الأسواق، يتم التعاون بين مختلف الأعوان الاقتصادية، لا إرادياً عن طريق نظام الأسعار (اليد الخفية)، ولكن على المستوى الداخلي للمؤسسة، فهي منظمة إرادياً من طرف السلطة القائمة لرجل الأعمال، حيث أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:
- الشخص المنسق للعروض والطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي وبذلك فإن العارضين والطالبيين يتموضعون حسب السعر.
  - إذا كان هناك إخلال في التوازن بين العرض والطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة،

- إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة، وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفعاً.

إن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة، سميت فيما بعد "تكاليف الصفقات" وبشكل أكثر تحديد فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها حسب (Coase) إلى ثلاثة فئات:<sup>7</sup>

4-1/ **تكاليف البحث والإعلام:** مثلاً إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بين التكلفة لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

4-2/ **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:** في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلاً الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجديدة والثمن المطلوب، الضمان المقترح ولهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت ويتطلب تكلفة.

4-3/ **تكاليف الرقابة والمتابعة:** فإذا تم العقد فيجب ضمان احترامه وتطبيقه، ويرى (Coase) انه يملك المتعاملون في العالم الحقيقي الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما السوق والمنشأة، اللتان تشكلان مع الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي.

#### 5/ حدود نظرية تكاليف الصفقة:

نظرية تكاليف الصفقات تعطي الأسس النظرية التي تهدف إلى الرفع من الإنتاجية، فتظهر في نفس الوقت الأهمية الإستراتيجية للتوجه إلى الاستعانة بمصادر خارجية أقيام المؤسسة بانجاز أنشطتها اعتماداً على وسائلها الخاصة، وكذا مختلف أنواع العلاقة المورد/الزبون التي يمكن تطويرها.

كما أنه لنظرية تكاليف الصفقة مأخذ ذات طبيعة نظرية، فمن الناحية الإستراتيجية تظهر صعوبة تقييم تكاليف الصفقة، وكذا ناحية تنسيق الأنشطة تظهر محدودية توجيه الموارد.

عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة<sup>7</sup> الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان.

وبالتالي الاختيار الاستراتيجي للاستعانة بمصادر خارجية من عدمه تابع للموارد والكفاءات الداخلية للمؤسسة، كما يمكن أن يتبع حدة المنافسة وقوة التفاوض وإعادة التفاوض مع الموردين أو الممولين، بالإضافة إلى أن نظرية تكاليف الصفقة لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل السوسولوجية، ويمكن تلخيص حدود النظرية فيما يلي:

- تحسين أو تطوير العقد، خاصة العقود طويلة الأجل التي بطبيعتها لا تعالج التفاصيل بالقدر الكافي، لاعتبارات كثيرة منها الظروف التي تكتنف المستقبل.
- تنفيذ العقد من حيث قدرة المورد على الوفاء بالتزاماته.
- تسيير الموارد والعلاقات، وهنا تكمن مشكلة الحياة المشتركة بين المؤسسة الزبونة والمورد.

## 2-2/ نظرية الوكالة:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحكومة الشركات نجد أنه (Means & Berle, 1932) كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن التسيير، ليتطرق بعدها (Meckling & Jensen, 1976) إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع مصالح في الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والتسيير، حيث عرّفوا الوكالة بأنها: "عقد يعين بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الرئيسي) شخصا آخر هو العون للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول، مما يستوجب تفويض السلطة للعون".

علاقة الوكالة تعبر عن كل عقد يربط طرف أو عدة أطراف (الموكل) بطرف آخر (الوكيل) يسمح بإجراء و تنفيذ مهمة أو عمل كيف ما كان والذي يتضمن منح سلطة القرار للوكيل. وبالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن اعتبارها علاقة وكالة.<sup>8</sup>

هذه العلاقة تطرح مشكل اختلاف و تضارب المصالح، وعدم تناظر المعلومات بين الطرفين، وبالتالي ينتج عنها تكاليف تتعلق بالوكالة (تكاليف المراقبة، تكاليف التأمين، تكاليف الفرص). مما يطرح مشكلة تحديد المؤسسة المثلى لتخفيض التكاليف المتعلقة بالوكالة والتي يعرفها (Jensen et Meckling) "جونسن ومكلين" على أنها: "المؤسسة هي

<sup>8</sup> Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, 1976, vol.3.

عبارة عن تركيبة رسمية مهمتها تحقيق عمليات معقدة للموازنة بين الأهداف المتنازعة للأفراد داخل إطار للعلاقات التعاقدية، وفي هذا المنحى يكون سلوك المؤسسة انعكاساً لسلوك السوق".

### 2-2-1/ مشكلات الوكالة:

تعرف نظرية الوكالة المؤسسة على أنها مجموعة من التعاقدات، فتعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الرئيسي والعون من ناحية انفصال الملكية عن التسيير، واختلاف مصادر تمويل المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة تحمل المخاطر، ووظائف صنع القرار، ومراقبة أداء الأعدان، فإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن ذلك سيتسبب في وجود صراعات ينتج عنها تحمل تكاليف، تسمى بتكاليف الوكالة وهي:

- تكاليف الرقابة: ويتحملها الرئيسي.

تكاليف الالتزام: ويتحملها العون.

الخسارة الباقية: وهي الفرق بين السلوك التنظيمي للرئيسي والعون.

تتشأ مشكلة الوكالة من تعرض الرئيسي لخسارة نتيجة لتصرفات العون، وعدم بذله المجهودات الكافية لتعظيم عائد الرئيسي، وما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الرئيسي ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات العون، كما أن هذا الأخير هو الذي لديه المعلومات وبالتالي سيستغل الفرصة للبقاء في منصبه أطول مدة ممكنة وهو ما يطلق عليه تجذر المسيرين.

### 2-2-2/ مصادر مشكلات الوكالة:

أ- عدم قدرة الرئيسي على رقابة أداء العون.

ب- عدم تناظر المعلومات، حيث أن العون لديه معلومات أكثر من الرئيسي، وحتى لو توفرت نفس المعلومات للرئيسي فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة العون.

2-2-3/ فرضيات نظرية الوكالة:<sup>9</sup>

- المسирون يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك.
- المحيط غير مستقر والأعمال السبقية للأعوان قد لا تكون صحيحة.
- جاءت فكرة نقصان أو عدم اكتمال العقود من كون العون يعرف عمله أكثر من الرئيسي.
- يتميز كل من الرئيسي والعون بالرشادة الاقتصادية.
- اختلاف أهداف وأفضليات كل من الرئيسي والعون، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل العون مقابل أجر معقول، فإن العون يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت، الحوافز، والمزايا مع بذل مجهودات أقل.

- اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الرئيسي والعون، ويرجع ذلك إلى:
- عدم قدرة الرئيسي على متابعة وملاحظة أداء، وتصرفات العون بصورة مباشرة نتيجة لمعايشة العون لظروف العمل ومشاكله.
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل منهما.
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهماها لكل من الرئيسي والعون.

## 2-2-4/ خصائص علاقة الوكالة:

يتميز تحليل علاقة الوكالة بعدة خصائص، نجملها كما يلي:<sup>10</sup>

أ- تقوم على السلطة.

ب- عدم تناظر المعلومات.

ج- تتعاطى خصوصاً مع حقوق الملكية.

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة إلى إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين الرئيسي (المساهمين) والعون (المسيرين)، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في

<sup>9</sup> JENSEN M., MECKLING W, Theory of the firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, 1996, Journal of Financial Economics, vol 3.

<sup>10</sup> POLLIN J.P, Quels défis pour demain ? Quelle gouvernance pour quelles entreprises ?, Cahiers français, n°309, janvier/ février 2002.

ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به المديرون، بهدف تعظيم مصالحهم الشخصية وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

## 2-2-5/ عدم تناظر المعلومات في العقود والمعاملات:

لقد اظهرت النظريات التعاقدية العقود على أنها نظام يسمح بحل مجمل المشاكل المرتبطة بعدم تطابق المعلومات، والأخطار المعنوية مما يتوجب على الفاعلين الاقتصاديين تفعيل التعاون فيما بينهم.

خلال السنوات الأخيرة، اتجه عدد من الباحثين التجريبيين لفحص نظرية العقود في المجالات المختلفة في الاقتصاد، انطلاق من اعتبارين أساسيين:<sup>11</sup>

- الأول متعلق بعدم التيقن من كفاءة المورد البشري، أي انه يكون غير قابل للتلاعب من قبل الطرف الذي يمتلك المعلومة أثناء عملية التبادل، فالمتغير المتعلق بعدم تطابق المعلومات يمكن أن يكون عاملاً خارجياً.

- والثاني متعلق بالأخطار المعنوية، في حالة عدم التيقن من جهد المستخدم، أي يكون قابلاً للتلاعب من قبل نفس الطرف الذي يمتلك المعلومة أثناء عملية التبادل، ويكون عاملاً داخلياً.

إن التفاعل بين النظرية ودراسات الاختبارات لنظريات العقود تحفز المفكرين في الحقل النظري من تحسين وتعديل نظرياتهم، لكن الباحثين في مجال اقتصاد العقود دائماً ما يشكون من نقص البيانات والمعطيات المتعلقة بالعقود، وأن معظمهم لازالوا يواجهون صعوبات كبيرة في الحصول على تلك البيانات الحافزة للبحث في هذا المجال.

## 2-3/ نظرية حقوق الملكية:

حسب (Alchian) كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق ملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل، وبالتالي حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية. إن مفهوم

<sup>11</sup> Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIÈRES, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.

قوانين الملكية تركز على مبدأ الحق وقابلة للتحويل من أجل السماح بتبادل التجار والسلع هي شرط كاف للوصول إلى أمثلية اجتماعية للوضعية التنافسية، وتشمل هيكله قوانين الملكية على أربع مميزات:

☞ العمومية: كل الموارد الموجودة ملائمة لكل اختصاص.

☞ حق التصرف: كل التكاليف والأرباح المتولدة من اقتناء واستعمال الموارد هي من مهمة المالك لهذه الموارد أو إرجاعها سواء مباشرة أو غير مباشرة عن طريق تبادل السلع.

☞ قابلية التحويل: كل القوانين قابلة للتحويل عن طريق التبادل الإرادي بين متعاملين بحوزتهم عقود الملكية المطابقة (المماثلة).

☞ حماية الحقوق: القوانين تحمي وتدافع عن كل الحقوق المأخوذة إراديا أو غير إراديا من حق الآخر. الجوانب الخارجية الفعالة خارج تبادل السلع يمكن أن تخلق عجز في قوانين الملكية، تطبيق حق الانتفاع المحيط إذ تسمح بتنظيم مشاكل الفساد، هذا فضلا عن الإطار القضائي مشروط لتحقيق التوازن التعاوني المشترك في تخصيص فعال للموارد.

## 2-3-1/ الملكية العامة:

إن قضية هيكل الملكية بدأت تحتل مكانة هامة في الدول النامية خاصة بعد انهيار النظام الاشتراكي، يظهر ذلك من خلال تزايد عدد الدراسات النظرية والتطبيقية في هذا الصدد، عدة تساؤلات هامة حول اثر الملكية في شركات القطاع العام، والتي تقوم على أساس الفصل التام بين الملكية والإدارة، حيث الملكية في الأصل ترجع للشعب كله بينما الإدارة يتم تعيينها من قبل الحكومة، وكان السؤال المثار على المستوى النظري هو هل تسعى إدارات هذه الشركات إلى تعظيم منافع الملاك وهم مجموعة الشعب؟<sup>12</sup>

<sup>12</sup> عبيد سعيد توفيق، الاستثمار النظرية والتطبيق: منهج تحليلي كمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988، ص 8-3.

وجدير بالذكر أن بعض الدراسات قد كشفت أن الربحية المالية والاجتماعية الاقتصادية لشركات القطاع العام لا تزيد بزيادة مستوى المديونية وأن الشركات كبيرة الحجم أكثر إفراطاً من استخدام الديون وأقل كفاءة فيما يتعلق بالأداء المالي والأداء الاجتماعي الاقتصادي.<sup>13</sup> ومن بين الملامح الأساسية لمزيج الملاك المقترح للشركات التي تقوم الدولة بخصصتها تتضمن العناصر الآتية:<sup>14</sup>

- 1- وجود تعددية في الملكية وهو عكس ما كان سائداً من قبل في ظل الاقتصاد الشمولي وقبل الاتجاه نحو الخصخصة والأخذ باقتصاد السوق.
  - 2- إعطاء وزن أكبر لملكية المؤسسات، منها شركات التأمين والبنوك وصناديق الاستثمار الوطنية وذلك لما يتوفر لها من إمكانات إدارية وتنظيمية وتكنولوجية ومالية وغيرها مما تسمح بتحقيق الأداء المتميز سواء في الأجل المتوسط أو الأجل الطويل.
  - 3- العاملين المساهمين باعتبار أن العاملين هم الشركاء الأصليين في تحقيق التنمية وباعتبار أنهم الهدف من التنمية والوسيلة للتنمية.
  - 4- إعطاء وزن أقل للمستثمرين الأفراد نظراً لقصور إمكاناتهم الإدارية والمالية.
- في دراسة أجريت على (31) شركة قطاع أعمال عام تمت خصصتها، وذلك باستخدام بيانات شهرية، حيث اختبرت الدراسة تأثير كلا من انفصال الملكية عن الإدارة وأنماط الملكية على الأداء السوقي للشركات ممثلاً في تكلفة الوكالة، ومقاساً بالمخاطرة غير المنتظمة، وذلك بالتطبيق على. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الملكية الخاصة بصفة عامة لها تأثير إيجابي على تكلفة الوكالة، وهذا يتفق مع فرض انفصال الملكية عن الإدارة، وأن أهم نمط للملكية يؤثر على أداء الشركات هو وجود مستثمر رئيسي حيث له

<sup>13</sup> مصطفى محمد عبده، تأثير انفصال الملكية عن الإدارة على الأداء: دراسة تطبيقية، على عينة من الشركات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 1999، ص 299-351.

<sup>14</sup> سويلم محمد، إدارة البنوك وصناديق الاستثمار في بورصات الأوراق المالية، دار الهانى، المنصورة، 1991، ص 393.

تأثير ايجابي على تكلفة الوكالة. كما توصل إلى اتفاق النظرية الإدارية للمنشأة التي ترى أن الشركات المسيطر عليها بواسطة الإدارة ستحقق للملاك عائد أكبر ومخاطرة أقل مما يمكن أن تحققه الشركات المسيطرة عليها بواسطة الملاك. ولتحقيق الهدف المشار إليه ركزت الدراسة على فرضية في صيغة فرض اختلاف في الأداء المقاس بمعدل العائد على حق الملكية باختلاف نوعية السيطرة على الشركة (شركات عائلية مسيطر عليها بواسطة الملاك مقابل الشركات غير العائلية المسيطر عليها بواسطة الإدارة المحترفة غير المالكة). ولقد أسفرت الدراسة عن نتيجة مؤداها أن نوع السيطرة على الشركة (ملاك أم مديرين) له تأثير على العائد وهذا ما يتفق مع النظرية الإدارية للشركات.<sup>15</sup>

### 2-3-2/ الملكية الخاصة:

على الرغم من إيجابيات الملكية الخاصة (الملكية العائلية) والتي تتمثل في منح القائمين على المشروع مزيداً من الحرية الإدارية وسرعة اتخاذ القرار والحرص الشديد على النمو ولكن في المقابل فإن سلبياتها كثيرة حيث تخلق نوع من الاحتكار وتركز الثروة في المجتمع وحرمان أنشطة منافسة كثيرة من فرص النمو، ولكن أخطر ما تمثله هذه الملكيات العائلية هو عندما تدخل أسهم مثل هذه الشركات إلى بورصة الأوراق المالية وتصبح محل تداول بين آلاف المستثمرين الأفراد، هنا قد يساء استخدام هذا النمط من الملكية من خلال إمكانية قيام عدد محدود من الأفراد بممارسات تؤثر على حركة هذه الأسهم في السوق ومن ثم تلحق الضرر بالمستثمرين، ويزداد الخطر عندما تنصدر هذه الأسهم المحدودة حركة السوق أو تقود تعاملات السوق لفترات طويلة حيث تكون معرضة في أي وقت لانخفاض قيمة التداول نتيجة التلاعب على الأسهم.

<sup>15</sup> مصطفى محمد عبده، تأثير انفصال الملكية عن الإدارة على الأداء: دراسة تطبيقية، على عينة من الشركات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 1999، ص

## 2-4/ نظرية تجذر المسيرين:

إن نظرية تجذر المسيرين تقترح إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري وهي تفسر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية الغير ناجعة تستمر في الوجود في ظل أسواق تنافسية أين يتم معاقبة كل أنواع عدم النجاعة بصفة طبيعية، ومن خلالها يمكن أن نلاحظ أن بعض الاختيارات الإستراتيجية للمسيرين تتخذ من اجل تدعيم مواقفهم ومكانتهم ضمن المؤسسة وإضعاف مكانة منافسيهم بحيث لا يمكن التخلي عليهم أو تعويضهم.<sup>16</sup>

يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين عن طريق استغلال نفوذه (شبكة العلاقات بالموردين والعملاء)، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة ( خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل)، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقييمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية (لجنة المراجعة لمجلس الإدارة)، وترتكز هذه النظرية أيضاً على فرضيتين أساسيتين هما:

- تنص الأولى على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء والملاك متطابقة،
- والثانية تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

## 2-4-1/ تجذر المسيرين في نظريتي تكاليف المعاملات والوكالة:

نظريتي تكاليف المعاملات والوكالة تحاول شرح كفاءة الأشكال التنظيمية. أين ينظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من العقد تتخلل العقود بين مختلف الجهات الفاعلة، والتي يتوجب عليها تقليل تكاليف الوكالة وتكاليف المعاملات للقدرة على الاستمرار.

<sup>16</sup> Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p24.

هذه الرؤية لفعالية المنظمات لا تتطابق دائما مع الواقع، لذلك جاءت نظرية التجذر لمحاولة شرح استمرار وجود أشكال تنظيمية غير فعالة في سوق يفترض انه تنافسي.<sup>17</sup>

فهي تشرح أيضا كيف أن الميكنزمات التي من المفترض أنها وضعت لدعم فعالية المنظمة يمكن استعمالها من طرف الفاعلين للتجذر في وظائفهم.

تشير إلى أن عمليات الاستحواذ العدائية، التي تفسرها نظرية الوكالة على أنها عمليات الانضباط الموضوعية من قبل فريق القادة الفاعلين للقضاء على القادة الأقل كفاءة في السوق، هذا الأخيرين يستعينون باستراتيجيات انتهازية غير مبالية إزاء مصالح المساهمين، ولكن حريصة على الحفاظ على مكانتهم على رأس الشركة.

قد تمثل الشركات المستحوذ عليها استثمارات محددة في مجال رأس المال البشري للمسيرين حيث ترتفع تكلفة استبدالهم التي تقع على عاتق المساهمين.<sup>18</sup>

كما يمكن للقادة استخدام عدم تماثل المعلومات مع مختلف الشركاء وفرق الإدارة المنافسة لردع هذه الأخيرة التقدم لطلب إدارة الشركة. في هذا الصدد، سياسة الاستثمار هي أداة متميزة لتجدر القادة.<sup>19</sup>

إن ارتفاع خطر الشركة من خلال سياسة الاستثمار الخاصة في قطاعات محددة، معروفة جيدا ومتحكم فيها فقط من طرف المسيرين المتريعين على هرم الإدارة، يتعذر على الفرق الإدارية المنافسة توفير رأس المال البشري الضروري للتسيير الجيد لأصول الشركة.

## 2-4-2/ دمج عملية التجذر في حوكمة الشركات:

تهدف الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين قادة التجذر، لزيادة نفوذهم باستخدام الوسائل المتاحة لهم، من رأس المال البشري وحتى أصول الشركة، ولتحديد أنظمة المراقبة،

<sup>17</sup> Hill C.W.L, Jones T.M, Stakeholder-Agency Theory, Journal of Management Studies, vol. 29, n° 2, March, 1992.

<sup>18</sup> Morck R, Shleifer.A, Vishny R.W, Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions ?, Journal of Finance, n° 45,1990, p. 31-48.

<sup>19</sup> Stiglitz J.E., Edlin A.S, Discouraging Rivals : Managerial Rent Seeking and Economic Insufficiencies, NBER Working Paper, n° 4145, August, 1992.

وزيادة اعتماد جميع الشركاء في الشركة على الموارد التي يسيطرون عليها من رأس المال البشري، وعدم تماثل المعلومات.<sup>20</sup>

نظريتي تكاليف الصفقات والوكالة تحاول تقديم آليات الرقابة والحوافز اللازمة لرفع كفاءة قادة الإدارة، أما نظرية الجذر، تفترض أن هذه الآليات لن تكون دائماً كافية لإجبار فرق الإدارة لإدارة الشركة وفقاً لمصالح المساهمين.

أدت المقارنة بين هذه النظريات إلى التساؤل عن الشروط اللازمة لضمان فعالية أنظمة المراقبة.

إن ظهور حوكمة الشركات مرتبط بتقبل الانتقادات الموجهة لحدود فرضية العقلانية المطلقة، فلو اعتبرنا أن هناك تشغيل كامل للطاقات داخل المؤسسة فليس هناك داعي لوضع ميكانزمات تعديل داخلها.

يمكن أن تأخذ تصرفات المسيرين داخل المؤسسة صفتين، إما ايجابية أو سلبية ويتم التعامل معها وفقاً لما تحمله من تطوير للمؤسسة في حالة ما إذا كانت ناجعة وفعالة أو إعاقته في بعض حالات وجود التلاعب والغش.

كما أن هناك دورة حياة المسير وهي تكون كما يلي:<sup>21</sup>

1- مرحلة التثمين: المسير المعين حديثاً في المؤسسة تكون معلوماته عن المؤسسة محدودة والقرارات التي يتخذها يمكن أن تكون مع متطلبات المالكين، لان المسير يحاول حماية نفسه من بعض التصرفات الغير لائقة كالتهميش أو العزل.

2- مرحلة تخفيف الرقابة: حيث تصبح للمسير سلطات تقديرية واسعة وبالتالي فهو يحاول التجذر داخل المؤسسة من خلال خلق علاقات قوة مع أهم الأطراف الفاعلة داخل أو خارج المؤسسة.

<sup>20</sup> Charreaux G, Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance Théories et Faits, Economica, 1997.

<sup>21</sup> مراد سكاك، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعياً في ظل الانفتاح الخارجي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.

3- مرحلة نمو الاستهلاك: أين يتمكن المسير من تسيير المؤسسة كما يرغب وباستقلالية تامة، بشرط أن يقدم للمساهمين و لباقي الأطراف الفاعلة المرودية المقبولة. وخلال هذه المرحلة يتمكن المسير من العمل لمصلحته الشخصية كتكوين استثمارات خاصة به.

## 2-5/ نظرية التحليل المؤسسي المقارن:

هي عبارة عن دراسة مقارنة بين نوعين من المؤسسات المختلفة من حيث بنيتها التنظيمية والسلوكية، ومن ابرز رواد هذا المذهب (Aoki) ما بين السنوات 1980 و 1984 حيث أن معظم أبحاثه أخذت اتجاهين، الأول اهتم بالنظرية المؤسسية، حيث أطلق على المؤسسة اسم التعاونية، والمبنية على أساس التآزر والتعاون بين المساهمين والعمال وأيضا التوافق والانسجام على البعد الأفقي لتحقيق التناسق المشترك. أما بالنسبة للاتجاه الثاني فكان يتمثل في تفاعل وتكامل الميكانزمات داخل المؤسسة اليابانية.<sup>22</sup>

من خلال دراساته أعد نموذجين لنوعين من المؤسسات يتميزان بالتعارض والتناقض على جميع المستويات:

➔ نموذج (A) يباني يمثل المنظمة التي تمتاز بالمرونة والانفتاح، و تقسيم العمل اللين، وعلى المستوى المالي إقبال كبير من المساهمين، ومشاركة معتبرة ومستقرة على المدى المتوسط والطويل.

➔ نموذج (B) أمريكي يمثل المنظمة التسلسلية، وتقسيم العمل القاسي والصارم، وعلى المستوى المالي الاستعانة المستمرة بالبنوك والأسواق المالية.

فبالنسبة لـ (Aoki) وانطلاقا من فرضية الرشادة المحدودة فالنموذج (A) يمثل شكل المنظمة الأكثر فعالية وكفاءة، حيث يتوفر التناسق الأفقي بين وحدات العمليات، الذي يؤدي إلى توزيع وانتشار المعلومات المتحصل عليها من التجارب السابقة لمختلف الناشطين في الوحدات، وسلسل الرتب من خلال الأجور وليس من خلال المنصب مما يحل مشكلة التواصل والمحاكاة بين مكونات المنظمة.

<sup>22</sup> Aoki .M, Towards comparative institutional analysis, MIT press Cambridge, USA, 2001.

المبحث الثاني: تبني ممارسات حوكمة الشركات.

### 1/ جذور حوكمة الشركات:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد إنه في عام 1932 كل من Berle و Means<sup>23</sup> كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تجيء آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة،<sup>24</sup> وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling<sup>25</sup> في عام 1976، Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.<sup>26</sup>

محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية، ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة

<sup>23</sup> Williams, "The Modern Corporation and Private Property", The Yale law journal, 1978.

<sup>24</sup> Nicholas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory, The academy of management review, vol 24, n° 01, January 1999.

<sup>25</sup> Jensen and Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 1976, vol 3.

<sup>26</sup> Oliver Williamson, Corporate governance, The Yale law journal, vol 93, n° 7, June 1984.

الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة،<sup>27</sup> وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.<sup>28</sup>

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة.<sup>29</sup>

## 2/ معايير حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

قامت منظمة التجارة و التنمية الاقتصادية بإعداد نموذج عام، وعناصر نظام حوكمة الشركات، وتهدف هذه المبادئ والأسس إلى مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين كل من الإطار التشريعي وعناصر نظام التحكم المؤسسي في دولهم، وقد تم تطوير هذه المبادئ اعتمادا على وجهات النظر الدولية وبما يشكل إجماعا عاما على وحدة متطلبات هذه النظم وضرورات اعتماد عناصرها دوليا حيث تكمن في تفاعل مزيج من التشريعات الحكومية ومجموعة من أنظمة السلوك الإداري وبما يكفل تحقيق مصالح كل من المساهمين والأطراف

<sup>27</sup> Organization for Economic Co-operation and Development, "Principles of Corporate Governance", Economic Reform Journal, Issue n°. 4, October 2000.

<sup>28</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", Globe white page, 2004.

<sup>29</sup> Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.

وذوي العلاقة، وندرج تاليا موجزا لما تضمنه النموذج العام الصادر عن هذه المنظمة في وصف بنية أسس وعناصر نظام التحكم المؤسسي وأطره العامة.

## 2-1/ تأمين محيط مؤسساتي لإطار حوكمة فعالة للشركات:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يُحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتي تفرض تطبيق القوانين.<sup>30</sup>

## 2-2/ حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون قادرا على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم والتي يمكن إجمالها بما يلي<sup>31</sup>:

➤ حق المساهمين الأساسي في نظام آمن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم، حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري ومنتظم، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والاطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت، انتخاب مجلس الإدارة، المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.

➤ حق المساهمين في المشاركة والإطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها.

➤ حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بها بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع نسب ملكيتهم لرأس المال.

## 2-3/ المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

على إطار حوكمة الشركات ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب. ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم الفرصة للحصول على التصحيح الفعال لانتهاك حقوقهم.

<sup>30</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles, Globe white page, 2004.

<sup>31</sup> Robert B. Thompson, Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue, Law and contemporary problems, Summer 1999.

يجب على أنظمة التحكم المؤسسي أن تكفل تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك رعاية كل من حقوق الأقلية من المساهمين والمستثمرين الأجانب، ويجب أن يأخذ كافة المساهمين الفرصة في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم وبما يشمل التأكد من منع التعامل الداخلي، وإلزام كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء بالإفصاح عن أي منفعة لهم من صفقات تم إجرائها مع المنشأة وأي أمور أخرى متعلقة بالمنشأة

#### 2-4/ دور أصحاب المصالح:

على إطار حوكمة الشركات الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية، و ذلك بما يتضمن التأكيد على:<sup>32</sup>

- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.
- تصويب أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم.
- توفير آلية لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المنشأة.
- الحصول على المعلومات المناسبة واللائمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المنشأة.

#### 2-5/ مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي:<sup>33</sup>

<sup>32</sup> John D. Sullivan, Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices, Center for International Private Enterprise, February 2003.

<sup>33</sup> KORN FERRY, International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne, USA, Novembre 2000.

- العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبذل العناية والحرص على مصلحة المنشأة والمساهمين.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المنشأة والمساهمين.
- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة.
- حق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته.

كما تنص مبادئ حوكمة الشركات أنه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:<sup>34</sup>

- 2-5-1/المراجعة والضوابط الداخلية: وصف ضوابط الشركة الداخلية، تحديد الجهة الموكلة بالمراجعة الداخلية، الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين، ولجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة ومع من تتعامل، الإجراءات المتبعة ومواعيد التعامل مع المراجعين الداخليين والخارجيين.
- 2-5-1/المراجعة الخارجية والمراجعين الخارجيين: الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية ومن الجهة القائمة عليها.

- 2-5-2/ الإفصاح العادل: ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، فيما يتعلق بنشر المعلومات المالية وغير المالية بما في ذلك إستراتيجية الشركة، والإفصاح عن اتفاقيات المساهمون المبرمة مع المساهمين المسيطرين أو بين بعضهم البعض، والإفصاح عن الصفقات الرئيسية والأحداث الهامة.

## 2-6/ الإفصاح والشفافية:

<sup>34</sup> Daniel Bouton, Rapport du conférence: Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, Paris, septembre 2002.

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة. مع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات. ويظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمراً ضروري يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى. وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى البلد في كثير من الأزمات المالية الإقليمية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

نشير هنا إلى أن الشركات تسعى إلى الحصول على مزيد من رؤوس الأموال وتحقيق قدر أكبر من السيولة ولذلك تتطلع إلى اجتذاب مستثمرين في أغلب الأحيان لا يعلمون عن عملياتها اليومية شيئاً، ومن هنا يكون على الشركات المسجلة في أسواق المال الكشف عن حساباتها أو نشاطها من أجل اجتذاب استثمارات كافية لتمويل التوسع في أنشطتها المتنوعة واكتساب ثقة المستثمرين. وتخلق هذه المكاشفة بالطبيعة ضرراً بالنسبة للشركة العامة بسبب التكلفة الإضافية اللازمة لإصدار المعلومات بالإضافة إلى وضع عملياتها ونشاطها تحت المجهر من قبل العامة بما في ذلك المنافسين.

على النقيض من ذلك، نجد أن الشركة المغلقة التي يسيطر عليها عدد قليل نسبياً من المساهمين أو أفراد العائلة لا تواجه نفس متطلبات الشفافية. فمعظم الشركات المغلقة وهي النمط الأكثر شيوعاً تتعامل وتتفاعل مع دائرة صغيرة من المستثمرين والشركاء وتعمل في ظل أدنى مستوى من الإفصاح. وعلى الرغم من فعالية هذا الشكل التنظيمي للشركات على المستوى المحلي، إلا أنها مهما نمت، فلن تتجاوز حجماً معيناً لأنها محددة بثروات أصحابها أو المساهمين فيها. بالإضافة إلى ذلك فإن دخول تلك الشركات أسواق رأس المال والتنافس مع كيانات أخرى محلية ودولية للحصول على الموارد المالية الدولية القليلة وعلى اهتمام المستثمرين والأطراف الأخرى ذات المصلحة يكون أمراً صعباً بسبب انعدام الشفافية في

إعمالها. إلا أن الشفافية ليست هدفا في حد ذاتها، فهناك تكلفة تترتب على توفير المعلومات الدقيقة. وستسعى الأسواق إلى التوفيق بين التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها وبين الحاجة للإفصاح عن المعلومات لخدمة مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة وخدمة المصلحة العامة.

2-6-1/ أصحاب المصالح في الإفصاح: هناك إلاح على الشركات في كلا من الأسواق الصاعدة والمتقدمة لأن تكون أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ويكون بالتالي على الشركات الاستجابة لمصالح الأطراف المختلفة أو إيجاد التوازن بين مصالح تلك الأطراف وتشمل تلك الأطراف الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والشركاء التجاريين والعملاء وجهات الائتمان والحكومات.<sup>35</sup>

وعند دراسة إطار الإفصاح وحدوده يجب مراعاة جميع تلك المصالح المتنافسة، ومن اجل تعزيز الثقة في الأسواق، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع، إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى بدون ضمان توازن المصالح بين المستثمرين وبدون الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.

2-6-2/ حدود الشفافية: ساد اتجاه كبير لدى العامة خلال السنوات القليلة الماضية يطالب بدرجة اكبر من الإفصاح، ومن أسباب النمو الكبير في الاقتصاد العالمي في السنوات السابقة قدرة الشركات والكيانات الأخرى على إتاحة المعلومات عبر الحدود في ومن قصير جدا من خلال التقنيات الحديثة المتعددة، وهذه القدرة المضافة على الاتصال لها أيضا سلبياتها حيث يجب على الشركات الحذر وتقليل المخاطر التي قد تنتج عن الإفصاح عن المعلومات بشكل غير متعمد أو غير مرغوب فيه، ففي هذا العصر الجديد، يجب أن تقوم الشركة وأصحاب المصالح فيها بفحص المعلومات وتحديد الدقيق والخطئ منها.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Gregory Gehlmann, The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service, Center for International Private Enterprise, January 2002.

<sup>36</sup> Christopher ray, The enterprise crimes prosecution, E- journal USA economic perspectives, February 2005.

وبين ما تتحرك اقتصاديات الأسواق الصاعدة بشكل عام نحو زيادة درجة الشفافية المطلوبة من الشركات، يكون من الضروري وجود حدود لذلك من أجل حماية الشركة من الإفصاح غير اللازم والإفصاح الذي قد يؤثر على قدرتها التنافسية من خلال التكلفة الإضافية.

### 3/ عوامل قيام حوكمة الشركات:

من خلال إسقاط النظريات على الممارسات الدولية لحوكمة الشركات، تبين أن نظم الحكم هي مشروطة من قبل ثلاثة عوامل:<sup>37</sup>

**3-1/ الإطار القانوني:** التفاوت في حوكمة الشركات ليس مجرد حوادث، تاريخية أو ثقافية، ولكن نتيجة للاختلاف في البيئات القانونية والتنظيمية للشركات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على تركيز توزيع رأس المال في أيدي المساهمين.

**3-2/ الأخلاق:** كل نظام حوكمة يتوافق مع نوع معين من التوازن، ويستمد نظامه من القيم التي يمتلكها أفراد الأمة بالاستفادة من الثقافات والمعتقدات. الأخلاق هي مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل السلوك وتعطي الشرعية لنظام الحوكمة.

**3-3/ الخلفية التاريخية:** أظهرت التجارب أن نظام الحوكمة في أي بلد يرتبط إلى حد ما بالسياق العام لظروفه ومميزاته، وخاصة الأحداث التي ميزت تاريخه.

### 4/ مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات:

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:<sup>38</sup>

**4-1/ رفع مستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في الجزائر وعموم المنطقة هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجودا في اللغة المحلية، ولذا تتركز

<sup>37</sup> S. PROWSE, Corporate Governance : Comparaison Internationale, Revue d'Eco Financière, Hiver 1994, p.119-158

<sup>38</sup> عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407.

انظر: [www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm](http://www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm)

المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي.

وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادئ جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتثقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لان تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

**4-2/ وضع القوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي في ما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين المدافعين عن الإصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية، ومعاهد تعليم حوكمة الشركات والقطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال. وفي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدعم من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة، المعايير التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Regional Corporate Governance, Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region, Working Group, CIPE, October 2003, p 40.

**4-3/ مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسمياً تبني قانون قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به ففي الغرب، كانت أسواق الأوراق المالية تقليدياً ضامنة التقيد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيراً ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى، لا تحظى أسواق الأوراق المالية حيث توجد، بحصة كبيرة مهمة من النشاطات الاقتصادية، و بمؤازرة إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية.

**التدريب على المسؤوليات الجديدة:** بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر الشركات، وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم.

**4-4/ إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات:** تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

#### 5/ أهمية حوكمة الشركات:

**5-1/ الأهمية من الناحية القانونية:** يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وخاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة. إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك، وأصحاب المصالح الآخرين. ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن

تنتج من ممارسات تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم.<sup>40</sup>

وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات، كما تؤكد المؤسسة إنه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين مهمتين: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

5-2/ الأهمية على الصعيد الاجتماعي: أما على الصعيد الاجتماعي، فإن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الشامل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية، يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة بالشكل الذي تؤثر فيه على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل. ولذا فالإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة لا يكون مرتبطاً فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول إنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدداً كبيراً من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقديم ونمو المجتمع ككل.

<sup>40</sup> Regional corporate governance, working groupe, October 2003, p 121.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، فمن خلال تلك الآلية يتوفر للإفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات.<sup>41</sup>

5-3/ الأهمية على الصعيد الاقتصادي: سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات تكمن في تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال، وهي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار. وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق ويصبح تعريف حقوق الملكية وحمايتها وتنفيذ الاتفاقيات عملية باهظة التكاليف وقد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق. ولهذا السبب قامت نظرية تكاليف المعاملات بتحليلها باعتبارها تكاليف ترتيب العقود ومراقبتها وتنفيذها.

#### 6/ تطبيق حوكمة الشركات:

#### 6-1/ حوكمة شركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية المملوكة على نطاق واسع، فأصحاب الأسهم في شركة مساهمة يستطيعون أن يؤثرؤا عن طريق بيع أسهمهم، والابتعاد عن الشركة، عندما يكون الأداء دون التوقعات. ويكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء. وهم يقومون، بدلا من ذلك، بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من أجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم. وتشكل إدارة

<sup>41</sup> Commissions des finances publiques Québec, Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable, Canada, Mai 2002.

شركات المساهمة، عاملاً أساسياً لهذا النموذج من حملة الأسهم المتقلبين من شركة إلى أخرى، بحثاً عن تحقيق أداء أفضل.<sup>42</sup>

لهذا تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة، جزءاً من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات، من خلال إصلاحات حوكمة الشركات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، وهياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، ولجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدراءها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم. ويمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى القومي ليصور أهمية حوكمة الشركات على نطاق واسع. فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فإن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية والداخلية المتزايدة.<sup>43</sup>

ولهذه الأسباب، يكون مجلس الإدارة هو مركز السلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين. ويكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة وعليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق.<sup>44</sup>

## 6-2/ حوكمة الشركات العائلية.

الشركات العائلية هي شركات يسيطر على ملكيتها أحد أفراد العائلة أو عدد قليل منهم، لها حسنة تنافسية وسيئات بالمقارنة مع الشركات التي يملكها عامة المساهمين. فمن ناحية، تمكن للسيطرة على الملكية إتباع وجهة نظر بعيدة المدى، فالاستثمار الثابت يمكن أن ينتج

<sup>42</sup> إيرام ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.

<sup>43</sup> Rapport du groupe de travail du Conseil National du Patronat Français, Le conseil d'administration des sociétés cotées, Juillet 1995.

<sup>44</sup> Ferguson. J, Gouvernance d'entreprise, Banque royale de Canada, 2004.

فوائد ممتازة في المستقبل، ومن ناحية أخرى، بإمكان الشركات التي تسيطر عليها مباشرة مجموعة صغيرة من المالكين إتباع استراتيجيات متناقضة مع الاتجاهات السائدة في السوق، وتبني القواعد والأعراف التقليدية المتوسطة الجودة، لتجد نفسها في عزلة وغير متأثرة بحقائق السوق. فالسعي إلى الرضا الشخصي وتجاوز المساءلة الخارجية يمكن أن يؤدي إلى إستراتيجية بالية القدم وإلى انعدام التخطيط الخاص بالتعاقب على الإدارة وإلى الجمود التنظيمي. كما أن الخلافات التي لا يتم كبحها بين أفراد أسر المالكين قد تؤدي إلى نتائج وخيمة بالنسبة للشركة.

لا تجعل الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل نتصف أحيانا بتعلق عاطفي قوي بشركاتها، فكثيرا ما ينظرون إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته الأجيال السابقة ويجب أن يستمر مع الأجيال اللاحقة، مما يصعب التخلي عن ملكية الشركات العائلية، وعند الافتقار إلى السيولة تضع بعض العائلات قيودا قانونية على بيع الأسهم، وفي مثل هذه الظروف، يمكن أن تكون عملية خلق سوق لبيع الأسهم مسألة معقدة.

ويميل امتلاك الأسهم في شركة عائلية إلى حشد ثروة الأفراد في أصول واحدة، ففي مجموعات الملكية العائلية، تكون نسبة مئوية غير متناسبة من الثروة الصافية للعديد من الأفراد موظفة في الشركة العائلية، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية، كمجموعة من المستثمرين، تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع.

إن الشركات العائلية قادرة أكثر على تجاوز نموذج النزاع بين الإدارة وأصحاب الأسهم، وبإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير والاهتمام على مستويات متعددة، مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة وفي مجلس الإدارة وبين المالكين، بدلا من العمل كنظام مكلف من الرقابة. تعمل حوكمة الشركات العائلية أحيانا كثيرة كوسيلة لتسهيل الشفافية والشراكة عبر النظام. ويمكن لهذا، أن يسهل إتباع استراتيجيات يحتمل أن تكون أكثر إنتاجية على المدى البعيد على الرغم من التكاليف أو المخاطر على المدى القصير.

تركز حوكمة الشركات العائلية، على إقامة نظام إنتاجي وإجرائي. يسمح بالممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء في وقت واحد، بتدفق أكثر حرية للأفكار وبتخاذ القرارات بصورة أسرع. وتساهم أيضا في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة. وتشكل مشاركة المالكين النشيطة، مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية، فالملكية العائلية تحدد قيم ورؤية وأهداف الشركة، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة. ويقدم المالكون أيضا رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية الشركة. وهذا يوضح ويركز الأهداف ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة.

غير أن إيجاد فهم واضح ومتفق عليه يشارك فيه الجميع للوظائف المنفصلة للملكية ومجلس الإدارة والإدارة، بالنسبة للحوكمة الفعالة للشركات العائلية على الأخص، لأن أفراد العائلة يلعبون أحيانا كثيرة أدوارا متعددة، فهم يؤدون دور المالك وعضو مجلس الإدارة والمدير، يمكن للاشتراك المباشر للعائلة على مستويات متعددة تعقيد النظام، إلا أنه يؤمن أيضا حلقة وصل مهمة تربط بين مختلف مجالات الشركات العائلية، بالإضافة إلى التطور الإيجابي للروابط والعلاقات العائلية إحداث تغيير أساسي في ديناميكية الثقة التي تعم نظام حوكمة الشركة. ويساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة، وتصبح العلاقات الجيدة بينهم، بدورها، مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل.

### 7/ العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة:

إن الموكل والوكيل شخص أو أشخاص يتميزون بالوعي كما يعرفون مصلحتهم جيدا، لذا يسعى كل طرف منهما إلى تعظيم منفعته، والتي ستحدد في الأخير تصرفاته وقراراته. فالوكيل يسعى إلى تعظيم منافعه حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، الأمر

الذي يخلق نوع من تضارب المصالح، مما يتوجب توفر آليات تقلل من فرص حدوث التعارض إلى حدها الأدنى.<sup>45</sup>

في هذا الإطار تبحث نظرية الوكالة في دور أهم طرفين تعاقدين في الشركة وهما الإدارة وحملة الأسهم.

فالإدارة مفوضة من قبل حملة الأسهم لتسيير الموارد المتاحة للشركة والتفاوض نيابة عنهم مع كل الأطراف المهتمة بالشركة، بطريقة تتحقق من ورائها نتائج ايجابية تفوق الفرصة البديلة التي كان من الممكن أن تستثمر فيها نفس الموارد.

أما حملة الأسهم ونظرا لتوقعهم إساءة الإدارة في استخدام هذه الموارد، تلجا إلى إبرام عقود مختلفة مع الإدارة تتضمن شروطا تمنع أو تحد من التصرفات الانتهازية لهذه الأخيرة، فيكون بذلك قد تحقق جزء من التوازن بين مصالح جميع الأطراف.

يعتبر أصحاب الأسهم الطرف الأكثر تحملا لمخاطر القرارات غير الرشيدة التي تأخذها الإدارة، والتي ينعكس أثرها سلبا على معدل العائد على الاستثمار، ومن ثم القيمة السوقية لأسهم الشركة. وتقاديا لهذه العواقب يلجا المساهمون إلى آليات من خلالها يتم ملاحظة ومراقبة التزام الإدارة بالشروط التعاقدية، وتقييم أداء الشركة الدوري للحفاظ على ممتلكاتهم، وقد عرفت هذه الآليات بحوكمة الشركة<sup>46</sup>.

### المبحث الثالث: عوامل تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ويقصد بالمسؤولية هنا استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية، بحيث تمس المسؤولية الاجتماعية دور الشركة في حياة المجتمع ومشاركتها فيه و ليس فقط البعد الاجتماعي.

<sup>45</sup> محمود نور، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير ج2، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن،

2010. الطبعة الأولى، ص 21.

<sup>46</sup> Shleifer & Vishny, A Survey of Corporate Governance, The journal of finance, Vol ,LII, N° 2, June 1997.

ففي بداية القرن العشرين كان ينظر للمؤسسة على أنها نظام اقتصادي مغلق تهدف فقط إلى تعظيم الأرباح بكافة الوسائل، لكن واجه هذا المفهوم نقدا كبيرا وظهرت العديد من المدارس والمفكرين التي فرضت أن تتبنى المؤسسات مسؤولية تجاه البيئة التي تعمل فيها.

### 1/ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية:

يقصد بهذه العلاقة إزالة أي فرص أمام الموظفين للقيام بممارسات غير أخلاقية، يكون ذلك بتطبيق أنظمة رسمية تعمل على ما يلي:

1-1/ **المساءلة:** تعني مدى تطابق القرارات في بيئة العمل مع توجهات الشركة الإستراتيجية الخاصة بالاعتبارات الأخلاقية والقانونية.

1-2/ **المراقبة:** توفر نظام يمكنه الحد من قدرة الموظفين ومن وجود أي فرص تساعد على تجاوز الأنظمة والقيام لممارسات غير أخلاقية وغير قانونية.

**التحكم:** هي اتخاذ الإجراءات اللازمة للتدقيق وتطوير أنظمة اتخاذ القرارات في الشركة.

### 2/ المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية عاملا أساسيا في توازن أهداف استراتيجيات الشركات، وهو مفهوم مرتبط بتطور وتغير الأوضاع المرتبطة بالشركات والمجتمع ككل، يهدف إلى توجيه رؤية الشركات إلى تبني الاهتمام بالممارسات الاجتماعية على الصعيد الداخلي، فيما يتعلق بالحاجات الاجتماعية للعمال مثلا، كما على الصعيد الخارجي، كإرضاء وإشباع احتياجات أصحاب المصالح، وصولا إلى الحفاظ على البيئة، هذا إلى جانب الهدف الرئيسي لخلق الشركات المتمثل في البحث عن الثروة والربح، والمشاركة في التنمية الاقتصادية

يعتبر الباحث (Sheldon,1923) أول من أثار أهمية تبني الشركة للمسؤولية الاجتماعية في أداء نشاطاتها وظائفها المختلفة.

## 2-1/ تعريف المسؤولية الاجتماعية:

لقد مرت المسؤولية الاجتماعية عدة تعريف، وذلك بتعدد الدراسات التي تناولتها، نذكر فيما يلي بعض التعاريف التي تتماشى وهدف بحثنا:<sup>47</sup>

لقد عرفها (Drucker, 1977) على أنها: "التزام المؤسسة تجاه المجتمع العاملة فيه، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهات نظرهم ومصالحهم"

كما عرفها كذلك (Strier.1979) على أنها: أشار إلى كون " المسؤولية الاجتماعية ممثل لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية، التي تتحملها المؤسسات تجاه المجتمع

لقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: "تعهد من قطاع الأعمال بالمشاركة في التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والإقليمي بغرض تحسين جودة حياتهم".

بالإضافة إلى تعريف (Carroll) على أنها: "التزام المنشأة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات، الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي، بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات".

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تعتبرها التزاما المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.

<sup>47</sup> شريفة جعدي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات الملتقى العلمي حول

آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، 25-26 نوفمبر 2013.

أما منظمة الأمم المتحدة فتلخص المسؤولية الاجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة باستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة. معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في إطار الملتقيات والندوات العلمية من خلال الاستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية "هي السلوك الأخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة، الموردن، العملاء".

## 2-2/ أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات:

يمكن تلخيص أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات في أربعة عناصر متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض، وهذا كما يلي:<sup>48</sup>

**2-2-1/ المسؤولية الاقتصادية:** انطلاق من اعتبار الشركة وحدة اقتصادية أساسية بالنسبة لمجتمع، فهي مطالبة بإنتاج السلع والخدمات لتغطية حاجات ومتطلبات المجتمع، وفي نفس الوقت تحقيق الأرباح. المسؤولية القانونية: تتمثل في تقييد الشركة واحترامها للالتزامات القانونية والتشريعات الموحدة في الإطار التنظيمي للدولة.

**2-2-2/ المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من الشركة بطريقة طوعية، كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.

<sup>48</sup> Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable Responsabilité Sociale de L'entreprise Théorie des Parties Prenantes: Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P 18. www.escdijon.com, visité le 05-08-2011.

2-2-3/ المسؤولية الأخلاقية: مجموعة من السلوك والأنشطة التي لا يمكن ضبطها في إطار قانوني، تخدم مصالح المجتمع. مثل الممارسات التي تضبط نوعية المنتج المقدم للمجتمع.

### 2-3/ رهانات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تتخصر رهانات المسؤولية الاجتماعية للشركات في أربع مستويات رئيسية، وذلك كما يلي:<sup>49</sup>

#### 2-3-1/ الرهانات الاقتصادية:

- تعزيز حوكمة الشركات وزيادة الشفافية من خلال التقارير الاجتماعية والبيئية.
- تطوير الابتكار، والدخول في منافسة عادلة ومنصفة، والتصدي للفساد.
- الحد من المخاطر، وحماية الملكية الفكرية.
- اللجوء إلى الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

#### 2-3-2/ الرهانات البيئية:

- الهواء، المياه والتنوع البيئي، الحد من انبعاث الغازات السامة والنفايات.
- الحفاظ على الموارد الطبيعية، والالتزام بالمحافظة على المناخ، وتعزيز التصميم الصديق للبيئة والمواد القابلة للتدوير.

#### 2-3-3/ الرهانات الاجتماعية:

- الالتزام بإدارة عادلة ومنصفة للموارد البشرية، وتحسين شروط النظافة والأمن الصحي.
- احترام الحقوق الجموعية، وحظر التمييز وتعزيز التنوع،
- احترام مصالح المستهلكين.

#### 2-3-4/ الرهانات العالمية:

- الحوار مع أصحاب المصلحة.

<sup>49</sup> Institut sur le management durable de l'université de Vienne, 2010. Voir :

<http://alter-gouvernance.org/etude-sur-la-rse-et-la-performance-economique-des-entreprises/>

Visité le : 11-09-2011 à 15H00

- احترام حقوق الإنسان، والحد من الفقر.

- تعزيز الإدارة المسؤولة عن سلاسل القيمة، والمشاركة في وضع السياسات العامة.

### 3/ الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية:

الإطار العام للمسؤولية المجتمعية يعبر عن مسؤولية أي منشأة عن تأثير قراراتها وأنشطتها

على المجتمع والبيئة من خلال سلوك أخلاقي يمتاز بالشفافية ويتسم بالآتي:<sup>50</sup>

- التوافق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع.

- أن يضع في الاعتبار توقعات الأطراف المعنية.

- التوافق مع القوانين المطبقة و المعايير الدولية للسلوك.

- أن يتكامل داخل المنشأة و يمارس من خلال علاقاتها.

- أن يضع في الاعتبار الاختلاف والتنوع المجتمعي والبيئي

### 3-1/ متطلبات إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تقرير المسؤولية الاجتماعية يعبر بشكل مباشر عن عزم حقيقي لرغبة الشركة في الوفاء

بالتزاماتها المجتمعية المختلفة، وذلك من خلال تقييم أدائها المجتمعي وتحسينه، ولا يختلف

تقرير المسؤولية الاجتماعية في خطوات إعداده عن باقي التقارير التي تصدرها الشركات

بشكل دوري، فتقرير المسؤولية الاجتماعية هو التقرير الذي يصدر عن الشركة سنويا،

كسائر التقارير المالية التي تصدر في نهاية السنة المالية، غير أنه يركز على نتائج

المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي والبيئي للشركة. ويهدف إلى عرض وتوثيق كافة

البرامج التي تقوم بها الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتقييمها.<sup>51</sup>

وتجدر الإشارة أي أن تقارير المسؤولية الاجتماعية تحتاج إلى الدقة والشفافية عند كتابتها،

كي يكون هناك أداء اجتماعي محقق بشكل فعلي في المجتمع.

<sup>50</sup> GSCP Global Social Compliance Programme (GSCP), The Consumer Goods Forum, 2011.

<sup>51</sup> وهئية مقدم، متطلبات إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات، منتدى المراجع المصري، 02 فبراير

وتعتبر هذه التقارير بمثابة جسر للتواصل بين أصحاب المصلحة فيما بينهم من جهة وبين أصحاب المصلحة والشركة من جهة أخرى، حيث تجمع كل هذه الأطراف حول مواضيع مشتركة واهتمامات واحدة.

وينقسم كل من هذه الفئات إلى عدد من المؤشرات اعتمادا على حجم الشركة، حيث أنها تصل إلى 80 مؤشرا مقسمة على النحو التالي، في الجدول الموالي:<sup>52</sup>

الجدول رقم ( ): مؤشرات التقارير الاجتماعية للشركات:

الموضوع	300 عامل	2000 عامل
التوظيف	18	19
التعويضات	9	9
الصحة والسلامة	6	6
ظروف العمل الأخرى	5	5
التكوين والتدريب	4	4
علاقات العمل	4	4
ظروف الحياة الأخرى داخل الشركة	4	4

Source: J. Igalens & J-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, Que sais-je ?, PUF, 1997.

### 3-2/ المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

في ضوء المشاكل الاجتماعية التي تعرفها المجتمعات، أصبح من الضروري البحث عن الحلول العلمية لهذه المشاكل، والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. وهذا الأمر يتطلب تطوير النظرة تجاه منظمات الأعمال، وعدم حصر نشاطها في الجانب الاقتصادي فقط، بل التفكير بما يمكن أن تؤديه تجاه المشاكل الاجتماعية. وباعتبار أن لهذه المنظمات التزامات بجانب حقوقها تجاه المجتمع الذي يوفر لها متطلبات البيئة الاقتصادية

<sup>52</sup>J. Igalens & J-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, Que sais-je ?, PUF, 1997.

الصحيحة، أصبح التفكير في تبني آلية محاسبية أمراً ضرورياً، لإمكانية التحكم في العوامل المتعلقة بالظروف الاجتماعية للمنظمة.<sup>53</sup>

وهنا تظهر العلاقة بين المحاسبة كوظيفة اجتماعية والبيئة التي تعمل ضمنها، حيث أصبح الاهتمام كبيراً في تحقيق أهداف أخرى تخدم المجتمع وتحافظ على سلامة البيئة ونقائها لبناء البيئة المناسبة للنشاط الاقتصادي.<sup>54</sup>

نشأت محاسبة المسؤولية الاجتماعية كأسلوب يهدف إلى الرقابة وتقييم أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية بمستوياتهم الإدارية المختلفة لمساءلتهم عن نتيجة أعمالهم مقارنة بالأداء المخطط. ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب تطوير الأنظمة المحاسبية بهدف مراقبة الأداء والتعرف على مشاكل تنفيذ الخطط لدى مختلف المستويات الإدارية، حيث عرفت المحاسبة الاجتماعية اهتماماً ملحوظاً في فترة السبعينيات من القرن الماضي.

### 3-2-1/ المحاسبة البيئية وإعداد القوائم المالية:

نالت مشكلة حماية البيئة والمحافظة عليها اهتماماً كبيراً في العقدين الماضيين، مما جعل الدول مطالبة بإصدار قوانين حماية البيئة، وبصدورها تصبح الكثير من الوحدات الاقتصادية خاضعة لها، مما يجعل العوامل البيئية لهذه الوحدات الاقتصادية يصاحبها انعكاسات على القوائم المالية لها، تصبح مهنة المحاسبة مطالبة بتوسيع دائرة عمل المراجعة لتشمل أثر العوامل البيئية على القوائم المالية كاتجاه حديث للمراجعة البيئية.<sup>55</sup>

سوف نتناول بيان أثر العوامل البيئية على إعداد القوائم المالية ومراجعة هذا الأثر على إعداد القوائم المالية.

<sup>53</sup> عبد الناصر نور، منير شاكر، محاسبة المسؤولية الاجتماعية، ندوة علمية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 15-1-2000.

<sup>54</sup> Carrol , Arhie, A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate perforance, Academy Of Management Review , June 1989 , Vol. 8 , No 14, P 231.

<sup>55</sup> عبدالسلام نايف المبروك، مراجعة أثر العوامل البيئية على القوائم المالية، محاسبة دوت نت مجلة الكترونية، 08-07-2010. اطلع عليه بتاريخ 05-01-2011. انظر:

<http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/29073>

قد قدم المعيار المحاسبي الدولي رقم (IAS(16) إرشادات توضح شروط رسملة النفقات البيئية، ويترتب على ذلك رسملة النفقات اللازمة لإصلاح الأضرار البيئية التي تلحق بالأصول، وكذلك رسملة النفقات اللازمة لتلافي إغلاق الوحدة الاقتصادية أو إيقاف نشاطها في حالة صدور قانون جديد للبيئة يستلزم توفيق الأوضاع البيئية للوحدات الاقتصادية، بما يمثل منفعة اقتصادية مستقبلية غير مباشرة، فإن النفقات اللازمة لتحقيق ذلك يتم رسملتها، كذلك عندما يعكس سعر شراء أصل ملوث ما سوف تتكبده الوحدة الاقتصادية من نفقات في المستقبل لوضع الأصل في حالة التشغيل، تضاف النفقات اللاحقة لقيمة الأصل، على أن لا تتعدى ما يمكن استرداده خلال الاستخدام المستقبلي للأصل<sup>56</sup>.

وفي عام 1996م قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بإصدار القائمة رقم (96-1) عن الالتزامات الناتجة عن معالجة آثار التلوث البيئي، وتضمنت أهم القضايا الخاصة بالاعتراف والقياس والإفصاح عن تلك الالتزامات.

وأوضحت القائمة أن الاعتراف بالالتزامات البيئية المحتملة يكون وفقا لقائمة معايير المحاسبة المالية رقم(5) المحاسبة عن الالتزامات المحتملة، وذلك في حالة إذا ما قررت وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA) أن الوحدة الاقتصادية طرفا مسؤولا عن التلوث البيئي وعليها المشاركة في معالجة الموقع، ويكون ذلك في الحالات التالية:<sup>57</sup>

- أن تحدد الوحدة الاقتصادية ضمن الأطراف المسؤولة عن التلوث.
- تلقي الوحدة الاقتصادية أمرا إداريا من وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA) بإزالة التلوث من الموقع.
- موافقة الوحدة الاقتصادية لتحمل نفقات دراسة الجدوى لتحديد أنسب طرق المعالجة.
- إتمام دراسة الجدوى وتحديد الالتزامات الناتجة عن معالجة آثار التلوث وفقا لكل بديل.

<sup>56</sup> Federation des Experts Comptables Europeens (FEE), Review of International Accounting Standards for Environmental Issues, May 1999, p 3.

<sup>57</sup> Joel A.Hochman, Cleaning up Environmental Accounting, National Public Accountant, June(1998), P 20-23.

- تحديد وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA) لطريقة المعالجة.

- التشغيل والصيانة للموقع.

وأوضحت القائمة أن عدم التأكد الذي يصاحب تقدير الالتزام يجب ألا يمنع الوحدة الاقتصادية من الاعتراف بأفضل تقدير للالتزام، مادام محتمل الحدوث ويمكن تقديره، وأرجعت صعوبة الاعتراف والقياس لتكاليف معالجة آثار التلوث البيئي لعدم إمكانية احتسابها في توقيت محدد حيث أنها غالباً ما تكون نتيجة أحداث عديدة ومتلاحقة، مما يصعب معه تقديرها في المراحل المبكرة لجهود تحديد آثار التلوث.

وأشارت القائمة أن تقدير تلك الالتزامات يتطلب من الوحدة الاقتصادية الآتي:

-مراعاة مدى وطبيعة التلوث.

-التكنولوجيا الممكن استخدامها عند معالجة التلوث.

-الموقف المالي لباقي الأطراف المسؤولة.

وقد حددت القائمة التكاليف المباشرة لمعالجة التلوث البيئي في الآتي:

- أتعاب الاستشارات القانونية الخاصة بالموقف القانوني الناتج عن إحداث التلوث.

- أتعاب دراسة الجدوى اللازمة لتحديد طرق معالجة التلوث.

- أتعاب القائمين على عملية التنظيف للموقع.

- نفقات شراء وتأجير المعدات والماكينات، ونفقات تنفيذ خطة معالجة التلوث.

وأوضحت القائمة أن التعويضات المحتملة الحصول عليها من شركات التأمين عما تكبدته الوحدة الاقتصادية من نفقات معالجة آثار التلوث البيئي يتم تقديرها بصورة مستقلة عن الالتزامات البيئية، ويتعين الإفصاح عنها.

كما يتعين الإفصاح أيضاً عن خصم الالتزامات البيئية ومعدل الخصم المستخدم، والجزء الذي تم خصمه من الالتزام والذي لم يخصص، وشجعت القائمة الوحدات الاقتصادية على الإفصاح عن الإرشادات المتبعة للاعتراف بالالتزامات البيئية الناتجة عن معالجة آثار

التلوث، كذلك الإفصاح عن توقيت استحقاق الالتزام، وتوقيت الحصول على التعويضات المحتملة.

وفي عام 1998م أصدرت لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) المعيار المحاسبي الدولي رقم (IAS 37) المخصصات والالتزامات المحتملة والأصول المحتملة والذي حل محل بعض أجزاء المعيار المحاسبي الدولي رقم (10) الظروف الطارئة والأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية. كان الإلتزام المحتمل هو حدث ينتج عنه التزام قانوني يجعل الوحدة في وضعية لا تتوفر فيها على بديل واقعي، وإنما تصبح مضطرة لتسويته (IAS 37).

يهدف المعيار المحاسبي 37 إلى ضمان تطبيق معايير الاعتراف المناسبة وأساسات القياس على المخصصات والالتزامات والأصول المحتملة، والإفصاح عن معلومات كافية في الملاحظات لتمكين المستخدمين من فهم طبيعتها وتوقيتها وقيمتها.

ويعد هذا المعيار مناسباً لمعالجة الأصول والالتزامات المحتملة والمخصصات الناتجة عن العوامل البيئية حيث أوضح المعيار المعالجة المحاسبية للأصول والالتزامات المحتملة والمخصصات.<sup>58</sup>

وتعريف الالتزام لا يشمل فقط التعهدات التي يجب أن تنفذ وفقاً لمتطلبات القوانين، بل أيضاً التعهدات العادلة أو المنصفة، التي تتبع من الاعتبارات الأخلاقية أو الأدبية.<sup>59</sup> ويرى البعض أن تحديد إمكانية تقدير الالتزام بصورة معقولة كأحد شروط الاعتراف به وتسجيله في القوائم المالية يعتبر غير مقنع تماماً لسببين هما:

الأول: إن عملية تحديد ما إذا كان الالتزام يمكن تقديره بصورة معقولة تعتمد على التقدير الشخصي، وهذا التقدير قد يكون متحيز بهدف الرغبة في حذف الالتزام من أجل عرض صورة أفضل للحالة المالية للوحدة الاقتصادية.

<sup>58</sup> International Accounting Standard IAS(37) Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets, Accountancy, November 1998, P 103-112.

<sup>59</sup> هبة عبد المؤمن نور الدين، الاتجاهات الحديثة للمراجعة البيئية كأداة لتقييم الاداء البيئي: دراسة تطبيقية، دار الجامعات المصرية، 2004، ص 14.

الثاني: إن عدم تسجيل أي التزام هام يعني أنّ القوائم المالية مضللة، وأنّه في حالة وجود التزام مالي فإنّ الشيء الوحيد المؤكد هو أنّ قيمته ليست مساوية للصفر.

### 3-3/ المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة:

#### 3-3-1/ أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة هم أولئك الذين لهم نصيب أو مطالبة بشكل أو بآخر في منتجات الشركة أو عملياتها أو أسواقها أو صناعتها أو نتائجها، وهم العملاء، الموردون، المساهمون، الموظفون، الوكالات الحكومية، الجماعات والجمهور.

أصحاب المصلحة يقدمون للشركة مصادر ملموسة وغير ملموسة ضرورية لنجاحها في عملها، فهم يتأثرون كما يملكون القدرة للتأثير عليها. كما أن المحافظة على ثقة المستثمرين والعملاء بالشركة أمر مهم للغاية، فالموظفون والمستثمرون مثلاً يمكن أن يعانون من ممارسات الشركة غير الأخلاقية، فمثلاً: عند انهيار شركة انرون فقد آلاف الموظفين أعمالهم، والمتقاعدون خسروا رواتبهم التقاعدية، كما خسر المستثمرون ملايين الدولارات، ويمكن أن تمتد الإساءة والضرر لتشمل حتى الموزعين والموردين وصغار المنتجين المتعاملين مع الشركة.

نلاحظ أن سمعة الشركة يمكن أن تتضرر بسبب ضعف الأداء أو بسبب الممارسات غير الأخلاقية، والجدير بالذكر أن علاج الضرر الناتج عن ضعف الأداء أسهل بكثير من علاج ضرر الممارسات غير الأخلاقية، لأنه عند تعرّض العميل لتجربة ايجابية من الشركة فإن عدد الأشخاص الذين سيعلمهم أقل بكثير من ثلاث مرات عدد من سيخبرهم عن تعرضه لتجربة سلبية.

#### 3-3-2/ أنواع أصحاب المصلحة:

أصحاب مصلحة رئيسيين: أولئك الذين يعتبر دوام وجودهم حيوي للشركة وضروري لاستمرارها من الموظفون، العملاء، المستثمرون، الحكومة.

**أصحاب مصلحة ثانويين:** لا يحصل عادة بينهم وبين الشركة تعاملات، لذلك هم ليسوا ضروريين لاستمرارية الشركة، مثل الإعلام، منظمات وجمعيات التجارة.

### 3-3-3/ تحليل أصحاب المصلحة:

هو أسلوب لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، وهو يستخدم لتحديد جميع أصحاب المصلحة أساسيين كانوا وثانويين، بهدف توجيههم، يتوقف نجاح ذلك على درجة فهم وتطبيق الشركة لطلبات أصحاب المصلحة، ويتضمن ذلك ثلاثة أنشطة هي:

- **جمع البيانات عن مجموعات أصحاب العلاقة:** تحديد أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالشركة، وفقا لدرجة قوتهم ودرجة الترابط فيما بينهم، وتوصيف الاهتمامات بسلوكيات الشركة التي توجد لدى كل مجموعة أصحاب مصلحة.

- **توزيع المعلومات على جميع أنحاء الشركة:** في هذه الخطوة تقوم الشركة بإيصال المعلومات حول طبيعة مجموعات المصلحة وقضاياهم، ودرجة تأثير الشركة على تلك القضايا في الوقت الراهن وذلك لجميع أعضاء الشركة، يمكن القيام بذلك بواسطة النشرات الداخلية وغيرها من وسائل.

- **الاستجابة من كل مستويات الشركة:** ويتضمن ذلك على كافة المبادرات التي تقوم بها الشركة لضمان تحقيقها لجميع توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوز تلك التوقعات بالأفضل.

### 3-4/ مواطنة الشركة:

عبارة تستخدم للتعبير عن مدى تنفيذ الشركة على المستوى الاستراتيجي للمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية المطلوبة منها من قبل أصحاب المصلحة.

إن مواطنة الشركات لا تعنى مجرد شركات صالحة، بل إستراتيجية صالحة تضعها الشركات. وشركات اليوم التي تعمل في ظل اقتصاد عالمي تدرك أنها تحتاج إلى وضع إستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر التي تواجه سمعتها، والعناية بأخلاقيات العمل التجاري. فالمزايا الناتجة عن الممارسات التجارية الأخلاقية، وعدم قابلية الشركات أو

المجتمعات للانقسام، وتزايد تعقيد البيئات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركات تشير جميعها إلى حلول عهد جديد في مفهوم مواطنة الشركات.<sup>60</sup>

ومفهوم مواطنة الشركات يعنى كثيرا بمساعدة الدول على خلق بيئات اقتصادية أفضل، فالشركات التي تتنافس على مستوى العالم لا تستطيع العمل في دول تعاني من الفشل وعدم الاستقرار والفساد وانعدام الديمقراطية، والشركات التي تعمل في بيئة تنافسية لا يمكنها العمل في أسواق يشوبها عدم وجود حماية لحقوق الملكية، عدم كفاية الأنظمة القانونية، وتسودها الأنظمة الاقتصادية غير الرسمية، وآليات التنفيذ الضعيفة. وهي بالفعل لا تستطيع البقاء في مجتمعات تعاني من انتهاكات حقوق الإنسان، والمعوقات التنظيمية، والقيود على حرية الرأي، وإساءة استخدام العملية الديمقراطية. وحتى تكون الشركة مواطنا صالحا، فإن الأمر لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية. والمواطنة الصالحة للشركات يمكن أن تحقق الرخاء والازدهار للشركة، لكنها في الوقت نفسه تسهم في خلق مجتمعات أفضل، وحماية حقوق الإنسان، وتيسير جهود التنمية في الدول. وتحافظ على سمعتها، فسمعة الشركة هي واحدة من أهم موجودات الشركة غير الملموسة، ولكنها ذات قيمة ملموسة عالية، يصعب حساب قيمتها رقميا، تمثل أحد أهم أوجه العلاقات بين المستثمرين والعملاء والإعلام والحكومة، صعب جدا بناء سمعة طيبة، وما أسهل أن تدمر.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Mieczyslaw Bak, Social Responsibility of Businesses in Poland, Center for International Private Enterprise, October 2000.

<sup>61</sup> Handy Charles, What's a Business For?, Harvard Business Review on Corporate Responsibility, 2003.

## خلاصة:

تعتبر حوكمة الشركات آلية جديدة فعالة لإدارة المنظمات، كما تبث في الكثير من الدراسات المتعلقة بقواعد وأسس التسيير المؤسسي، والتي خلص أغلبها إلى أن حوكمة الشركات مفتاح أساسي وضروري لرفع وتحسين الأداء المؤسسي للشركات، حتى أنها جعلت من الشركة نفسها سوقا، له قوانين تحكمه وتنظمه. فأصبحت أي حوكمة الشركات مفتاحا فعالا لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية لتضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات.

كما تعد العلاقة بين نظم حوكمة الشركات وأدائها من القضايا الهامة بين الأكاديميين والتطبيقات على حد سواء، ومع ذلك فحتى الآن فإنه لم يتم الوصول إلى نتائج متوافقة بين الدراسات على المستوى التطبيقي، ويعود هذا الاختلاف في النتائج إلى مدى صحة وموضوعية مقاييس حوكمة الشركات المستخدمة.

**تمهيد:**

ترتكز مختلف الشركات عند تطبيق قواعد الحوكمة بالعمل وفقا للتشريعات القانونية، وفي إطار تنظيمي ونظم ولوائح داخلية واضحة، متبينة في ذلك مبادئ الشفافية والإفصاح. ولأجل ذلك تشكل مجالس الإدارة عددا من اللجان للتأكد من وجود نظام مراقبة فعال، لكي تتمكن من توجيه جهودها بفاعلية نحو إدارة الشركة بالصورة المثلى، وتحدد مجالس الإدارة الصلاحيات الممنوحة لكل لجنة سواء بالنظر والدراسة أو التفويض بالصلاحيات للتصرف نيابة عن المجلس، هذا مع التأكيد على أن تفويض المجلس لصلاحياته وسلطاته إلى لجانه لا يخليه عن مسؤولياته.

تتولى تلك اللجان معاونة مجلس الإدارة في القيام بمهامه وذلك من خلال تفويض تلك اللجان بمجموعة من الاختصاصات الرئيسية كل فيما يخصه وتقديم البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات داخل المجلس بالشكل الذي يساهم في إنجاز مهامه بمنتهى الفاعلية وذلك من خلال مراجعة ومراقبة الأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين المنظمة وإعداد تقارير عنها.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى توصيات حوكمة الشركات فيما يخص تشكيل مجالس الإدارة، والى ميكانزمات هذه الأخيرة في قيادة ومراقبة أداء الشركات، مع الإشارة إلى حالة شركات المساهمة في الجزائر.

## المبحث الأول : حوكمة الشركات ومجلس الإدارة:

## 1/ مفهوم حوكمة الشركات:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها النظام الذي يوجه ويضبط، أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة، المساهمين، ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء.<sup>1</sup>

وعرفت لجنة كادبوري (Cadbury) بأنها النظام الذي تُدار وتُراقب به الشركات، والذي تعد فيه مجالس الإدارة مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في شركاتها، والتأكد من توفر هيكل حوكمة ملائم، أين يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين من طرف المساهمين، كما يحدّد مسؤولية مجلس الإدارة في وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير الكوادر، ومراقبة الأداء، والإفصاح للمساهمين، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف يتبين ما يلي:

- إن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل الشركات وتخضعها للرقابة على أدائها من أجل حماية مصالح المستثمر.
- تتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى التي يهتم بها المستثمر والأطراف ذات العلاقة.
- تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير التي تضمن حقوق أصحاب المصالح والمساهمين بما يخدم مصلحتهم ولا يتعارض مع أهداف الشركة.

<sup>1</sup> The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Principles of Corporate government, 2004, pp 5.

www.Oecd.Org

<sup>2</sup> Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance, Chaired by Sir Adrian Cadbury London, Gee & Co, 1992, p14.

- تتضمن الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل تطوير الشركة ونموها ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية. تنظم الحوكمة العلاقة بين الأطراف الثلاثة مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، والمستثمرين الحاليين والمحتملين.

## 2/ قواعد حوكمة الشركات لمجلس الإدارة:

تقوم حوكمة الشركات على تنظيم وتحديد العلاقة ما بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وتشرح آلية حماية حقوق المساهمين وكيفية ممارستها والرقابة على أداء الإدارة كما تتضمن كيفية عمل الإدارة لتعظيم ربحية الشركة وضمان حقوق أصحاب المصالح. ونظرا لهذه الأهمية الكبرى التي توليها مبادئ حوكمة الشركات لأداء مجالس الإدارة، خصصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) معيارا بأكمله خاص بمجالس الإدارة. هناك دعائم أساسية لحوكمة الشركات هي:

**2-1-1/ الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح. ويتحقق الانضباط بوجود عدة مفاهيم منها وجود الحافز لدى الإدارة في الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة وتزويد المساهمين بمعلومات صحيحة والتقويم السليم لحقوق الملكية ورأس المال، ولا بد من إدراج مدى تطبيق الحوكمة في التقرير السنوي، وتوزيع الفائض من النقد على المساهمين واستخدام الديون لعمليات التوسع في المشاريع التي تعود بالعائد على الشركة.<sup>3</sup>

**2-1-2/ الشفافية:** تعتبر الشفافية العنصر الأساسي في الحوكمة لأنها تتضمن مفاهيم متعددة مثل نزاهة التقارير المالية والإفصاح والصراحة،<sup>4</sup> وتلزم الشركة بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمركز المالي وأداء الشركة في التوقيت المناسب والدقة التامة.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> سوليفيان جون وآخرون، 2003، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين" مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 65.

لطف السيد أحمد أمين، "دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد" الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 140.

<sup>5</sup> سليمان محمد مصطفى، 2008، مرجع سابق، ص 24.

ولغياب الشفافية أثر سلبي على النمو الاقتصادي، إذ عدم الإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية سوف يؤدي إلى خروج الاستثمار الأجنبي من الدولة إلى الدول التي لا تحجب أي معلومات عن مساهميها. وهنا يجب التمييز بين الإفصاح والشفافية وذلك إن الأخيرة تعد أكثر شمولية لمختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية في المجتمع.<sup>6</sup> وتتحقق الشفافية من خلال نشر التقارير السنوية والربع سنوية في الوقت المناسب والإفصاح عن النتائج والمعلومات السوقية بشكل فوري دون تسريبها، والالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية، ومن أجل سلامة تحقيق الشفافية يجب توفير قنوات يستطيع من خلالها المستثمر الوصول إلى الإدارة العليا.<sup>7</sup>

**2-1-3/ الاستقلالية:** يُعد تحقيق الاستقلالية من القواعد الرئيسة لتطبيق الحوكمة، وقد ركزت الحوكمة على تحقيق استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والمراجعين الخارجيين، ووجود لجان مجلس الإدارة مستقلة عن عمل الإدارة التنفيذية، مثل لجنة الترشيحات، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والتعويضات والرواتب، ولجنة الإدارة التنفيذية.<sup>8</sup>

وقد ذكر (Scott) شروط العضو المستقل وهي كما حددتها (Blue Ribbon Commission) في تقريرها عام 2000:<sup>9</sup>

1. ألا يكون موظفاً أو عاملاً لدى أي طرف من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها خلال آخر 5 سنوات.
2. ألا يكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي موظف من موظفي الشركة.
3. ألا يكون ممن يزودون الشركة بخدمات أو بضائع.

6 يوسف طارق محمد، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، المؤتمر العربي الأول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 18.

7 سوليفيان جون آخرون، 2003، مرجع سابق، ص 65 - 66.

<sup>8</sup> نفس مرجع سابق، ص 66.

<sup>9</sup> Scott .C & Russell. B,2003,"Putting investors first: real Solutions for better corporate governance" 1<sup>st</sup> edition, Bloomberg,New York , pp150.

4. ألا يتلقى أي تعويضات ومكافآت من الشركة إلا رسومه ومكافآته كعضو مستقل في المجلس.

**2-1-4/ المساءلة:** يسمح نظام الحوكمة مساءلة مجلس الإدارة أمام المساهمين، ومراقبة الإدارة، وتقديم النصائح والإرشادات لمجلس الإدارة في كيفية وضع الاستراتيجيات والأهداف.<sup>10</sup>

ولتحقيق ذلك لابد من وجود آليات فعّالة تسمح بمساءلة الموظفين ومعاينة الأعضاء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وتحقيق الشفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.<sup>11</sup>

**2-1-6/ المسؤولية:** ويقصد بها "توفير هيكل واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرار عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين"<sup>12</sup> ويقع على عاتق مجلس الإدارة القيام بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وقيامهم بالتدقيق الفعال على أداء العاملين. ولابد من وجود لجان مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتشرف على عملهم وتشرف كذلك على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية.

**2-1-7/ العدالة:** يتم تحقق العدالة من خلال المعاملة العادلة للمساهمين وخاصة مساهمي الأقلية وتقديم كافة المعلومات المطلوبة للمساهمين سواء بحضور الاجتماعات أو التزامهم بنتائجها، والتصويت سواء بالحضور شخصياً أو بالتوكيل، وألا يتجاوز مجموع نسبة المساهمين الحاكمة عن 40% من الشركة.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> سليمان محمد مصطفى، 2008، مرجع سابق، ص 24.

<sup>11</sup> سوليفيان جون وآخرون، 2003، مرجع سابق، ص 67.

<sup>12</sup> ربحاوي مها، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين التعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 98.

<sup>13</sup> سوليفيان جون وآخرون، 2003، مرجع سابق، ص 67.

## 3/ دور حوكمة الشركات في توجيه مجلس الإدارة:

تتبنى الأسس التي بنيت عليها ممارسات حوكمة العديد من البنود التي من خلالها تم رسم توجهات ومهام نجاح مجالس الإدارة في أداء مهامها، وذلك كما يلي:<sup>14</sup>

- إيجاد إستراتيجية تحقق من خلالها الشركة أهدافها.
- الفصل بين الملكية والإدارة ومراقبة الأداء.
- الفصل بين مهام أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.
- مساءلة أعضاء مجلس الإدارة على أدائهم لمهامهم وتقييمها.
- توزيع مسؤولية الرقابة بين طرفين، هما مجلس الإدارة من جهة والمساهمين من جهة أخرى.

وفيما يلي اهم التقارير الدولية التي وردت فيما يخص اصلاح ممارسات مجالس الادارة في ظل تبني ممارسات حوكمة الشركات:

## 3-1/ تقرير كادبوري (Cadbury):

تشكلت لجنة كادبوري عام 1991 من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن برئاسة (Adrine Cadbury) وذلك على أثر الفضائح المالية التي هزت الشركات في بريطانيا خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي مما أدى إلى فقدان الثقة بين المساهمين والبنوك من جهة وبين الشركات من جهة أخرى.

أصدرت اللجنة القواعد الأفضل لممارسة الحوكمة من خلال دراسة على الشركات البريطانية. وخلصت إلى صياغة مبادئ وقواعد تنظم عمل المراجعة الداخلية وضرورة توافر نظم الرقابة الداخلية تعمل على قياس وتحديد المخاطر التي تواجهها المنشأة.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> الرحيلي سلامة عوض، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد

العزیز، الاقتصاد والإدارة، 2008، العدد الأول، المجلد رقم 22، ص 183 - 186.

<sup>15</sup> حسن مصطفى، القياس و الإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات: دراسة تحليلية لتقييم البيئة المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2 المجلد رقم 44، 2007، ص 13.

يركز الدليل على مجموعة من النقاط الأساسية هي (الشفافية، النزاهة، العدالة، المساءلة) حيث:

- تسهم الشفافية في الكشف عن معلومات الشركة والإفصاح عن بياناتها ضمن الحدود التنافسية للشركة والتي تعمل على زيادة الثقة بين إدارة الشركة والأطراف ذات العلاقة وتساعد على زيادة كفاءة السوق.

- أما النزاهة فتعني أن تكون التقارير المالية الصادرة نزيهة تعكس الصورة الصادقة عن أداء الشركة ويعتمد تحقيق النزاهة بالدرجة الأولى على نزاهة الأشخاص مُعدّي التقارير.

- والعدالة تعني معاملة المساهمين معاملة متساوية على نحو عادل دون الانحياز والحفاظ على حقوق مساهمي الأقلية.

- المساءلة تعني مسؤولية مجلس الإدارة أمام حملة المساهمين وبعد كل من مجلس الإدارة والمساهمين مسؤولين عن تحقيق المساءلة فمجلس الإدارة مسؤول عن تزويده بالمعلومات الصحيحة لحملة الأسهم، والمساهمين ويجب أن يبديوا استعدادهم لممارسة مسؤولياتهم كمالك.<sup>16</sup>

وعلى الرغم من أن التوصيات التي تبناها التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة في بورصة لندن إلا أن البورصة تلزم الشركات إن تبيّن في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات مع الإفصاح عن الأسباب الداعية لعدم الامتثال لتلك التوصيات والأحكام.

### 3-2/ تقرّي هامبيل (Hample):

تم تشكيل اللجنة في تشرين الثاني عام 1995 برئاسة (Ronnie Hample) وذلك بتمويل من بورصة لندن للأوراق المالية، واتحاد الصناعيين البريطانيين، والاتحاد الوطني لصندوق المعاشات، واتحاد العام لشركات التأمين. يتضمن التقرير سبعة فصول رئيسية هي حوكمة

<sup>16</sup> Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance, London, Gee & Co pp15.

الشركات - مبادئ حوكمة الشركات - دور المدراء - مكافآت وتعويضات المدراء - دور المساهمين - المحاسبة والمراجعة - الملخص والتوصيات.<sup>17</sup>

هدفت اللجنة إلى دراسة التوصيات التي أصدرتها لجنة كادبوري والتأكيد على أن الهدف الأساسي للتقرير تم تحقيقه.

توصلت اللجنة إلى أن مجلس الإدارة غير مسؤول عن الإقرار بفعالية الرقابة الداخلية ضمن التقارير السنوية، فليس هناك نظام رقابة فعال 100% ضد الخطأ البشري، الأمر الذي يعرض المجلس إلى مسؤولية قانونية. لذلك أوصى المجلس بضرورة اعتراف مجلس الإدارة بنظام الرقابة المالية الداخلية إلا أن ذلك يشمل تأكيداً معقولاً فقط ضد الانحرافات والخسائر الجوهرية، مع توضيح الإجراءات الأساسية المتوفرة للرقابة المالية الفعالة. وقد تم تعديل ميثاق كادبوري فيما يخص الرقابة الداخلية لتكون ( على أعضاء المجلس أن يشمل تقريرهم الرقابة الداخلية للشركة) دون وجود كلمة فاعلية.<sup>18</sup>

وقد رأت اللجنة أن تطبيق حوكمة الشركات ليست مجرد تطبيق قوانين قاسية وسريعة، وإنما على إدارة الشركات أن تطبق هذه المبادئ بمرونة وحسن تقدير للظروف التي تمر بها كل شركة بنفسها.

### 3-3 / قانون ساربانز أوكسلي (Sarbanes – Oxley Act):

صدر تقرير أوكسي بعد حالة الإفلاس التي أصابت شركة إنرون والتي عُدت في فترتها أكبر حالة إفلاس في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم توقيع القانون بتاريخ 30 تموز 2002 وطُبق أحكامه على الشركات العامة ومنشآت المحاسبة العامة التي تقوم بمراجعتها.<sup>19</sup>

17 Hampel Report, 1998," Committee in Corporate Governance, 1992, London: Gee pp5.

18 حماد عبد العال طارق، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 19.

19 لطفي السيد أحمد أمين، المراجعة وخدمات التأكد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 96.

هدف القانون إلى إعادة النظر في معايير حوكمة الشركات، وإضافة متطلبات جديدة للإفصاح، والكشف عن جرائم الغش والتلاعب، وخلق مجلس إشراف على المراجع، وزيادة العقوبات الجنائية على الانتهاكات الجوهرية لقانون الأوراق المالية.

هناك بنود ومتطلبات رئيسية للقانون ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>20</sup>

1. تشكيل مجلس الإشراف المحاسبي للإشراف على المراجعة العامة للشركات وتبني معايير الرقابة على جودة المعايير الأخلاقية عند إعداد تقارير المراجعة للشركة.
2. تحقيق استقلالية المراجع، وحظر المنشآت المحاسبية بتوفير الخدمات بخلاف المراجعة بالتزامن مع خدمة المراجعة مثل خدمات التقييم وتقديم خدمات قانونية ومسك الدفاتر وغيرها من الخدمات يقوم المجلس بتحديدتها.
3. يجب على منشآت المحاسبة إعداد تقرير إلى لجنة المراجعة للشركة المصدرة عن الطرق والسياسيات المرتبطة بعمل المراجعة.
4. مسؤولية الشركة : وتقع مسؤولية الشركة على صحة إعداد التقارير المالية والتي يجب أن يصادق عليها كل من المدير المالي والمدير التنفيذي. وتشكيل لجان مراجعة تتسم بالاستقلالية والخبرة والقدرة على الرقابة وأحد أعضائها خبير مالي وتكون مسؤولة عن التعيين والمكافأة والإشراف على عمل المراجعة.
5. يتم الإفصاح الكامل عن البنود خارج الميزانية والإفصاح عن المعاملات المرتبطة بالإدارة والمساهمين الرئيسيين.
6. يجب على الشركات إصدار تقريرها عن الرقابة الداخلية والذي يتضمن الإفصاح عن مسؤولية الإدارة عن وضع الرقابة الداخلية والإطار المستخدم لتقييم فعاليتها.
7. يجب على البورصة أن تتبنى قواعد لدراسة تعارض المصالح التي قد تنشأ من وصايا ونصائح المحللين الماليين بأوراق مالية ما.

<sup>20</sup> لطفى السيد أحمد أمين، مرجع سابق ص 116-117.

8. يمنع منح القروض من الأموال العامة للشركة إلى المدراء التنفيذيين إلا فيما يتعلق بالقروض المنزلية.

كما تتضمن القانون بنود أخرى لتمويل (SEC) ومساعدتها على التوسع من أجل رفع قدرتها على أداء عملها وإجراء التحقيقات اللازمة، كما وضع القانون الجديد تعريفاً جديداً للغش والمسؤوليات والعقوبات.

نجد أن القانون تناول العديد من القضايا مثل المراجعة ومجالس الإدارة، وسلوك المديرين التنفيذيين والمحللين و(SEC)، وقد لاقى القانون عدم الرضا وخاصة في ما يخص المدراء التنفيذيين وكبار المساهمين. ويرى الدارسون القانونيون أن القانون جاء إما في غير موضعه أو جاء متكرراً مع القوانين الحالية.<sup>21</sup> وقد رأى (Colley) أن الضعف في القانون أنه لم يضمن الأخلاقية ولا المنافسة بين الشركات وإن تطبيق هذه القوانين بما فيها القيود على الشركات والمسؤوليات الشخصية سوف تحد من أداء الشركات وتزيد من العقوبات المفروضة على الشركات والتي بدورها تُبعد الأشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة باستلام مناصب في المجالس الإدارية للشركات.

### 3-4/ تقرير داي (Dey):

تشكلت اللجنة عام 1993 برئاسة (Peter Dey) بتوجيه من المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية، وتم نشر التقرير سنة 1994 وعُدل في 2001. هدفت اللجنة إلى تقييم ممارسات حوكمة الشركات في الشركات الكندية وأصدرت اللجنة أربع عشرة توصية تناولت مسؤوليات مجلس الإدارة وتكوينها، والمكافآت والتعويضات، ولجان المراجعة ومسؤوليات الرقابة الداخلية والإبلاغ في حال تقصير الإدارة عن أداء مهامها.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> كيم كينيث وآخرون، حوكمة الشركة الأطراف الرائدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010، ص 165.

22 Panasian.C. and, Prevost .A.K. and , Bhabra .H.S,' Board Composition and Firm Performance: The Case of the Dey Report and Publicly Listed Canadian Firms"Financial Review, forthcoming,pp1-10.

وقد ركّز التقرير على وضع إطار لحوكمة الشركات في كندا بالإضافة إلى بناء أسس الحوكمة الجيد وخاصة في تعزيز الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقوية سلطات مجلس الإدارة وإيجاد أسلوب تعاون مشترك مع المدراء التنفيذيين لتحقيق أهداف الشركة، وإضافة قيمة لأصول الشركة. وهنا يأتي دور مجلس الإدارة في اختيار المدراء التنفيذيين من ذوي الخبرة والكفاءة الجيدة القادرين في مشاركة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.<sup>23</sup> كما أكد التقرير على ضرورة تواجد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة بما لا يقل عن 50 % من أعضاء المجلس. وقد وجدت دراسة (Bhabra ,Prevost ,Panasian) أن التزام الشركات بالتوصيات كان لها أثر في رفع أداء الشركات وزيادة فعالية الرقابة وخاصة التي تعاني من مشكلة الوكالة.

يعبر أسلوب ممارسة سلطات الحوكمة عن الترتيبات التنظيمية التي تنتهجها الشركة لتمثيل مصالح المستثمرين فيها وخدمة تلك المصالح. وتشتمل هذه الترتيبات على كافة الأمور بدءاً من مجالس الإدارة، ومروراً بنظم المرتبات والحوافز للمديرين التنفيذيين، وانتهاءً بقوانين الإفلاس. وتتبع الحاجة لمثل تلك الترتيبات من طبيعة هيكل الشركات في اقتصاد السوق. كما تظهر أهمية مناقشة هذه المسألة نتيجة للفصل بين خصائص كل من الملكية والرقابة في الشركات، خاصة في تلك التي تتداول أسهمها بأسواق المال.

وتعد شركات المساهمة ظاهرة حديثة في عالم الأعمال، وقد نشأت وتطورت نتيجة لحاجات أنشطة الأعمال، تمثل عناصر جذب بالنسبة للمستثمرين، تتميز على العموم بأربعة خصائص أساسية، تتلخص فيما يلي: الشخصية القانونية المستقلة، والمسئولية المحدودة للمستثمرين الأفراد، وإمكانية نقل ملكية الأسهم، ومركزية الإدارة.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> حماد عبد العال طارق، 2007، مرجع سابق، ص 23 - 24.

<sup>24</sup> كولين ماير، ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات الانتقالية، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، طبعة عام 2003، ص 11-32.

## 4/ دور مجلس الإدارة في رفع الأداء:

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات المساهمة، وبناء عليه، فإنه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه.<sup>25</sup>

كما أن تغير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة طويلة الأمد على تحقيق أداء أفضل، وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة.<sup>26</sup>

يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دوراً هاماً في زيادة أداء الشركة.<sup>27</sup>

إن مجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلالية أعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحملة الأسهم.<sup>28</sup>

## 4-1/ جودة الأرباح:

إن جودة الأرباح تدل على قدرة الأرباح المفصح عنها في بيان أرباح الشركة الحقيقية، كما أنها تمثل منفعة الأرباح المفصح عنها في التنبؤ بالأرباح المستقبلية. تعتبر مقياساً مهماً في تقييم الوضع المالي للوحدة الاقتصادية، وهذا ما لا يؤخذ بعين الاعتبار من قبل المستثمرين والمقرضين والمستخدمين الآخرين للقوائم المالية.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Shawwa Mahmoud, Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan, University of Wales, Bangor, 2007.

<sup>26</sup> Filbeck.G and Tompkins D .L, Management Tenure and Risk-Adjusted Performance of Mutual Funds, 2004, Vol. 13, No. 2.

<sup>27</sup> Ding.B and Wermers.R, Mutual Fund Performance and Governance Structure: The Role of Portfolio Managers and Boards of Directors, University of Maryland, Working Paper, 2005. www.ssrn.com.

<sup>28</sup> Xuan.L, Governance in The U.S Mutual funds Industry, PhD, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA, 2006.

<sup>29</sup> Bellovary, Jodi L., Don E. Giacomino., & Michael D. Akers., Earnings Quality: It's Time to Measure and Report, The CPA Journal, November, 2005, pp 32- 37.

ونتيجة لظهور حالات فشل الأعمال وما تلاه من انهيار للعديد من الشركات العملاقة الأمريكية، ازداد الاهتمام بالأرباح المفصح عنها للمستخدمين، وأخلاقيات معدي ومدقي التقارير المالية، كما نتج عن هذه الفضائح المالية تسليط الضوء على ممارسات الحاكمية المؤسسية.

#### 4-1/ أسباب الحاجة إلى مجلس الإدارة:

نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذا النزاع أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي الشركة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض، يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة.

لقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي الشركة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم، وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم. والثانية، عجز أصحاب الشركة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة، ينتج ذلك عادة من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة، أو انشغالهم بأعمال أخرى.

مما سبق نلاحظ أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك.

#### 4-1-1/ إدارة المخاطر:

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

- مدى تقيّد الشركة بكل ما هو وارد في النظام والقوانين واللوائح ذات الصلة والنظام الأساسي للشركة.
- قيام اللجنة التنفيذية باستمرار بمراجعة وتطوير قواعد السلوك المهني التي تجسد قيم الشركة والسياسات والإجراءات الداخلية الأخرى التي يجب الالتزام بها.
- درجة اعتماد الشركة لأنظمة رقابة داخلية لتقييم الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر. وتقوم فلسفة الرقابة الداخلية للشركة على خمس ركائز، وهي البيئة الرقابية وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة والمعلومات والاتصالات.
- تقييم المعلومات المقدمة من قبل الإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق، كما يولي مجلس الإدارة أهمية خاصة للدور الذي تقوم به لجنة التدقيق في مراقبة فاعلية تطبيق نظام المراقبة الداخلية من قبل فريق الإدارة، ويشمل هذا الدور التأكد من الخطوات المتخذة بشأن أية مسائل جوهرية ومقترحات يتم تقديمها من قبل المدققين لمعالجتها.
- ضمان وجود أنظمة لمعالجة كافة المعاملات التي تتضمن أطراف ذوي صلة محتملين، أو تضارب مصالح يتم إقرارها على أساس عادل ومعقول ومتوافق.
- يقوم بالتقييم المستمر لكفاءة أنظمتها وإجراءاتها وآليات الرقابة وذلك للتقليل من المخاطر والقصور في الأداء.
- كما يقوم بمراقبة وإدارة المخاطر المتصلة بالعمليات عبر تقارير إدارة المخاطر، التي تعدها الإدارة، ومناقشتها خلال اجتماعات مراجعة سير الأعمال، والإفصاح عن أوجه إدارة المخاطر في التقرير السنوي للشركة.
- ضمان تنفيذ سياسة المخاطر العامة، والمبادئ الأساسية الداعمة لها من خلال نظام شامل لإدارة، ومراقبة المخاطر على أساس تعريف صحيح، وتحديد المهام والمسؤوليات على المستويات والأنشطة المختلفة في نظام الشركة. وفيما يلي عناصر المخاطر التي تخضع لها الشركة بشكل عام:

4-1-2-1/ **مخاطر الحوكمة:** فيما يتعلق بالتأكد بأن الالتزام بقواعد الحوكمة السليمة التي وضعتها الشركة من خلال مراقبة عملية الحوكمة الخاصة بها تلعب دورا مهما في المحافظة بشكل مناسب على مصالح الشركة وجميع المساهمين.

4-1-2-2/ **مخاطر السوق:** تعرّض نتائج عمليات الشركة للتذبذبات في الأسعار ومتغيرات السوق، وأسعار الأصول المالية وغيرها.

4-1-2-3/ **مخاطر ائتمانية:** إمكانية أن طرف مقابل يخل بالتزاماته العقدية مما يسبب خسارة اقتصادية أو مالية للشركة.

4-1-2-4/ **مخاطر تجارية:** تنتج عن عدم وجود الضمان في شأن تصرفات العناصر الجوهرية المتضمنة في التجارة.

4-1-2-5/ **مخاطر تنظيمية:** ناتجة عن التغييرات التنظيمية المقررة من قبل جهات التنظيم المختلفة.

4-1-2-6/ **مخاطر تشغيلية:** وهي خسائر مالية مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن الإجراءات الداخلية غير الملائمة أو فشل التكنولوجيا أو الأخطاء البشرية أو نتيجة لأحداث خارجية.

4-1-2-7/ **مخاطر للسمعة:** تأثيرات سلبية محتملة على قيمة الشركة بسبب أن الأداء العام للشركة لم يكن حسب توقعات أصحاب المصالح.

#### 4-1-2/ الرقابة الداخلية:

إن حملة الأسهم بصفة عامة، لاسيما المساهمين المشتتين، بحاجة إلى بعض المؤسسات توكل إليها رصد وتقييم الأداء الإداري والمصالح لحماية ملكيتهم في الشركة. وقد تطور مجلس الإدارة لإنجاز هذه المهمة، فالمديرون ينتخبون من قبل حملة الأسهم، في ظل دولة

القانون، في هذا الإطار من المتوقع أن تثبت ولاء لا يتزعزع من المجلس لحملة الأسهم في الشركة، أي واجب الولاء، والتحلي بواجب الحرص في اتخاذ القرارات، أي واجب الرعاية.<sup>30</sup>

نظام مراقبة المسيرين يعبر عنه غالبا من خلال نوعين من الميكرزات، خارجية

وداخلية بالنسبة للشركة.<sup>31</sup>

#### 4-2-2-1 / الميكرزات الخارجية:

تتألف الميكرزات الخارجية مما يلي:

- سوق السلع والخدمات.
- الأسواق المالية كمكان ( موضع ) للقيام بالمراقبة ( الإجراء ).
- علاقات التمويل مع البنوك.
- سوق العمل خصوصا ذلك المتعلق بالمسيرين.
- المحيط الرسمي ( المحيط المؤسسي ) مؤسسات الإدارية العمومية.

#### 4-2-1-2 / الميكرزات الداخلية:

للمراقبة يمكن حصرها في أربعة أنواع أساسية:

- المراقبة من طرف المساهمين.
- تحت إشراف مختلف مستويات المسيرين.
- المراقبة الرسمية وغير الرسمية المطبقة من طرف الموظفين.
- المراقبة من خلال مجلس الإدارة.

في نظرية الوكالة ( Fama ,1980 ) و ( Fama et Jensen,1983 ) تكلف مجلس الإدارة مهمة مراقبة كبار المسيرين، لما لهم من وضع خاص بالنسبة للشركة المانجيريالية (managériale). أين نجد التفريق واضح المعالم بين الملكية ومهمة التسيير في مثل هذا

<sup>30</sup> Fred R. Kaen, A Blueprint For Corporate Governance : Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value, American Management Association(AMACOM), New York, 2003, pp169-172.

<sup>31</sup> Charreaux Gerard , conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise, revue d' économie financière, n°31,1994, p49 -79.

النوع من الشركات تعتمد فعالية المراقبة من طرف مجلس الإدارة من جهة على الرصد المتبادل بين القادة المسيرين أعضاء مجلس الإدارة، ومن جهة أخرى من طرف الأعضاء الإداريين الخارجيين، هذا الشكل إجباري في الشركات الأمريكية المكتتبه في البورصة. بالنسبة للأعضاء الخارجيين يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة ( حيث يتعلق الأمر بمسيري الشركات الأخرى وقدامى المسيرين ) أين استقلاليتهم تعتبر شرط أساسي لإمكانية القيام بمهام المراقبة والتحكيم.

إن توفر سوق تنافسي للإداريين الخارجيين يضمن حسب (Fama,1980) غياب التواطؤ بين هؤلاء والمسيرين التنفيذيين. حيث يربط (Charreaux,1991) التناسب بين الأداء الجيد وعدد الأعضاء المسيرين الخارجيين. لقد أجمعت الدراسات الميدانية على هذا الدور المراقبة الخاص بمجلس الإدارة.

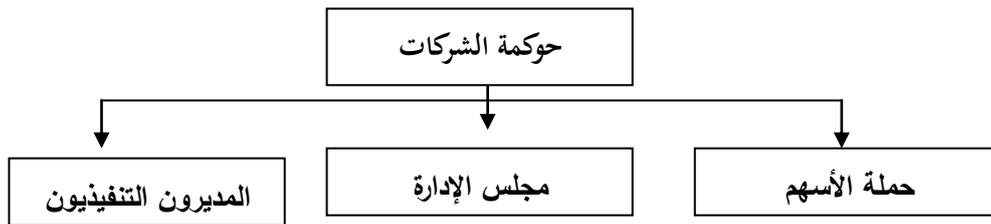
نظرية تكاليف الصفقات: تقترح تحليلا ل CA مكملا لذلك الذي قامت به نظرية الوكالة، بالنسبة ل (William son,1985) مجلس الإدارة هو ميكانزم تنظيمي يسمح بضمان سلامة وأمان الصفقات ، على الصعيد الأولي بين الشركة والمساهمين من منظور حاملي رؤوس الأموال، ثانيا، بين الشركة والمسيرين الذين يقدمون ( يخصصون) قدراتهم الإدارية (التسييرية). كذلك يمكن لمجلس الإدارة أن يؤمن نفس الدور لتسيير العلاقة مع شركاء آخرين مثل العمال (الإجراء الدائنين).

#### 4-1-3/ الإدارة والإستراتيجية:

تعتبر الشركة وسيلة صممت للسماح للعديد من الأطراف باستثمار أموالها وخبراتها من أجل تحقيق منافع مشتركة. ولتحقيق هذه المصالح لابد من تبني ممارسات حوكمة الشركات، التي توضح من خلالها العلاقة المنسجمة بين ثلاثة أطراف (المساهمين، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين) تقوم عليهم الشركة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة في الأجل الطويل، ويمكن تمثيل هذه العلاقة كما هو موضح في المخطط رقم (3-1).

فالمستثمرون يساهمون برأس المال دون أن يتولوا الإدارة الفعلية ل للشركة، المديرون التنفيذيون يتولون تسيير الشركة دون تحمل عبء توفير رأس المال بصفة شخصية. أما مجلس الإدارة فله صلاحية إقرار كل القرارات التي يمكن أن تؤثر على أداء الشركة. يعني هذا أن الشركة محكومة بمجلس إدارتها الذي يشرف على أداء مهام المديرين التنفيذيين وذلك بما يحقق مصالح حملة الأسهم.

شكل (3-1): القوى التنظيمية الحاكمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على دراسات (OCDE)

كما يعتبر نموذج (Simons 1995) لمجلس الإدارة وسيلة إرشادية لنجاح وضع الاستراتيجيات من طرف مجلس الإدارة، فيصبح كهيئة تضع وتشرف على إستراتيجية الشركة، حيث يركز النموذج على أربع أبعاد أساسية:<sup>32</sup>

1. القيم الأساسية.
  2. الأخطار التي يجب تفاديها ( تجنبها).
  3. المتغيرات الحساسة ( الحرجة) للأداء ( متغيرات الأداء الحرجة)
  4. عدم اليقين الاستراتيجي ( الغموض الاستراتيجي).
- 4-1-4/ مساهمات مجالس الإدارات في التميز الإداري:**

خلال السنوات الماضية بدأ العديد من حملة الأسهم في التساؤل عن الدور الذي يمكن أن يقوم به مجلس الإدارة. وكان التساؤل أكثر تركيزا على أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين

<sup>32</sup> Charreaux Gerard, le conseil d'administration dans la théorie de gouvernance, Decembre 2000.

الذين يفتقدون في معظم الأحوال الخبرة والدراية بأعمال المنظمة ونشاطاتها، هذا بخلاف افتقارهم للحماس والانخراط في العمل بالشكل المطلوب.

تتباين المساهمات المتوقعة من مجالس إدارات الشركات المختلفة بشكل كبير. ويمكن بصفة عامة أن تقاس مساهمات مجالس الإدارات في ضوء مدي قدرة المجلس على أداء ثلاثة أدوار أساسية هي<sup>33</sup>: (Wheelen and Hunger, 1998)

**1-4-1-4 / المراقبة:** مراقبة التغيرات التي تحدث خارج المنظمة وخارجها، وإبلاغ إدارة المنظمة بأهم التطورات الجارية في بيئة الأعمال لاتخاذ الإجراءات المطلوبة لمواجهة تلك التغيرات. ويمثل هذا الدور الحد الأدنى المتوقع من مجالس الإدارات.

**1-4-1-4 / التقييم والتأثير:** يتولى المجلس فحص المقترحات المقدمة من المديرين لاتخاذ قرارات في شأنها، وإعطاء النصيحة المتخصصة إذا لزم الأمر. ومجالس الإدارات النشيطة هي التي تولى هذا الدور عناية فائقة.

**1-4-1-4 / المبادرة والتقرير:** يتولى المجلس في هذه الحالة صياغة رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية على أن تتولى الإدارة التنفيذية فيما بعد وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

اعتمادا على الأدوار الثلاثة السابقة حدد كل من (Wheelen and Hunger, 1998) مقياسا لتحديد مساهمات مجالس الإدارات في عمليات الإدارة الإستراتيجية. وباستخدام هذا المقياس يمكن قياس مدي مساهمات مجالس إدارات المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي. وينقسم هذا المقياس إلي ستة أنواع من المساهمات هي:

**1-4-1-4 / الشبح:** عندما يجهل مجلس الإدارة مهامه الأساسية، ولا تكون هناك مساهمات إيجابية في عملية الإدارة الإستراتيجية. ومن الواضح في هذه الحالة أن تحقق التميز الإداري يكون أمراً صعب المنال.

<sup>33</sup> Wheelen T. L and Hunger J. D, Strategic Management and Business Policy: Entering the 21th. Century Global Society. Addison-Wesley, 1998.

**4-1-4-5/ ختم النسر:** يقتصر دور مجلس الإدارة في هذه الحالة على الموافقة على قرارات الإدارة التنفيذية. وغالبا تتم الموافقة على اقتراحات الإدارة التنفيذية دون إبداء ملاحظات أو اقتراحات عليها. والتميز الإداري في هذه الحالة يكون مجرد تصورات للإدارة التنفيذية دون أن يكون للمجلس فيها بصمات واضحة.

**4-1-4-6/ الحد الأدنى للمراجعة:** يكتفي المجلس في هذه الحالة بمناقشة بعض الموضوعات التي تعرضها عليه الإدارة التنفيذية. والتميز الإداري مرهون هنا بالموضوعات التي يناقشها المجلس دون أن تكون للمجلس رؤية تميز مستقبلية واضحة. **المشاركة الاسمية:** تكون مساهمة مجلس الإدارة محدودة في مراجعة الأداء واتخاذ بعض القرارات الإدارية.

**4-1-4-7/ المشاركة الفعالة:** تتطور مساهمات مجلس الإدارة في هذه الحالة لتتضمن الموافقة والتساؤل واتخاذ القرارات المحددة لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وغالبا ما تتكون فرق للمراجعة والرقابة على الأعمال الإستراتيجية للمنظمة. ومن الواضح أن التميز الحقيقي يمكن أن يتحقق في حالة زيادة قدرة المنظمة على خلق رؤية مستقبلية للتميز.

**4-1-4-8/ العامل المنشط:** يتولى مجلس الإدارة دوراً رائداً في صياغة رسالة ومهمة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وتكون المبادرة هي السمة الأساسية للتميز في هذه الحالة. وبصفة عامة يمكن القول بأن التميز في الأداء يمكن أن يتحقق ما لم تكن مساهمات مجلس الإدارة بين المساهمة الاسمية والعامل المنشط. وتشير نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Judge and Zeithaml, 1992) لدراسة مدى مساهمات مجالس إدارات بعض الشركات الأمريكية إلى ما يلي<sup>34</sup>:

- 30% من مجالس الإدارات تعمل مع الإدارات التنفيذية لتحديد التوجهات الإستراتيجية (مساهمة فعالة وعامل منشط).

<sup>34</sup> Judge, W. Q., and Zeithaml, C.P, Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Choice Process, Academy of Management Journal, October 1992, p766-794.

- 30% من مجالس الإدارات تراجع وتقيم مقترحات الإدارة التنفيذية (مراجعة الحد الأدنى والمساهمة الاسمية).

- 40% من مجالس الإدارات تصدق على قرارات الإدارات التنفيذية (الشبح وختم النسر). ويستدل من النتيجة السابقة أن التميز في الأداء يتحقق من خلال قيادات إدارية تساهم بشكل مباشر في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتعزي أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في عالمنا المعاصر إلي تأثيره المباشر على مكونات معادلة التميز خاصة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي. فالقيادة هي التي تحدد الرؤية المستقبلية وتحدد رسالتها وهي التي تضع للموارد البشرية قيم العمل. من أجل ذلك سوف نتناول في الجزئين التاليين كيفية تحقيق التميز من خلال الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، مع توضيح أثر القيادة على كل منهما.

#### 4-2/ مجلس الإدارة وإدارة المعلومات:

المعلومات هي السلعة الأساسية التي يتعامل فيها مجلس الإدارة، المشكلة الرئيسية التي يمكن مواجهتها هنا هي أن المعلومات تتعلق بأحداث مضت، مما يعني أن المجلس لم يعد باستطاعته السيطرة على هذه الأحداث. مما يفرض على مجلس الإدارة التعامل مع المعلومات بالشكل خاص يتطلب جهداً ذهنياً والمما بعلاقات التأثير والتأثر بين مختلف العوامل، ولهذا السبب يلجأ إلى تقسيم المعلومات إلى معلومات دعم اتخاذ القرار، ومعلومات قياس الأداء. ومنه فإنه من الضروري ضبط توقيت الحصول على المعلومات والقياسات، فتحديد توقيت مناسب للحصول على المعلومات يمنع احتمال طغيان احد القياسات الظاهرة على احد القياسات الكامنة. هناك ثلاثة مصادر لحصول مجلس الإدارة على المعلومات التي يريدها، وذلك إما عن طريق المدير التنفيذي مباشرة، او من مستشارين خارجيين، تكمن في عمليات التفنيس الذي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة .

لتوحيد طرق القياس والتعامل مع هذه التقارير لابد من الاهتمام بكتابة التقارير، ويجب أن يصر المجلس على تسلم التقارير مكتوبة على النحو التالي:<sup>35</sup>

**الجزء الأول:** عرض السياسات التي فرضها مجلس الإدارة على المدير التنفيذي، وهذا الجزء يخص سياسات المجلس المتعلقة بالغايات والوسائل.

**الجزء الثاني:** عرض تفسير المدير لهذه السياسات، مع ذكر سبب معقول ومقبول لاختياره لهذا التفسير. هذا الجزء يخص بالقرارات الفرعية للمدير والخطة التي اعتمدها للعمل.

**الجزء الثالث:** عرض درجة تطابق نتائج التفسير الذي تبناه المدير مع المتطلبات والنتائج التي يتوقعها المجلس والمذكورة في الجزء الأول. ويركز هذا الجزء على ذكر الأرقام ومؤشرات الأداء المحققة.

#### 4-2-1/ دور نظم المعلومات في أداء الإدارة العليا:

الإدارة العليا تأتي على قمة تنظيم أي مؤسسة، ويمثلها رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومديري القطاعات والمديرين العامين، وتهتم الإدارة العليا بالأمر والقضايا الإستراتيجية ذات المدى الطويل، كما على مستوى المؤسسة ككل، لها إسهام كبير في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، هي تضع السياسات العامة والخطط الشاملة للمؤسسة ككل وتتابع تنفيذها من خلال الاتصال المباشر بمستويات الإدارة الأخرى. يستخدم المصطلح في تعريف المديرين في المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي، الذين لهم تأثير قوي على الشركة، الذي ويكتسبونه من شمولهم على عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعداد السياسات.

فيرى (Daniel j. Isenberg, 2008) أن منفذي الإدارة العليا يفكرون في فئتين رئيسيتين من المشاكل: الأولى، كيف يمكن عمل الأشياء. والثانية، وكيف يمكن التعامل مع قلة من الاهتمامات أو الأهداف المسطرة. فلاحظ أن منفذ الإدارة العليا ينتقل من تعريف المشكلة

<sup>35</sup> جون كارفر، كارولين اوليفر، إعادة اختراع دور مجالس الإدارة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، يناير 2003، ص 1-8.

إلى تنفيذ الحل، ثم يرجع إلى تقويم البدائل. وذلك باستخدام البديهية في كل خطوة من خطوات الحل، اعتماداً على فهم طبيعة المشاكل وإلى تراكم الخبرة.<sup>36</sup>

#### 4-2-2/ مفهوم نظم معلومات التنفيذيين:

لقد صممت نظم معلومات التنفيذيين في البداية للمديرين الذين ليست لهم خبرة في استعمال وسائل الاتصال والإعلام، لذلك فهي مصممة للاستعمال السهل والسريع، كما أنها تكون متصلة بمصادر المعلومات، لتوفر للمديرين التنفيذيين أحدث المعلومات المالية والتجارية والأسعار الجارية في السوق.<sup>37</sup>

وهناك مجموعة من التعاريف لنظم معلومات التنفيذيين نذكر منها ما وجدناه يتماشى مع دراستنا، كما يلي:

"نظم معلومات مصممة لمواجهة الحاجات الخاصة، من معلومات لمديري الإدارة العليا، أو للمديرين التنفيذيين، وذلك لمساعدتهم على اتخاذ القرارات أثناء ممارساتهم الإدارية، المتعلقة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والرقابة الإدارية والتركيز على البيئة الخارجية، والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية".<sup>38</sup>

وفي تعريف آخر نجد: "نظم المعلومات الإدارية تفاعلية، تربط نظم مساندة القرارات بالذكاء الصناعي، لمساعدة الإدارة العليا على تحديد وعنونة المشاكل (التهديدات) والفرص".<sup>39</sup> كذلك وجدنا: "نظام المعلومات يوفر المعلومات لمنفذ الإدارة العليا عن الأداء الشامل للمنشأة، ويمكن من استرجاع المعلومات بسهولة، كما يمكن أن يوفر مستويات مختلفة من التفاصيل".<sup>40</sup>

<sup>36</sup> DANIEL J. ISENBERG, Best Practice, Harvard Business Review, December 2008, pp 109-110.

<sup>37</sup> سليم الحسنة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998، ص 251.

<sup>38</sup> سليم الحسنة، نفس المرجع السابق، ص 254.

<sup>39</sup> سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 146.

<sup>40</sup> رايموند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006، ص 706.

وأخيرا إن "نظام معلومات حاسوبي، يوفر وصولا سريعا للمعلومات المناسبة زمنيا، ويقدم تقارير للإدارة حيث يتصف هذا النظام بسهولة الاستخدام وبعتماده على تقديم المعلومات الناتجة بطريقة مفهومة وسهلة".<sup>41</sup>

#### 4-2-3/ عوامل نجاح نظام معلومات التنفيذيين:

لقد وضع كل من جون روكارت (John Rockart) ودافيد ديلونج (Divid Delong)

ثمانية عوامل لتحقيق نجاح نظام معلومات لمنفذ الإدارة العليا، وذلك كما يلي:<sup>42</sup>

- **راعي ملم ومتعهد للتنفيذ:** تعتبر نظم المعلومات الأكثر نجاحا هي تلك التي يتم استخدامها أولا من طرف منفذ الإدارة العليا، حيث يجب أن يعمل منفذ الإدارة العليا كراعي لنظام معلومات التنفيذيين عن طريق تشجيعه لاستعمالها في بقية المستويات.
- **راعي التشغيل:** من الأكثر ترجيحا أن يكون المنفذ الراعي مشغولا للغاية بالنسبة إلى توجيهه جزءا من وقته للتشغيل لذا يجب إعطاء هذه المهمة لمنفذ إدارة عليا آخر مثل نائب الرئيس التنفيذي، يعمل كراعي أو كفيل للتشغيل مع كل من منفيذ الإدارة العليا المستخدمين للنظام والمتخصصين في المعلومات لضمان أن يؤدي النظام العمل المطلوب.
- **عاملون مناسبون في خدمات المعلومات:** يجب أن يكون المتخصصون في المعلومات لا يفهمون فقط تقنية المعلومات، بل مطلعين أيضا على كيفية استخدامها.
- **تقنية معلومات مناسبة:** يجب على نظام المعلومات أن يحتوي على المعلومات المطلوبة، وأن يكون بسيطا بقدر الإمكان بما يوفر للمنفذ ما يريد بالاضبط.
- **إدارة البيانات:** لا يكفي فقط عرض البيانات أو المعلومات، بل يجب أن يكون منفذ الإدارة العليا مطلعاً على كيفية معالجة البيانات، وأن يكون قادرا على القيام تحليل للبيانات.

<sup>41</sup> علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المناهج، 2005، ص 246.

<sup>42</sup> رايموند مكليود، جيورج شيل، نفس المرجع السابق، ص 715.

- ارتباط واضح بأهداف الأعمال: يتحقق ذلك إذا ما صممت معظم نظم معلومات تنفيذي الإدارة العليا لحل مشاكل محددة، أو لتخفيف احتياجات التي يمكن معالجتها بتقنية المعلومات.

- إدارة المقاومة التنظيمية: يكون يتدخل نظام المعلومات التنفيذي لحل المشاكل المواجهة، بالتعرف على المشكلة بسرعة واستخدام النماذج الأولية لحلها.

- إدارة انتشار وتطور النظام: يتحقق ذلك عندما تبدأ الإدارة في المستوى الأعلى بتلقي معلومات من نظام المعلومات التنفيذي، حينئذ يعمل مديرو المستوى الأقل على الحصول على نفس المخرجات، التي تمكّنهم من توقع المشاكل وحلها قبل خروج الأمور عن السيطرة.

#### 4-2-4/ خصائص نظم معلومات التنفيذيين:

في هذا المجال ،لا بد من التأكيد على أن هذه الخصائص الجوهرية المستهدفة لا يمكن ان تتحقق إلا في ظل اعتبارات مهمة نذكر منها ما يلي:<sup>43</sup>

- انه من الحيوي أن تقوم نظم المعلومات التنفيذية بتلبية الاحتياجات الحقيقية للإدارة العليا، وخاصة نقاط تركيز المديرين التنفيذيين التي قد تتغير مع الوقت. وبالتالي فإنه من واجب النظام مواكبة هذه التغيرات وما يرافقها من تحديث أو تعديل على احتياجات الإدارة العليا وهذا لا يتم إلا إذا عمل فريق تحليل وتصميم النظام مع صانعي القرارات الإستراتيجية في إطار فريق عمل متكامل وواحد.

- ضرورة احتواء نظم المعلومات التنفيذية على معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مما سبق يمكن حصر مميزات نظام معلومات التنفيذيين بالخصائص التالية:

- التركيز على احتياجات كل مدير تنفيذي من المعلومات.
- استخلاص البيانات وتنقيتها وتنظيمها وتلخيصها وإتاحتها للمستخدم.

<sup>43</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص148.

- تحقيق التكامل بين البيانات الداخلية والخارجية للمنظمة وإتاحة الدخول إليها، وكذا التكامل مع نظم المعلومات التنظيمية الأخرى.
- تحليل الاتجاه، وإتاحة إمكانية التتبع الفوري للتفصيلات.
- إعداد التقارير، وتتبع عوامل النجاح ومؤشرات الأداء الرئيسية.

### المبحث الثاني: تكوين وصلاحيات مجلس الإدارة:

صلاحيات وواجبات مجلس الإدارة هي الوسيلة الأكثر وضوحاً التي تراقب على ضوءها أداء الشركات. حيث تعد مسؤولية المجلس نافذة لتوجيه الشركة لتحقيق أغراض حملة الأسهم. تحقيقاً لهذه الغاية، المجلس وبالإضافة إلى مهامه الأخرى، يجب أن يقوم بتحديد أهداف السياسات وفقاً لما يتطلع إليه حملة الأسهم، تمرير قرارات الشركة الرئيسية، وتعيين كبار المديرين التنفيذيين، ومراجعي الحسابات، ترشيح المديرين لبعض المناصب العليا، ومراقبة الشركات والأداء التنفيذي وتحديد أجور المديرين التنفيذيين، كما يقوم المجلس أيضاً بإنشاء ورصد نظم الرقابة الداخلية، التأكد من قانونية القرارات والإجراءات التي لا تؤخذ مباشرة من قبل المجلس، وأنها تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة. مفهوم دور رئيس مجلس الإدارة يختلف عن دور المدير التنفيذي، فهو مسؤول عن توجيه الشركة، والتأكد من أن أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف المشروعة للمساهمين. وفي المقابل، مسؤولية المديرين التنفيذيين هي تنفيذ إستراتيجية المجلس.<sup>44</sup>

مما سبق نخلص إلى العلاقة التي تربط الأطراف الفاعلين في الشركة، فعلى حملة الأسهم اختيار الوجهة وعلى مجلس الإدارة تحديد المسار، وعلى المديرين التنفيذيين قيادة المسار. مجلس الإدارة يملك الصفة التمثيلية لكونه يتشكل من هيئة منتخبة من طرف المساهمين، وظيفته على مستوى الشركة تهدف إلى تعظيم قيمة الأسهم.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> ELAINE sternberg, Corporate Governance: Accountability in the Marketplace, The Institute of Economic Affairs, London, Second edition, 2004, p 42 -43.

<sup>45</sup> MCKINSEY, TOM Copeland, TIM Koller, JACK Murrin, Valuation Measuring and Managing the Value of Companies, Third Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc, 2000, p 3.

كبار المديرين التنفيذيين، جنبا إلى جنب مع أعضاء المجلس، يجب عليهم مراعاة في رسم برنامج كل تعاملات المنظمة بالقيام بالأمور التالية:<sup>46</sup>

- العمل على تأمين الأعمال المادية.
- العمل على تأمين العلاقات التجارية.
- العمل على تأمين المجتمع، حيث يشمل كل شخص، شريك، عميل، مورد، الشركة، سياسة، البرنامج والممارسة وحتى المعدات التي تأتي منظمة إلى جهة الاتصال.

### 1/ تكوين مجالس الإدارة:

إن القضية الرئيسة في تحديد أعضاء مجالس الإدارة هي ضمان نسبة مئوية مناسبة من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين من خارج الشركة، موضوعية الأعضاء، وكذا إجراءات تقويم التعيين والأداء، وتحقيق مصالح كل من الأعضاء وبقية الأطراف ذوي الصلة، ووجود إجراءات حوكمة ملائمة، كتوفر مختلف الجان، لهذه الأسباب مجتمعة ينبغي تشكيل مجالس الإدارة بشكل صحيح ومنظم، لتحقيق توازن مناسب بين الأداء والالتزام، وذلك كما يلي:<sup>47</sup>

- تتطلب الممارسة الجيدة وجود توازن مناسب بين الأعضاء الذين يتحملون المسؤولية المباشرة عن العمليات وأداء الشركة (العمليات الداخلية، الأعضاء التنفيذيين والموظفين) والأعضاء غير المسؤولين مباشرة عن العمليات (الأمور الخارجية، والأعضاء غير التنفيذيين).

- يجب أن يكون معظم الأعضاء غير التنفيذيين الخارجيين في مجالس الإدارة مستقلين عن الإدارة، وليس لديهم أي ارتباطات، أو علاقات تجارية يمكن أن تؤثر على القرارات الحيادية، كما يجب أن لا يكون للأعضاء غير التنفيذيين أي تضارب في المصالح، يمكن أن يؤثر على موضوعيتهم، مثل الاستفادة المالية الشخصية جراء القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة.

<sup>46</sup> CATHERINE Paquet & WARREN Saxe, The BUSINESS CASE FOR NETWORK SECURITY: ADVOCACY, GOVERNANCE AND ROI, Cisco Press, December 13, 2004.

<sup>47</sup> Evaluating and Improving Governance in Organizations, International Federation of Accountants (IFAC), February, 2009, pp 18-19.

- لتعزيز الضوابط والتوازنات الهيكلية، يجب فصل أدوار رئيس مجالس الإدارة والرئيس التنفيذي؛ وفي الوضع المثالي، ينبغي لرئيس مجلس الإدارة أن يكون فردا مستقلا، وعضوا غير تنفيذي.

- ينبغي على هيئة الحوكمة ككل، وجميع الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، سواء كانوا تابعين أم مستقلين، أن يأخذوا بعين الحسبان موازنة مصالح جميع الجهات المعنية، وبالتالي، انتهاج الموضوعية في جميع قراراتهم. ويساهم الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين في ضمان تحقيق التوازن بين المجموعات المختلفة من أصحاب المصالح.

- تكون مجالس الإدارة هي المسؤولة عن ضمان مزيج مناسب من أعضائها، وضمان تمثيل كاف لمفاهيم كل من الأداء والالتزام، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات المطلوبة من الرئيس، ولجنة المراجعة، وما إلى ذلك، وتطبيق إجراءات صارمة على التعيين والتقويم تستند إلى الكفاءات المطلوبة والخبرة والأداء.

## 2/ حجم مجلس الإدارة:

يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملا هاما في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات التي تناولت حجم مجلس الإدارة لم تقدم دليلا واضحا حول العلاقة بين حجم المجلس وبين فاعليته في الرقابة، حيث أشار (Jensen, M, C, 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجما أقل فاعلية.<sup>48</sup>

كما أ يقدم مجلس الإدارة كبير الحجم منفعة للشركة من خلال تنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل، حيث توصلت دراسة (Dalton, D.R, 1999) إلى وجود علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي، أي أن هناك علاقة بين حجم مجلس الإدارة وبين جودة الأرباح.<sup>49</sup> كما تعتبر عملية الرقابة على عملية إعداد القوائم المالية من وظائف مجلس الإدارة وبالتالي فإن حجم المجلس يؤثر في فعالية الرقابة حيث

<sup>48</sup> Jensen, M, C., The Modern Industrial Revolution , Exit, and the Failure of the Internal Control System, Journal of Finance, 48, July 1993, pp. 831-880.

<sup>49</sup> Dalton, D.R., Daily C.M., Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., Number of Directors and Financial Performance: A MetaAnalysis, Academy of Management Journal, 42. December, 1999, pp 674-686.

أشارت دراسة (Yermack, D, 1996) إلى أن المجلس ذا الحجم الأصغر أكثر فعالية في الرقابة.<sup>50</sup>

### 3/ استقلالية مجلس الإدارة:

الاستقلال هو متاح رئيسي لمجلس إدارة يعمل بشكل سليم. فإذا تم تكليف مجلس إدارة الشركة بالإدارة، في شركة تتميز ملكيتها بالمساهمين المسيطرين أو مؤسسين، فمن الممكن أن تصبح مهمة المديرين تكمن ببساطة في المصادقة على قرارات الإدارة التي تتماشى مع مصلحة أسهم المسيطر.<sup>51</sup>

إن الغرض من تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين هو وجود أعضاء يمكنهم أن يمارسوا بشكل فعال أفضل للمصلحة المطلقة للشركة، بحيث لا تكون تقديراتهم تحتوي أي تعارض في المصالح سواء أكان حقيقيا أو منتظرا. وتتوقع " مؤسسة التمويل الدولية " أنه في الحالات التي يتم فيها تعريف عضو مجلس الإدارة باعتباره مستقلا يقوم مجلس الإدارة باتخاذ قرار يؤكد فيه استيفاء عضو مجلس الإدارة المعني للشروط التي قررها مجلس الإدارة في هذا الشأن، وأنه ليست له أية علاقات مادية بإدارة الشركة، أو مراقبتها، أو بأية أشخاص يكون هناك توقع معقول بقيامهم بالتدخل في استقلال ممارسة عضو مجلس الإدارة لأفضل ما يراه لمصلحة الشركة المطلقة.<sup>52</sup>

ونورد فيما لذلك وعلي

وقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية بعد تعريفا استرشاديا تحدد فيه التغييرات التي ينبغي وضعها طبقا لأنواع العلاقات التي قد تفسد استقلال عضو مجلس الإدارة، مع أخذ الظروف الخاصة بكل شركة في الاعتبار، مفاده: "أن الشخص يعتبر مرتبطا بأحد الأطراف أو تابعا

<sup>50</sup> Yermack, D., Higher Market Valuation of a Company with a Small Board of Directors, Journal of Financial Economics, 1996, pp. 185-211.

<sup>51</sup> SCOTT GREEN, Sarbanes-Oxley and the Board of Directors : Techniques and Best Practices for Corporate Governance, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2005, p 28.

<sup>52</sup> Mike Lubrano, Corporate Governance : Indicative Independent Director Definition, International Finance Corporation, September 10, 2002.

- له، إذا كانت لهذا الشخص ملكية مباشرة أو غير مباشرة في هذا الطرف، وإذا كان موظفاً لدي هذا الطرف، أو بالنسبة للشركة".
- يعني مصطلح "الطرف التابع" أي شخص أو منشأة مسيطرة، تكون خاضعة لسيطرة أو تحت سيطرة مشتركة مع الشركة.
- ومن خلال هذا التعريف عضو مجلس الإدارة المستقل، يعني عضو مجلس الإدارة الذي:
- لا يكون موظفاً لدي أحد الأطراف المتصلة بها في خلال السنوات الخمس السابقة.
  - لا يقوم، وليس مرتبطاً بشركة تقوم، بأعمال استشارية أو تقديم استشارات للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
  - ليس مرتبطاً بأي من كبار العملاء أو الموردين للشركة، أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
  - ليست لديه أية عقود خدمات شخصية مع الشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها أو موظفي الإدارة العليا بها.
  - ليس مرتبطاً بإحدى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي تتلقى قدرًا كبيرًا من التمويل من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها.
  - لا يعمل في وظيفة تنفيذية بشركة أخرى، يقوم الموظفون التنفيذيون للشركة بالعمل فيها كأعضاء مجلس إدارة.
  - ليست له صلة قرابة مباشرة بأي شخص في خلال السنوات الخمس الماضية، موظفاً لدي الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها في وظيفة مدير تنفيذي.
  - لا يكون، ولم يكن في خلال السنوات الخمس السابقة، مرتبطاً مع، أو موظفاً لدي، أي من المراجعين الحاليين أو السابقين للشركة أو مع أي من الأطراف المرتبطة بها.
  - لا يكون أحد الأشخاص المسيطرين على الشركة، أو عضواً في مجموعة من الأفراد، أو لهيئات تمارس السيطرة الفعلية بشكل جماعي على الشركة ( أو أبناء أو بنات عمومته أو أخواله، أو من أعمامه أو أخواله أو من أبناء أو بنات إخوته وأخواته أو زوجا أو أرملة أو

نسيبا أو وارثا أو وارثا موصى إليه أو خليفة لأي من السابقين ) أو أية صندوق أو ترتيب مماثل يمكن من خلاله لهذا الشخص أو مجموعة من الأشخاص أن يكونوا هم المستفيدين الوحيدين ( أو منفذا لوصية أو مديرا، أو ممثلا شخصيا لأي شخص).

### 5/ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

تعد الشفافية فيما يتعلق بكيفية إدارة الشركة شرطا أساسيا لضمان أن الشركة وحملتها الأسهم وأصحاب المصلحة قادرين على تقييم الاتصال بالشركة، وبالتالي يمكن أن تسهم الشفافية في التفاعل البناء مع الشركة، خصوصا عندما تبنى إدارة الاتصالات في المنظمات وفقا للمثل الأعلى للشركات، لا شك أنها ستنتم بالشفافية، ليس فقط للبيئة المحيطة بها بل وعلى مستواها الداخلي أيضا.<sup>53</sup>

انطلاقا من أن حوكمة الشركات تعبر عن إطار لمجموعة من المبادئ المتعلقة بإدارة الشركات وكيف يتم إبلاغ هذه المبادئ خارجيا، يمن تحديد أهداف مجلس إدارة الشركات، وذلك بجعل الشركات أكثر جاذبية للاستثمار خاصة المدرجة منها في البورصة، والمساهمة في تحسين قدرة الشركات، لقيامها بذلك يتطلب إمكانية تعامل المديرين مع التحديات الإستراتيجية للعولمة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحفيز النقاش حول حوكمة الشركات. بالإضافة إلى مراجعة وتوجيه الإستراتيجية المؤسسية الرئيسية، وضع خطط عمل وسياسة المخاطر وتحديد أهداف الأداء. بالموازاة مع الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات، والتأكد من سلامة التقارير المالية وغير المالية، والاتصالات الخارجية في إدارة الشركات وهوية الشركات.<sup>54</sup>

تتلخص مهام مجالس الإدارة في ثلاث صلاحيات أساسية هي:

**1-5 / الإشراف:** يعتبر مجلس الإدارة هيئة تتكون من مجموعة من الاستشاريين الذين يشرفون على أداء المدير التنفيذي، وذلك عن طريق إما وضع الخطط والإستراتيجيات

<sup>53</sup> Christensen, L. T, Corporate Communication: the challenge of transparency, Corporate Communications, 2002, Vol 7, PP162-168.

<sup>54</sup> Parum, E. Corporate Governance as Strategic Communication and Management Tool, Copenhagen Business School, Copenhagen, 2005b.

وتحديد الأهداف، وإما إطلاق يد المدير التنفيذي والاكتفاء بالتوجيهات، وذلك على شكل تمرير الخطط والقرارات التي تصدر عنه أو التعليق عليها وتعديلها.

**5-2/ الرقابة:** ترصد مجالس الإدارة أداء المدير التنفيذي وأداء المؤسسة لتتأكد من سير الأمور في اتجاه تحقيق مصلحة أصحاب الشركة، في إطار قانوني متفق عليه.

**5-3/ الحوكمة:** تتمثل في صياغة الخطوط العريضة لسير الأمور في الشركة لتحقيق مجموعة من الغايات النهائية، على أساسها أوجدت المؤسسة، يتم هذا داخل حدود وقيود معينة، ينبثق عن سلطة الحوكمة ما يسمى بالتوصيات.

بالإضافة إلى المهام السابقة الذكر، يقوم مجلس الإدارة أيضا بالمهام التالية:<sup>55</sup>

#### **5-4/ الفصل بين الغايات والوسائل:**

تتقسم المواضيع التي يتعامل معها مجلس الإدارة إلى نوعين، فمنها ما يتعلق بغايات الشركة، ومنها ما يتعلق بوسائل تحقيق الغايات، التفريق بينهما يمكن المجلس من أداء وظيفته بفعالية.

#### **5-4-2/ إدارة الغايات:**

فالغاية هنا القصد منها الغاية من وجود المؤسسة، فهي تخص أصحاب الشركة ومالكها، فهي ما يجنيه أصحاب المؤسسة من وجودها، ويقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عنها للمدير التنفيذي، ليقوم هو بدوره بترجمتها إلى أهداف مرحلية قابلة للتحقيق في إطار إستراتيجية عامة، كما انه لا علاقة لها بأهداف المؤسسة ولا بالإستراتيجيات التي تختارها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

يمكن بلورة غايات أصحاب الشركة في تحقيق عائد جيد على استثمار رأس المال، مقارنة بالشركات المماثلة، أي تحقيق العائد على الاستثمار يكون يزيد عن المتوسط الذي تحققه المؤسسات المماثلة في الحجم والعمالة في نفس النشاط باستخدام المقارنة المرجعية. هنا

<sup>55</sup> جون كارفر، كارولين أوليفر، إعادة اختراع دور مجالس الإدارة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة،

السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، يناير 2003، ص 1-8.

يأتي دور مجلس الإدارة في تبليغ هذه الغايات للمدير التنفيذي وفرضها عليه مع المحافظة على تفسيرها في أضيق نطاق، فعلى مجلس الإدارة إعطاء الأولوية في التعامل مع كل ما يتعلق بالغايات، أي أن تكون سياسة مجلس الإدارة في التعامل مع الغايات ايجابية ومبادرة، وتكون سياسة تعامله مع الوسائل تابعة وتفويضية، كي لا يسمح بأي انحراف في تفسير المدير التنفيذي لها، وان يتجنب الخوض في مسائل الوسائل، ويكتفي بتفويض المدير في التعامل معها. وهنا يكون من واجبات المجلس أن يدير توقعات المدير بحيث تتوافق مع توقعات أصحاب الشركة، من خلال ضمان المجلس احتواء سياسات الغايات العناصر الثلاثة التالية:

- النتائج المقبولة والمتوقعة من وجود الشركة والتي يجب أن تتحقق.
  - نظم توزيع هذه النتائج على أصحاب المصالح الذين شاركوا في تحقيقها من المساهمين، العاملين، العملاء والموردين.
  - تحديد الأولوية الممنوحة لكل نتيجة.
- أما أهداف المدير التنفيذي فيمكن بلورتها في تحقيق نصيب أكبر من السوق حتى لو كان ذلك بتخفيض الأسعار، وتحقيق مبيعات اعلي للعام الحالي حتى إن اقتضى الأمر بزيادة تكلفة الحملات الدعائية والإعلانية، وتحقيق إيرادات اكبر من العام السابق ولو بزيادة النفقات، وتقليل معدل دوران العمالة ولو بمنح رواتب كبيرة.

#### 5-4-1/ إدارة الوسائل:

الوسائل من وجهة نظر أصحاب الشركة، تعبر عن الأهداف والإستراتيجيات التي يمكن ترك تحقيقها للمدير التنفيذي، التي يختارها في سبيل تحقيق هذه الغايات. تشمل نظام العمل وعمليات وتقنيات التشغيل، من سياسات الوسائل التنفيذية والمسائل الأخلاقية والقانونية والسلوكية واعتبارات الأمان وإدارة المخاطر والوقاية من الأزمات، وتهدف لضمان حد ادني من التوافق المؤسسي مع البيئة التشريعية والاجتماعية والقانونية المحيطة.

فيما يخص الوسائل، لا يجب على مجلس الإدارة أن يحدد عمل المدير التنفيذي، بل عليه أن يحدد ما لا يجب على المدير التنفيذي فعله، وظيفه المجلس هي تحديد القيود التي يجب على المدير التنفيذي تجنبها، مثل الغش والعنف والتحايل، ولكن لا تمتد صلاحيات المجلس لفرض أسلوب عمل دون غيره على المدير، وإمكانية إدارة الوسائل بما يخدم المصلحة العامة للشركة، لا بد من اختيار الوسائل المثلى لتحقيق غايات أصحاب الشركة، وتحديد التنظيم الأمثل لتسهيل استخدام هذه الوسائل، التحكم في نمط المنتجات والعلاقات مع الموزعين والعملاء ومع الموردين،

وكذا نمط توزيع المكافآت على عناصر الإنتاج المختلفة، تحديد نمط العلاقات المطلوبة مع الجهات الخارجية ذات التأثير المحتمل على الشركة، وضع معايير لأداء التشغيلي والمالي ونسبة السيولة اللازم ومواقيت قياسها.

يمكن التمييز بين الغايات والوسائل بناء على الاعتماد على معيار من الذي يجب أن يصدر القرارات، ومن الذي يؤكد على أهميتها. فما يهم أصحاب الشركة يعتبر غايات، وما يهم المدير التنفيذي يعتبر وسائل.

## 6/ المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة:

يضع مجلس الإدارة سياساته في كلمات وألفاظ تتوجه بشكل أساسي لمخاطبة المدير التنفيذي، وهنا تنشأ مشكلتان أساسيتان، مشكلة تفسير سياسات المجلس ومشكلة اختيار مجلس الإدارة لبعض الموضوعات التي تتضمنها سياساته، سوف نشرح هذه المشاكل كما يلي:<sup>56</sup>

### 1- مشكلة تفسير السياسات والقرارات:

يجب على المدير التنفيذي الالتزام بسياسات وقرارات مجلس الإدارة، وطبقاً لهذا الأمر يمكن للمديرين مواجهة صعوبة في التفسير، يرجع ذلك لكون الكلمات الواردة في سياسات المجلس قد تحمل أكثر من معنى، في هذه الحالة يختار المدير التنفيذي تلقائياً من بين أحد هذه

<sup>56</sup> جون كارفر، كارولين اوليفر، نفس المرجع.

التفسيرات طبقاً لتفضيلاته، إذا حدث هذا فليس من حق مجلس الإدارة أن يحتج علي المدير التنفيذي، ولا محاسبته على نتائج تنفيذه للتفسير الذي أمكنه اختياره، وتتقي مسؤولية المدير التنفيذي عن نتائج هذا القرار.

ولتقادي مشكلة التفسير، يصدر مجلس الإدارة قراراته بشكل لا يحتمل تعدد تفسيراتها، فيكون عليه تفسير قراره والدخول في تفاصيله إلى الحد الذي يلغي التفسيرات التي يرفضها، دون أن يفرض طريقة وحيدة لتنفيذ هذا القرار، والهدف من هذا التفصيل هو غرض إثبات رفضه للتفسيرات غير المقبولة، لا بغرض إثبات قبوله للتفسير الوحيد الذي يقبله. وبمنح المجلس المدير التنفيذي حق تفسير القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة في الحدود التي يحددها بالرفض دون أن يحصره داخل حد وحيد مقبول.

## 2- مشكلة الاختيار المواضيع:

تنشأ هذه المشكلة نتيجة اختيار مجلس الإدارة مواضيع معينة لسياساته وإغفاله لأخرى، فمن المستحيل ذكر كل المواضيع في سياساته المحددة أو المكتوبة، مما يحتم على المجلس ترك بعض المواضيع تحت التصرف الكامل للمدير التنفيذي، دون تدخل.

فتترك الحرية للمدير التنفيذي تعني حرية أن يختار ويستخدم أسلوبه في سياسات العمل، وهو لب المعضلة الأساسية التي يواجهها أي مجلس إدارة.

وغالبا ما تستجيب مجالس الإدارة لحل مشكلة الاختيار عن طريق تركيز المجلس على المواضيع الكبرى والأكثر اتساعا دون أن يتطرق إلى ما يحتويه إلا إذا تحتم عليه ذلك، ويحاسب المدير التنفيذي في المواضيع التي حددها المجلس على درجة التزامه.

فهناك الكثير من القرارات التي يمكن اتخاذها في العديد من المواضيع يوميا على مستوى الشركة، تختلف أشكال القرارات وتتباين اعتمادا على طبيعة كل حالة. لحل مشكلة اختيار الموضوعات التي يركز عليها مجلس الإدارة، عليه أن يقصر سياساته على المواضيع الأوسع والأشمل وأن يترك الموضوعات الفرعية للمدير التنفيذي.

فإذا كانت الشركة تعمل في مجال نشاط ما، وقرر مجلس الإدارة ضمن سياساته زيادة حصة الشركة في السوق لنفس النشاط، فإنه يمنح للمدير التنفيذي حرية اتخاذ قرارات فرعية مثل: قرار إصدار شكل جديد للمنتج، وقرار توزيعه عبر منافذ توزيع مختلفة، قرار التسعير، قرار التعامل مع موردين جدد وإنهاء التعامل مع موردين قائمين، وقرار تكلفة ونوع حملات التسويق. كل هذه القرارات تعتبر فرعية بالنسبة لقرارات مجلس الإدارة. فإذا رأى المجلس أن احد هذه القرارات الفرعية يجب أن تخضع له، فعليه أن يزيد تفصيلا في هذا الصدد، بان يحدد للمدير التنفيذي قنوات تتفرع من هذا القرار تصب في خدمة نفس الهدف.

### المبحث الثالث: مجالس الإدارة في شركة المساهمة في الجزائر:

تعد شركة المساهمة شركة ذات رؤوس أموال بامتياز، بخلاف شركات الأشخاص المجسدة في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة والشركة ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة. وهاتان الشركتان الأخيرتان هما في آن واحد شركتا أشخاص وشركتا رؤوس أموال.

يعرف عدد شركات المساهمة توسعا مستمرا. فهي وحدها التي يمكنها إصدار أسهم أو سندات الاستحقاق أو سندات أخرى، واللجوء العلني للاذخار وفقا للشروط المحددة قانونا.<sup>57</sup> يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر، ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا له.

ويمكن كذلك أن يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من ثلاثة (3) إلى (05) أعضاء. يمارس مجلس المديرين مهامه تحت مراقبة مجلس المراقبة. يعين القائمون بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة الأولون عند تأسيس الشركة من طرف المؤسسين. وتتم مراقبة شركة المساهمة من قبل مندوب واحد للحسابات أو أكثر تقوم بتعيينه الجمعية العامة العادية. وإذا لجأت شركة المساهمة علنية للاذخار أو أصدرت قيما منقولة، فستخضع لمراقبة السلطة المكلفة بتنظيم ومراقبة عمليات البورصة.

<sup>57</sup> الطيب بلولة، قانون الشركات، ترجمة محمد بوزة، دار بيرتي للنشر الجزائر، 2008، ص 229.

## 1/ تأسيس شركات المساهمة:

سنتطرق إلى دراسة الشروط الموضوعية والشكلية والقواعد المتعلقة بالتأسيس باللجوء العلني للادخار، وكذا القواعد الخاصة بتأسيس شركات المساهمة، دون اللجوء العلني للادخار، وذلك كما يلي:<sup>58</sup>

1-1/ **الشروط** : تختلف الشروط حسب ما كانت الشركة تلجأ علنية للادخار أم لا. غير أن الشروط المتعلقة بالشركاء (العدد و الأهلية) لا تتغير، وكذلك الأمر بالنسبة للقواعد المتعلقة بالموضوع الاجتماعي للشركة و تسميتها.

1-2/ **عدد المساهمين**: يتطلب سبعة مساهمين على الأقل لإنشاء شركة مساهمة. وخلال حياة الشركة، لا يجب أن ينخفض عدد المساهمين إلى أقل من سبعة، وتحت طائلة الحل القضائي، بناء على طلب كل من يعنيه الأمر .

لا يشترط أن تكون للمساهمين صفة تاجر، ما دام يحق حتى لقاصر أن يكتسب أسهما بواسطة و ليه. و لا يجوز لشخص طبيعي مساهم أن ينتمي في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة (5) مجالس إدارة لشركات مساهمة يوجد مقرها في الجزائر. أما الموضوع الاجتماعي، فينبغي أن يستجيب للشروط القانونية التي سبق فحصها، أي أن يكون على وجه الخصوص مشروعاً و محدداً بوضوح.

1-3/ **الحصص (الإسهامات)**: يجوز للمساهمين أن يأتوا بحصص نقدية أو عينية لتكوين الرأسمال الاجتماعي. ويجب أن تقدر قيمة الحصة العينية من طرف مندوب مختص في الحصص يعين من قبل المحكمة المختصة إقليمياً.

1-4/ **الرأسمال**: يجب أن يكون الرأسمال الاجتماعي بمبلغ مليون (01) دينار على الأقل إذا كانت الشركة لا تلجأ علنية للادخار، وخمسة (05) ملايين على الأقل إذا لجأت علنية للادخار.

<sup>58</sup> الطيب بلوله، نفس المرجع، ص 229 - 235.

في ديسمبر سنة 2002 ، اشترط قانون المالية لسنة 2003 أن يكون رأسمال الشركات التي تستورد المواد الأولية والمنتجات والسلع المعدة لإعادة بيعها على حالتها بمبلغ عشرة (10) ملايين دينار جزائري، بالإضافة إلى أن يكون الرأسمال مملوكا في حدود 90% على الأقل من طرف المواطنين المقيمين بالجزائر، مما استبعد الأجانب والجزائريين المقيمين في الخارج.

وقد أثار هذا القانون عن حق احتجاجات لاسيما من جهة الأجانب الذين يشجعون على الاستثمار في الجزائر من جهة، ويفترض عليهم هذا النوع من القواعد من جهة أخرى.

## 2/ تأسيس شركة المساهمة دون اللجوء العلني للاذخار:

لا يطالب مؤسسو شركة المساهمة الذين لا يلجؤون إلى الدعوة العلنية إلى الاذخار بإيداع مشروع القانون الأساسي المعد من قبل الموثق بالمركز الوطني للسجل التجاري ولا بالنشر تحت مسؤوليتهم للإعلان بالاككتاب المنصوص عليه في حالة اللجوء العلني للاذخار. حينئذ، ما هي الإجراءات المنصوص عليها ؟ تتعلق هذه الإجراءات بمضمون القانون الأساسي والرأسمال الاجتماعي والتحرير الجزئي للأسهم المكتتبه وإيداع الأموال والتوقيع على القانون الأساسي والإشهار وقيد الشركة في السجل التجاري وسحب الأموال.

## 2-1/ مضمون القانون الأساسي والتوقيع عليه:

يخضع القانون الأساسي للقواعد المنصوص عليها في القانون التجاري، ويتضمن البيانات المنصوص عليها في النصوص القانونية والبيانات الخاصة المحتملة. كما يتضمن أيضا تقدير قيمة الحصص العينية، عند الاقتضاء، وهو التقدير الذي يقوم به مندوب الحصص تحت مسؤوليته. يوضع التقرير المتعلق بتقدير قيمة الحصص العينية تحت تصرف المساهمين المرتقبين بمقر الشركة، بالعنوان المحدد، ويمكنهم الحصول على نسخة منه قبل ثلاثة أيام (03) على الأقل من تاريخ التوقيع على القانون الأساسي.

يتم التوقيع على القانون الأساسي من طرف المساهمين أو مفوضيهم الذين يثبتون صفتهم بتوكيل خاص. يسهر الموثق على التدقيق في هوية كل واحد من المساهمين المؤسسين. يعين القائمون بالإدارة وأعضاء مجلس المراقبة ومندوبو الحسابات الأولون في القانون الأساسي.

## 2-2/ تسيير شركة المساهمة في الجزائر:

يقرر القانون كيفيتين لتسيير شركة المساهمة: التسيير بمجلس إدارة والتسيير بمجلس مديرين. إن كيفية التسيير المعمول بها أكثر هي التسيير بمجلس إدارة، أما مجلس المديرين الذي يعد حديث النشأة فيدخل نوعا من الديمقراطية في المؤسسة، وبالفعل يمارس مهامه تحت رقابة مجلس مراقبة، بينما مجلس الإدارة يجمع التسيير والمراقبة، ويستدعي اللجوء إلى مجلس المديرين إدراجه في القانون الأساسي بموجب قرار من الجمعية العامة غير العادية، وفي غياب هذا الاشتراط، يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة.

سوف نهتم فيما يلي بمجلس الإدارة لمعرفة كيفية تعيينه وما هي سلطته ومهامه ومسؤوليته.

## 2-2-1/ تشكيلة مجلس الإدارة:

سبق لنا أن تطرقنا إلى هذه المسألة عند فحص أنواع الشركات التجارية، ونذكر أن مجلس الإدارة يتكلم من ثلاثة أعضاء على الأقل 20% من الرأسمال الاجتماعي. كما أن القانون الأساسي يحدد عدد الأسهم التي يحوزها كل عضو في المجلس. ومن المهم أيضا أن نشير إلى أن لجنة المشاركة المكونة من العمال ممثلة داخل مجلس الإدارة بالنسبة لشركات المساهمة:<sup>59</sup>

## 2-2-2/ المركز القانوني للقائمين بالإدارة:

كقاعدة عامة، ينتخب القائمون بالإدارة من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية. ففي الحالة الأولى، يعينون في القانون الأساسي من بين الشركاء المؤسسين، وفي الحالة الثانية تعينهم الجمعية العامة العادية. تحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي، دون

<sup>59</sup> الطيب بلوله، قانون الشركات، ص 237-238.

أن يتجاوز ذلك ست (06) سنوات، في حين انه لا يمكن لشخص طبيعي أن ينتمي في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة لشركات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر.

### 2-2-3/ وكالة القائم بالإدارة:

القائم بالإدارة هو وحده الذي له أن يكون وكيلا، وبالمقابل يمكن للشخص المعنوي ان يعين عوضا عنه ممثلا دائما تكون له صفة القائم بالإدارة. وفي هذه الحالة، يكون هذا الأخير قابلا للعزل في كل وقت. وإذا عزل الممثل، يجب على الموكل استبداله في الحين. يمكن للقائم بالإدارة أن يمثل قائما بالإدارة آخر في الاجتماعات مجلس الإدارة، ويمكنه كذلك أن يجمع بين مهامه كوكيل عن الشركة وكأجير، شريطة أن يكون عقد عمله مطابقا لمنصب عمل فعلي وسابقا لتعيينه بسنة واحدة على الأقل. لا يوضح القانون التجاري ما إذا كان يحتفظ بالامتيازات الملازمة لصفته كأجير. وعلى الرغم من غياب هذا التوضيح، فإن الأجير المنتدب في مهام قائم بالإدارة يحتفظ بامتيازاته المكتسبة. وبالفعل فإن القانون بنص على الجمع بين صفة الأجير ومهمة قائم بالإدارة. وهذه الأطروحة مدعومة بطابع القابلية للعزل من مهمة قائم بالإدارة، في حين انه بصفته كأجير، فإن عزله غير ممكن، إلا إذا تحمل صاحب العمل آثار التسريح التعسفي. يحضر القائمون بالإدارة اجتماعات مجلس الإدارة ويتداولون حول المسائل التي تدخل ضمن صلاحية هذا المجلس. وخارج هذه المهمة الأساسية، لا يملك القائمون بالإدارة سلطة التمثيل المخولة حصرا لرئيس المجلس، ما عدا المهام التي يمكن لهذا الأخير أن يكلفهم بها.

وتتمثل وظيفة القائم بالإدارة في إدارة الشركة، بما يستلزم:

- أن يكون مساهما، ويحدد عدد الأسهم التي يملكها في القانون الأساسي. وليس من الضروري أن يكون مالكا لمجموع الأسهم عند تعيينه، فيكفيه أن يكمل الأسهم المتخلفة في اجل ثلاثة أشهر. وبعد هذا الأجل، يعتبر مستقिला تلقائيا، وكذلك هو الأمر أيضا إذا أصبح أثناء توكيله لا يملك عدد الأسهم المطلوبة؛

- أن يقبل بتعيينه. ويجب أن يكون هذا التعيين مثبتا وجوبا في محضر يمكن أن يطلب تقديمه لإثبات صفته.

#### 2-2-4/ مندوب الحسابات:

تنص لمادة 10 مكرر، الفقرة الثانية من القانون التجاري على أن الأشخاص المعنوية التجارية تلتزم بالقيام أو بتكليف شخص آخر للقيام بالتحقيق في حساباتهم، وحوصلهم والتصديق عليها حسب الأشكال القانونية.

ونظرا إلى أن مندوبي الحسابات هم وحدهم المؤهلون للتصديق على الحسابات، أصبح تعيين مندوب الحسابات إجباري في شركات المساهمة في الجزائر.

#### 2-2-5/ حقوق الشركاء في رقابة التسيير:

للشركاء حقوق يمكنهم أن يمارسوها فرديا أو جماعيا، فلهم الحق في الحصول على أرباح، إن كان لذلك محل، وفي مراقبة تسيير شركاتهم بمناسبة انعقاد الجمعيات العامة السنوية. من المؤكد أن طريق الشركاء بصفة جماعية هو الأكثر فعالية، ويمكن أن يؤدي إلى عقوبة قصوى، العزل الفوري للمسير. وهذه هي سلطة المراقبة التي تمارس خاصة عند دراسة المستندات والمصادقة عليها، بحيث يحق للشركاء، في حالة التسيير المخالف لمصلحة الشركة، أن يصوتوا على لائحة تتضمن حجب الثقة على المسير ومتابعته. كما يحق لهم أن يوقفوه مؤقتا أو يعزلوه ويقدموا شكوى ضده.

#### 2-2-6/ استدعاء الجمعية العامة التأسيسية وانعقادها:

بعد إتمام كل الإجراءات المسبقة، تستدعي الجمعية التأسيسية إلى المكان المشار إليه في الإعلان، ويذكر الاستدعاء البيانات الآتية:

- اسم الشركة وشكلها وعنوان مقرها، مبلغ الرأسمال الاجتماعي ويوم انعقاد الجمعية وساعتها ومكانها وجدول أعمالها، ينشر الاستدعاء في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية

وفي جريدة مؤهلة لاستلام الإعلانات القانونية في ولاية مقر الشركة قبل ثمانية (08) أيام على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعية. تتمثل مهمة الجمعية التأسيسية في:<sup>60</sup>

- الإثبات أن الرأسمال مكتتب به تماما وان الأسهم محررة بمقدار المبلغ المستحق الأداء.  
- اعتماد أن القانون الأساسي الذي لا يقبل التعديل إلا بإجماع المكتتبين.  
- تعيين القائمين بالإدارة الأولين وأعضاء مجلس المراقبة والإذن لهم باتخاذ تعهدات لحساب الشركة.

- تعيين واحد أو أكثر من مندوبي الحسابات.

- الفصل عند الاقتضاء، في تقدير الحصص العينية وفقا للشروط المنصوص عليها قانونا، ولا يتم تكوين الشركة بصفة نهائية إلا بعد اختتام الجمعية التأسيسية، كما أنها لا تكتسب الشخصية المعنوية إلا بعد قيدها في السجل التجاري، وبعد هذا القيد، يمكنها أن تسحب الأموال الناتجة عن الاكتتابات النقدية بواسطة مفوضها. وعندما تكون الشركة قد تكونت ضمن الشروط السابق ذكرها، يمكن لجمعيتها العامة أن تجتمع في جلسة عادية أو غير عادية لإتمام تعيين الأعضاء الذين يؤلفون مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، عند الاقتضاء (ثلاثة أعضاء على الأقل واثنى عشر على الأكثر).

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسا الذي يجب أن يكون شخصا طبيعيا، تحت طائلة بطلان التعيين.

### 3/ عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية:

لقد تفاعلت كل من (جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة) و(منتدى رؤساء المؤسسات) مع إشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، وتم ترجمتها إلى مشروع اطلق عليه اسم (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر)، كان ذلك بخلفية تطوير سبل الأداء وبلورة

<sup>60</sup> الطيب بلوله، نفس المرجع، ص 233.

الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.<sup>61</sup>

وفي هذا السياق، انضمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لفريق العمل في شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية (GOAL08)، في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر (2007) إلى نوفمبر (2008) وفي غضون هذه الحقبة الزمنية، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات.

### 3-1/ الهدف من الميثاق:

يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع، تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئياً أو كلياً، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع. وعليه، فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق هو منح الشركة أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن، وذلك عن طريق تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة.

ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول وبذلك، فهو يأتي موافقا لها غير أنه لا يدعي الكمال، خاصة وأن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لا يمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونية والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في تناول المؤسسات.

<sup>61</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 10.

وأخيراً، فهو يستهدف، أساساً وبصفة أولوية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويترك المجال للمؤسسات الأخرى حرية استعماله أو اللجوء إلى مصادر أخرى.

### 3-1-1/ إقامة علاقة ثقة بين المؤسسة والإدارة الجبائية:

توسع مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية. واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه، يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصراً أساسياً يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

### 3-1-2/ توضيح المسؤوليات للتنفيذي:

إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف. تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، مما يؤدي إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء.

### 3-2/ عرض محتوى الميثاق:

ينقسم الميثاق إلى قسمين أساسيين، يوضح الجزء الأول دوافع الحاجة العاجلة إلى إعداد دليل لحوكمة الشركات في الجزائر وضرورة انضمام الشركات إلى تبنيه، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، كالشركات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن ناحية، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للشركة المتمثلة في الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية، ومن ناحية أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع نصائح وأدوات عملية يمكن للشركات اللجوء إليها بغرض إيجاد توضيح دقيق لحاجاته، وإجابة عن انشغالاتها.

وفي معالجة الميثاق للشركات المساهمة، يرى إن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطورا هو شكل المؤسسة ذات الأسهم وهي تقوم على ثلاث هياكل متميزة:

- تلك التي يمارس فيها مالكوها حقوقهم وامتيازاتهم.

- تلك التي تمارس فيها القيادة ومراقبة أنشطة المؤسسة.

- تلك التي يضمن فيها تنفيذ أنشطتها.

تختلف التسميات باختلاف الصيغ المستعملة، ولغرض التبسيط يشار في هذا الشأن إلى تلك التي غالبا ما تستعمل في الشركة ذات الأسهم:

الجمعية العامة التي تضم جميع المساهمين.

مجلس الإدارة الذي يضم الإداريين التنفيذيين.

المديرية العامة التي يضمنها الفريق التنفيذي.

حسب صيغ أخرى للشركة ذات الأسهم، أين تحوي هذه الأخيرة على مديرية تسيير ومجلس مراقبة عوض المديرية العامة ومجلس الإدارة وتبقى الجمعية العامة في جميع الحالات ثابتة لا تتغير في الحالتين.

الجدول رقم (3-1): حوكمة الشركات والملاحق الكبيرة للمؤسسات الجزائرية:

المؤسسات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية		
المساهمة في البورصة	الجيل 2: مؤسسات في مواجهة تحديات النمو	الجيل 1: مؤسسات لديها صعوبة كبيرة في البقاء	
ضعيف	تمثل الأقلية	تمثل الأغلبية	الوزن النسبي في عالم الأعمال
	الدوام والبقاء بتبني إستراتيجية طويلة الأمد سعيا للنمو	الاستمرارية قصد البقاء عن طريق تبني لقواعد الحكم الراشد على المدى القصير مع الحرص على إجراء التعديلات الملائمة	الرهان الرئيسي للحكم الراشد
	مرحلة الانتهاء من عملية تحديث التسيير	الوقت المركزي المناسب حين إجراء عملية التأهيل	المنطق الخاص لإجراء مسار الحكم الراشد

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، (GOAL08) إصدار 2009، ص 22.

## خلاصة:

إن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري الشركة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيارة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهة الاجتماعية بصفة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين.

فالمديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين، وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر قائما على الدوام، وعدم أداء المديرين أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة، وقيامهم بتحسين أنفسهم.

فوجود الحوكمة يمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون. وعلى هذا فمجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات. لذلك لا بد من الحرص على وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل ليضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة.

تمهيد:

يعتبر موضوع تقييم الأداء المؤسسي في امرا ضروريا لاستمرار الشركات، حيث يعد عنصرا أساسيا للعملية الإدارية، فهو يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المسطرة، وقياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المسخرة، من خلاله يتم ترسيخ حوكمة التسيير، التي ينتج عنها تكريس الفعالية المستمرة في الشركة. الهيئة المسؤولة عنه هي مجلس الإدارة، الذي يراقب ويشرف على أداء العمليات، وإدارة شؤون كل الأطراف أصحاب المصلحة مع الشركة.. يتحدد نجاح عملية تقييم الأداء بتوفر مجموعة من المؤشرات التي يتم تفسيرها على مستويات متعددة.

ولدراسة أعمق خصصنا هذا الفصل، الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، ندرس على ضوء ممارسات حوكمة الشركات مختلف مفاهيم الأداء، وأهم معايير تقييم الأداء، إدارة الأداء، والهيئات المسؤولة عن مراقبة الأداء، ونختم بالتطرق إلى مؤشر بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر معاصر في تقييم الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء واتجاهاته.

### 1/ مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي.

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

#### 1-1/ مفهوم الأداء:

إن تعريف مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم تلق إجماع الباحثين في تقديم تعريف دقيق له بسبب ثروة المعلومات وسرعة الاتصال والمعلومة الوجيزة والدقيقة ينحدر أصل كلمة الأداء من اللغة اللاتينية (Performer) التي تعني المنح والإعطاء، بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح (Performance) والتي تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام نشاط أو مهمة ما. وهي تعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup> يعني الأداء من وجهة نظر (Druker. P) قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>2</sup> كما يربط كل من (Pierre Bescos et autre) الأداء بالقيمة والتكلفة والإستراتيجية، فيرون أن:<sup>3</sup>

- الأداء في المنظمة هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة - تكلفة.
- الأداء في المنظمة كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية وهي الأهداف ذات المدى البعيد والمتوسط.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، جامعة الجزائر، ص 218.

<sup>3</sup> Pierre Bescos, Carla Mendoza: "Le management de performance, édition comptables Malesherbes, Paris 1994, p 219.

وتوجد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل الكفاءة والفاعلية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهو مفهوم مرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.<sup>4</sup>

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف الأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".<sup>5</sup>

وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تادية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل. كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.<sup>6</sup>

#### 1-2/ مفهوم تقييم الأداء:

إن مفهوم تقييم الأداء أحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، إذ تتم مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنشأة بمؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، وتحديد المراكز المسؤولة عنها، وذلك للحكم على كفاءة التشغيل في المؤسسة.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان 2002، ص 138.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر : الأصول والمهارات ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 2002، ص415.

<sup>6</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص88.

وهو لا يختلف كثيرا بين مختلف نشاطات منظمات الأعمال الإنتاجية أو الخدمية حيث أن مؤشرا الأداء متقاربة لقياس الأداء.<sup>7</sup>

تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف العمل بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين.<sup>8</sup>

تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في المنظمة والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم، يرمي إلى كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل.<sup>9</sup>

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر.<sup>10</sup>

### 1-3/ أهمية مؤشرات قياس الأداء:

يعتبر مؤشر قياس الأداء عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنشأة. وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

تعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجيتها ، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على

<sup>7</sup> رجاء رشيد عبد الستار، تقييم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص 119.

<sup>8</sup> - عبد الغفار حنفي، حسين القرزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 598.

<sup>9</sup> أبو الفتوح علي فصالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999، ص 24.

<sup>10</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000، ص 285.

معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنشآت سواء كانت تعليمية أو صحية أو خدمية أو صحفية أو منتجات صناعية أو زراعية أو تقنية، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء. كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في منشآت الأعمال اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والشركات لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها. باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

#### 1-4/ أنواع مؤشرات تقييم الأداء:

مؤشرات قياس الأداء تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية: كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
- مؤشرات تطبيقية: تتعامل مع عمليات الشركة الموجودة.
- مؤشرات توجيهية: توضح إن كانت الشركة تتحسن وتتقدم أم العكس.
- مؤشرات عملية: توضح مدى رضا الشركة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

#### 2/ المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

##### 1-2/ الكفاءة:

إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار،<sup>11</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.

<sup>11</sup> أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص

## 2-2 / الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف. تقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المؤسسة بدلالة الحد الذي تم تحقيقه من النتائج المرتقبة والمرغوب فيها، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة. وتحسب من خلال العلاقة التالية:<sup>12</sup> الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد

## 2-3 / الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويعرفها Male بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف<sup>13</sup>، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات.

مفهوم الإنتاجية يتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية،<sup>14</sup> حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج. وفي هذا الخصوص، فإنه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية، الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج. ويفضل الاقتصاديون مؤشرات الإنتاجية الكلية على مؤشرات الإنتاجية الجزئية لتأثر الأخيرة باختلاف في كثافة استخدام عناصر الإنتاج، حيث من المعروف أنه كلما زادت كثافة استخدام عنصر الإنتاج كلما قلت إنتاجيته.<sup>15</sup>

12 أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص 67 .

13 Michel Gervais: contrôle de gestion, economica, paris, France, 1997, p.15.

14 العلاقة الإنتاجية هي عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعامل، رأس المال، الطاقة والموارد الطبيعية والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات، سلعية كانت أو خدمية.

15 مصطفى بابكر، الانتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، مارس

2007، ص 3-4.

تتبع أهمية الإنتاجية من أهمية النمو الاقتصادي كهدف محوري للسياسات الاقتصادية، النسبة للدول العربية تكتسب أهمية خاصة لكون الارتقاء بها يعتبر احد التحديات التي تواجه مسيرة التنمية الاقتصادية على الصعيد الكلي كما على الصعيد الجزئي.

فعلى صعيد الأداء الاقتصادي الكلي يعتبر تدني معدلات الإنتاجية احد الأسباب الرئيسية المفسرة لتراجع معدلات النمو، لهذا السبب يمثل الارتقاء بمعدلات الإنتاجية احد المكونات الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي. أما على صعيد الأداء الاقتصادي الجزئي، فتعتبر الإنتاجية بالإضافة إلى النوعية والتكلفة من العناصر الأساسية في التنافسية الدولية، باعتبارها المحددات الفعلية لحصة السوق.

## 2-4/ التنافسية:

إن العمل على تعزيز التنافسية بين الشركات يرفع من أدائها الاقتصادي، وهذا ما ظهر من خلال العديد من الدراسات التجريبية التي بينت تأثير اشتداد التنافسية على تحسين أداء الشركات. هذا التكثيف يكون بتدعيم من ضغط المنافسة الأجنبية، حيث يقاس بمعدل الواردات وعدد الشركات الأجنبية والمحلية، التي تقيّم بهيكل السوق الوطنية وعدد ووزن المؤسسات المحلية المنافسة.<sup>16</sup>

لم يتفق الباحثون على مفهوم موحد لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة.

وذهب فريق آخر من الباحثين إلى تعريف التنافسية على مستوى فرع النشاط أو القطاع، بالمقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية.

<sup>16</sup> Daniel Labaronne, Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ?, Revue Management & Avenir, Paris, 2013/5 (N° 63), pp 33 – 53.

وتعرف تنافسية فرع النشاط على أنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.<sup>17</sup> ترتبط التنافسية بمدى قدرة القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.

هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي: تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها. وتتوقف القدرة التنافسية للمؤسسة على شقين أساسيين:<sup>18</sup>

**الشق الأول:** قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

**الشق الثاني:** القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

وعليه فإن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب لتلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة، معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالميا.

<sup>17</sup> كمال رزيق ومسودور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسبيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002.

<sup>18</sup> احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة دراسة التنافسية، لكن هناك اجماع كبير يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول، ويعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>19</sup>

تتوقف المكانة التنافسية للمؤسسة على الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، والقدرة علي تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، والاجراءات والضوابط التي تحكم المنافسة، والتي تهدف الى تعزيز قوة التنافس، والتي لها تأثيرها على هيكل السوق وعلي شكل المنافسة، فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود بالدرجة الأولى إلى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافسا قويا.<sup>20</sup>

وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيته ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة. وللممكن من الحكم على مكانة وقدرة المؤسسات التنافسية، يُعتمد على مؤشرات تثبت ذلك.

#### 2-4-1/ مؤشرات التنافسية:

إذا نزلنا الى الميدان نجد أن اغلب المؤسسات لا يتساوى في درجة التنافسية، سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية، و يتم الحكم على تنافسية المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة نذكر اهمها كما يلي:<sup>21</sup>

<sup>19</sup>عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية 2000، ص 77.

<sup>20</sup>توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 152.

<sup>21</sup>أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 374.

2-4-1-1 / مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشراتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية... الخ.

2-4-1-2 / مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع.

2-4-1-3 / مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار.

2-4-1-4 / مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

2-4-1-5 / مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون.

2-4-1-6 / مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوي تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

مما سبق يمكن القول ان مؤشرات التنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار واستغلال قدراتها وإمكاناتها ومزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة للتنافس.

## 2-5/ الأهداف:

تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، تكون إستراتيجية أي بعيدة المدى وأخرى مرحلية أو قصيرة المدى"<sup>22</sup> ، وللهدف مجموعة من الخصائص هي:<sup>23</sup>

- الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه.
- أن يكون كمياً قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام.
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة.
- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

## 3/ تصنيف الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

## 3-1/ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

**3-1-1/ الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

<sup>22</sup> محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 28 .

<sup>23</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص 126 .

**3-1-2/ الأداء الخارجي:**

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

**3-2/ حسب معيار الشمولية:**

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>24</sup>

**3-2-1/ الأداء الكلي:**

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

**3-2-2/ الأداء الجزئي:**

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

**3-3/ حسب المعيار الوظيفي:**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

<sup>24</sup> عبد الملوك مزهودة، المرجع السابق، ص 89.

**3-3-1/ أداء الوظيفة المالية:**

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

**3-3-2/ أداء وظيفة التسويق:**

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

**3-3-3/ أداء وظيفة الإنتاج:**

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

**3-3-4/ أداء وظيفة الأفراد:**

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

## 4/ مستويات تقييم الأداء:

ينظر للأداء المؤسسي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، وفق هذه النظرة فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مستويات تكاد تكون وبإجماع الباحثين ثلاثة وهي:<sup>25</sup>

4-1/ **المستوى الفردي:** يشمل أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري.

4-2/ **المستوى الوظيفي الجزئي:** يضم الإدارة، والقيم، وكذا أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

4-3/ **المستوى الكلي (المؤسسي):** أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة وبرغم احتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفرداً، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما والتأثيرات البيئية عليهما.

كما سبق ذكره، للأداء عدة مستويات تختلف عن بعضها البعض، سوف نقوم بمقارنة بين هذه المستويات كما سيرد في الجدول الموالي.

<sup>25</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

الجدول رقم (4-1): أوجه المقارنة بين مستويات الأداء.

وجه المقارنة	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت على ضوء السياسة العامة والأهداف الإستراتيجية.	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه	- الرئيس المباشر. - لجنة مختصة	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية - أجهزة الرقابة التنفيذية - أجهزة مهنية متخصصة
موضوعات القياس	- الوقت - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية - القدرة على تحقيق الأهداف في ضوء السياسة العامة
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- درجة تقييم العمل - درجة التخصص - درجة المركزية - نظم المخرجات - فعاليات الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توفر إيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

المصدر: نائل العواملة، تقييم أداء الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الجامعية

الأردنية، مجلد 67، عدد 01، 1990، ص 83.

## 4-3-1/ عناصر الأداء المؤسسي:

- وقد يندرج في باب ذي علاقة بالمستويات، عناصر الأداء المؤسسي التي يمكن إبرازها بمجموعة أساسية من الأفكار على النحو التالي:<sup>26</sup>
- 1- أداء العنصر البشري والموارد المادية ويعبر عنهما بالإنتاجية.
  - 2- أداء الموارد المالية ويعبر عنه بعائد المال.
  - 3- أداء التكنولوجيا وقد يشار له بالكفاءة.
  - 4- الأداء التنظيمي وقد يشار له بالفعالية.
  - 5- الأداء التسويقي ويعبر عنه بالميزة التنافسية أو المركز التنافسي.
- الأداء الكلي ويعبر عنه بمؤشرات النمو والاستمرار والتطور والربحية ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمنظمة.

<sup>26</sup> علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر، 1998، ص65.

## المبحث الثاني: تطور معايير ومؤشرات تقييم الأداء.

لقد تطورت معايير ومؤشرات تقييم الأداء مع مرور الزمن، حيث كان القياس التقليدي قائم أساساً على معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية ودفتر اليومية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف، والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادراً ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضا الزبائن...).

ومع مرور الوقت ظهرت الحاجة لتطوير مقاييس الأداء بألا تكون مركزة على النواحي المالية فقط بل التركيز يكون أيضاً على النواحي غير المالية، وفق إطار شامل يعكس نشاط المنظمة بشكل كامل ويعطي تصوراً لمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوضع التنافسي، حيث أن تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية يعتبر أساساً في ظهور الاتجاهات الحديثة في بحوث المحاسبة الإدارية وفي مجال قياس وتقييم الأداء.

## 1/ إدارة الأداء:

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز، ومن ناحية أخرى صيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز. كما تهتم إدارة الأداء بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات، والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق. وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء هو أن تحقق التعادل

والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.<sup>27</sup>

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، أو العمليات، أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها مجتمعة. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها على مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفاعلية.

وبجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء، والتفوق على المنافسين، ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من التغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيباً.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، وعليه فأن الأداء المعيب أياً كان مجاله وموقعه، يخضع لعمليات إصلاح وصيانة. ومن ثم فإن تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية،

<sup>27</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 140-141.

كما يستغرق وقتاً يطول إلى سنوات في بعض الأحيان. من ناحية أخرى، يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات و تجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة. إن أهمية وجود قيادة سليمة للبنك أو للشركة ككل قضية تواجه كافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها، وعندما يتحدث عن القيادة يتحدث عن مجلس إدارة فعال حيث يوجد في قلب أي نظام من نظم ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة مجلس لإدارة الشركة تكون مهمته هي توجيه شؤون المديرين ومسؤوليتهم ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وهذا ما سنحاول دراسته في هذا العنوان.

## 2/ مفهوم إدارة الأداء:

يتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة على مجلس الإدارة من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم وعلى هذا الأساس يمكننا إعطاء تعريف لإدارة الأداء ومن بين التعاريف المقدمة نذكر:

- هي الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة كهدف.
- هي نظام مفتوح تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى ما هو منتظر أي إلى أهداف المنظمة.
- عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أنها عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- تعرف كذلك بأنها خطوة إدارية تربط الإستراتيجية والأعمال التشغيلية وتعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء الموضوعة كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- وتعرف كذلك بأنها مجموع عمليات تتكون من مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط وتغذية عكسية لكل من الإستراتيجية والهيكل والأنشطة.

من هذه التعاريف نستخلص أن قيادة الأداء هي نظام عملية شاملة ومستمرة يقودها مدراء يتميزون بمجموعة من الخصائص ولديهم مجموعة من المسؤوليات كما أنها تعتبر جوهر عملية قياس وتقييم الأداء.

### 3/ أهمية إدارة الأداء:

قيادة الأداء لها أهمية بالغة في المنظمة، فهي تساعد في إعداد الإستراتيجية، لأنها تركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات، وهو جوهر عملية تقييم الأداء، كما انها تساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء ومن تم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة، ويكون ذلك بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود.

وعليه، فان إدارة الأداء نظام وعملية إدارية تعمل على جعل المنظمة والإستراتيجية داخلها عملياتية وذلك بالتنسيق والربط بين مختلف الوحدات داخلها، كما يتميز نظام إدارة الأداء بالخصائص التالية:

- أ- البساطة: سهل الاستعمال وسهل التعديل وهو يتكون من عدة أهداف ومؤشرات.
- ب- الوضوح: يتكون من مؤشرات ملموسة واضحة وسهلة الفهم.
- ج- مرتبط بالإستراتيجية: مؤشرات قيادة الأداء تساعد في ترجمة الإستراتيجية في المستويات التشغيلية.

د- التكيف: تتكيف المؤشرات مع التغيرات الحاصلة في المحيط والإستراتيجية.

ذ- التكامل: شامل لكل جوانب المنظمة ويعمل على الربط بين مختلف المستويات.

**3-1/ تصميم نظم تقييم الأداء:**

إن عملية تصميم نظم تقييم الأداء في المنظمات تتطلب مجموعة من المبادئ الإرشادية سنتناولها كالتالي:<sup>28</sup>

**3-2/ العمل على مشاركة الأطراف المعنية بالنظام:** يجب من مشاركة أخصائي الموارد البشرية وكل المديرين والعاملين الذين سوف يستخدمون النظام لتفهمهم أعباء العمل جيدا، وهذا يؤدي إلى تصميم نظام تقييم جيد للأداء يساعد على تحسين أداء العاملين.

**3-3/ النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب:** إن تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء إدارة القوى البشرية، وهو في نفس الوقت، جزء من المكونات الثقافية للمنظمة. ولا بد من أخذ هذا المبدأ في الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء وما يتطلبه من إحداث تغييرات جوهرية في نمط الإدارة كما أن مشاركة الأطراف المعنية يمكن أن تحسن من فرص النجاح.

**3-4/ التعلم أثناء مرحلة التطبيق:** لكي نتفادى الوقوع في الأخطاء أثناء إحداث التغييرات الكبيرة لابد من استخدام وسيلة التعلم، هو تحديد الآثار السلبية أثناء التطبيق.

**3-5/ المرونة:** يوجد العديد من العناصر والبنود التي تتطلب المرونة التي تسمح بإثراء أداء العاملين، ويجب أن يحدد بوضوح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض وغالبا ما يفشل مصممو نظم التقييم في ذلك لأنهم يدخلون بعض مصالحهم الخاصة.

**3-6/ التحلي بالصبر:** لأن نظم تقييم الأداء تحتاج إلى وقت لكي يمكن تعلمها، ولكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك فإن ذلك يحتاج إلى وقت.

كما ينصح المديرين بأن يتحلوا بالصبر، فلكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك فإن ذلك يحتاج إلى وقت.

**3-7/ واقعية عملية التصميم:** وهذه العملية تتكون من مجموعة من الخطوات تتميز الاختيار الصحيح لأطراف النظام، تشمل بداية الإدارة العليا وأخيرا مستخدمو النظام، وكذا تحديد شكل العملية التصميمية، وتقييم الموقف التنظيمي الحالي، الذي يستهدف العملية

<sup>28</sup> احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004،

التنظيمية بالكشف عن ماهية الممارسات القائمة في نظام تقييم الأداء، ما الجيد منها وما الذي يثير المشكلات ولأن نظام تقييم الأداء لا يعمل في فراغ بل هو جزء من نظام أكثر تعقيدا فلا بد من فهم بعض الأشياء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى وثقافة المنظمة والمتطلبات القانونية من نظام تقييم الأداء.

#### 4/ قيادة الأداء المؤسسي:

إن نجاح مشروع التنمية يتوقف على فعالية الجهاز الإداري المشرف عليه، الأمر الذي يستدعي تنمية ذلك الجهاز، ذلك لأن التنمية الإدارية عملية مستمرة للتدريب والتنمية، لأفراد مختارين، بهدف إعدادهم لشغل وظائف حالية ومستقبلية، وتعمل على توفير مستوى عال من الكفاءة القادرة على إنجاز المهام اللازمة لتحقيق المنشأة لأهدافها. فاعتماد التنمية الإدارية على صعيد المنظمة يحقق عدة أهداف، يتمثل أهمها في الآتي:<sup>29</sup>

- أ- استمرارية المنظمة، سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في القطاع الخاص، ذلك لأن المنظمة وجدت لتبقى فترة طويلة، ومن ثم يجب أن يتوافر لديها المديرون المؤهلون والقادرون على تحقيق أهدافها.
- ب- إحلال المديرين: فالمنظمة تحتاج لإحلال مديرين مكان من تمنعهم ظروفهم من الاستمرار في عملهم أو يستقيلون أو يحالون على التقاعد.
- ت- توفير فريق متكامل من المديرين ذوي الكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستمر في الوظائف الإدارية للمنظمة بجميع مستوياتها.
- ث- التنمية الفردية: ذلك لأن بناء القدرة الفردية لكل مدير هو الهدف الأساسي للتنمية الإدارية، فالمنظمة تتكون من أفراد، وما يوجد عند البعض من خبرات خاصة قد لا يوجد عند البعض الآخر، ولذلك لا بد من اعتماد البرامج الإدارية التي تؤدي إلى تنمية الأفراد للوصول إلى استثمار قدراتهم بالشكل الأمثل.

<sup>29</sup> عشاوي سعد الدين، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص 186.

أهم ملامح المنهج الذي يجب إتباعه خلال عملية التنمية، والتي تتمثل بالآتي:<sup>30</sup>

- بناء الإنسان الذي يمثل عصب التنمية، على القيم التي تمكنه من البذل والعطاء لها.
  - تنظيم الملكية تنظيماً خاصاً، بالشكل الذي يجعل منها أداة تنموية، تتضافر فيه الملكية الخاصة مع الملكية العامة لتحقيق التنمية.
  - تدخل الدولة، وقيامها بدور إيجابي في تحقيق التنمية.
- 5/ إدارة الأداء من خلال ممارسات وحوكمة الشركات:**

بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً لمساعدة المنظمات على تحقيق نتائج أفضل من التشغيل و تبني أفضل مستوى لممارسات حوكمة الشركات، وزيادة قيمة الأسهم.<sup>31</sup>

يمكن للشركات خلق قيم إضافية لأصحاب الأسهم من خلال تبني ممارسات حوكمة أكثر فعالية، ومن خلال مجالس الإدارة التي لا تكفل فقط الامتثال، ولكن التركيز على الوقت والجهود في المجالات الإستراتيجية الأكثر أهمية. فالنتائج المنتظرة والمناخ العمل هو تحدي يجعل أداء المجلس أكثر صعوبة.

المجالس الفعالة هي تلك التي تأخذ زمام المبادرة لتصميم واضح للإستراتيجية وترتكز على جداول تطلعية، حيث يتم تركيز طاقة المجلس على السائقين قيمة محددة للشركة، و ثم توظيف أدوات ونظم المعلومات لمساعدتها في مراقبة أداء الشركة. النهج المتوازن الذي تطورت لتصبح أداة التي يمكن استخدامها لمساعدة الشركات على خلق قيمة أكبر على مستوى وحدات الأعمال التجارية، ومستوى الشركات، ومستوى المجلس. ويتم ذلك من خلال ثلاث "بطاقات الأداء المتوازنة" التي ترتبط والعمل معا: بطاقة أداء المؤسسة، وبطاقة أداء المجلس، وبطاقة الأداء التنفيذي. هذه بطاقات توضيح الأهداف والأولويات، والعمليات،

<sup>30</sup> يوسف إبراهيم يوسف، إستراتيجية وتكنيك التنمية الاقتصادية في الإسلام، لا طبعة، لا تاريخ، ص 195.

<sup>31</sup> Robert S. Kaplan and Krishna G. Palepu, Boards and Corporate Governance: A Balanced Scorecard Approach, working knowledge, harvard business school , 24 Nov 2003.

والملكية، وتحديد الروابط بين النتائج المالية المطلوبة، والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>32</sup>

إن أهم وظيفة للمجلس هي الموافقة والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية والقرارات الرئيسية، مثل عمليات الشراء والنفقات الرأسمالية الكبيرة. كما أنها المسؤولة الأولى عن اختيار أو استبدال المدير التنفيذي، دعم وتقديم المشورة للرئيس التنفيذي. بالإضافة إلى أن المجلس مسؤول على عملية الإشراف ومراقبة الأداء المالي للشركة، للإشراف على الاتصالات بحملة الأسهم وأصحاب المصالح، لضمان الامتثال للأنظمة.

لتحسين الفعالية، يجب على المجلس استثمار أكبر نسبة من وقته لأغراض تصميم لوحات الإستراتيجية، التي من شأنها الحصول على قيمة أكبر، وهذا يتبعه تحديد الدوافع الرئيسية للشركة والقدرات الأساسية، وتصميم المجلس لنظام جدول الأعمال والمعلومات.<sup>33</sup> اللوحات تتطلب زيادة الرؤية التي يمكن أن توفر نظم معلومات فعالة. تمكن نظم المعلومات مصممة بشكل جيد التحديد المبكر للمشاكل حتى يمكن معالجتها وتصحيحها. كما تتطلب لوحات المعلومات التي تتطلع أكثر إلى الأمام، وليس مجرد ملخص للماضي، حيث أنه للمجلس مناقشات يمكن أن تكون أكثر إستراتيجية.

### 5-1 / خصائص أعضاء مجلس الإدارة:

إن المسؤول عن إدارة الأداء هو مجلس الإدارة ولكي تتواجد إدارة أداء فعالة لا بد من قدرة مجلس الإدارة على القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح وممارسة دوره الإشرافي والرقابي

<sup>32</sup> Tan, Lay Hong, A Balanced Scorecard Approach to Survey Corporate Governance Practices in Singapore's Listed Companies: STI Companies and Government-Linked Companies (May 1, 2006). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=905048> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.905048>

<sup>33</sup> Arafat, Wilson and Waluyo, Eko and Mahelan, Corporate Governance Strategy Execution with Balanced Scorecard Approach: The Most Comprehensive Framework for 360 Degree CG Internalization in Indonesia (June 20, 2011). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1867906> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1867906>

بفاعلية ولهذا يجب توفر مجموعة من الخصائص في مجلس الإدارة وهذه الخصائص تتمثل في:<sup>34</sup>

#### 5-1-1/ استقلالية مجلس الإدارة:

إن درجة استقلالية مجلس الإدارة تتوقف على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مكون من أعضاء من خرج المؤسسة والذين ليس لديهم علاقات مع المؤسسة بخلاف دورهم كأعضاء في المجلس، وبصفة عامة يتكون المجلس من نوعين من الأعضاء.

أ. **الأعضاء التنفيذيين:** هم الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة طبقاً لسياسات وتعليمات مجلس الإدارة.

ب. **الأعضاء غير التنفيذيين:** هم أعضاء من خارج المؤسسة يتمثل دورهم في الإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون وترشيدها.

#### 5-1-2/ حجم مجلس الإدارة:

يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملاً هاماً في تحديد فعالية هذا المجلس، فقد أظهرت الدراسات أن المجلس الذي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء يكون أدائه أفضل، حيث أن الحجم الكبير للمجلس يتيح له القيام بواجباته ومسؤولياته بفاعلية أكبر.

#### 5-1-3/ توافر الخبرات الضرورية:

أكد معهد المراجعين الداخليين في الـ 10 مايو 2004 على ضرورة امتلاك أعضاء مجلس الإدارة لخبرات ومهارات كافية وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة وذلك حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم ومسؤولياتهم وضرورة وجود تدريب مستمر لأعضاء مجلس الإدارة لتحسين وتعزيز مستوى الخبرات والمهارات لديهم.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> علي يوسف، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملائمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، سنة 2012، ص 237.

<sup>35</sup> محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، مرجع سابق، ص 120.

**5-1-4 / عدد اجتماعات المجلس:**

يختلف عدد الاجتماعات الرسمية من مؤسسة لأخرى ومن دولة لأخرى وذلك يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها: حجم وطبيعة نشاط المؤسسة، وحجم وطبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس.

**5-2 / مسؤوليات مجلس الإدارة:**

- يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالغاية والمهارة اللازمة وفقا لأفضل مصلحة للشركة.

- في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.

- يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.

- يجب أن يؤدي المجلس الوظائف التالية:

1. مراجعة إستراتيجية الشركة والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر.

2. اختيار وتحديد مكافآت ومراقبة الأداء.

3. ضمان رسمية وشفافية عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

4. مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.

5. ضمان نزاهة أنظمة التقرير المالي والمحاسبي للشركة بما في ذلك المراجعة المستقلة

وملائمة أنظمة الرقابة، وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة الخطر ومراقبة التشغيل والعمليات.<sup>36</sup>

**5-3 / لجان مجلس الإدارة:**

ينص دليل لجنة بازل بشأن تعزيز حوكمة الشركات في البنوك على أنه ينبغي على مجالس المصارف أن تقوم بتشكيل عدد من اللجان المتخصصة لمساعدتها في إدارة الأداء في

<sup>36</sup> محمد سمير دهيرب، مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية، مرجع سابق، ص

البنوك بصورة سليمة، وتستمد هذه اللجان قوتها وسلطتها من تكاليف مجلس الإدارة، ويرجع لمجلس الإدارة سلطة تعيين رؤساء اللجان وأعضائها وتحديد كيفية رفع التقارير من قبل هذه اللجان.<sup>37</sup>

### 5-3-1/ اللجنة التنفيذية:

من الممارسات الشائعة وإن كانت غير ملزمة، قيام البنك بتعيين لجنة تنفيذية تضم كبار المديرين في إدارة البنك برئاسة المسؤول التنفيذي وهي إحدى الطرق المناسبة للفصل بين مهمة الإدارة اليومية للمؤسسة وبين النظر في الأمور الإستراتيجية الأطول أجلا ويقرر مجلس الإدارة صلاحيات واختصاصات اللجنة.

واللجنة التنفيذية هي هيئة مناسبة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة التي لا تدخل في اختصاص أي لجنة مثل الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات أو التأمين.<sup>38</sup>

### 5-3-2/ لجنة المراجعة:

إن فكرة إنشاء لجان المراجعة قد ارتبطت في معظم الدول بحدوث حالات إفلاس غير متوقعة في الشركات نتيجة سوء التصرف<sup>39</sup> ولمساعدة مجالس الإدارة على الوفاء بمسؤولياتها الإشرافية فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة المراجعة وهي لجنة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض وإشراف مستقل للعمليات التي يقوم بها البنك لتوفير البيانات المالية.<sup>40</sup>

ولكي تتجح لجان المراجعة في تحقيق الأهداف المتوقعة لابد من توفر بعض المعايير الأساسية، التي في حالة افتقار لجان المراجعة لها فسيكون أداء هذه اللجان غير فعال.

<sup>37</sup> - علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 439.

<sup>38</sup> - جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، حقوق الطبع، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، واشنطن 2003، ص 28.

<sup>39</sup> عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، سنة 2008، ص 194.

<sup>40</sup> علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 439.

وبشكل عام يمكن تحديد المعايير الأساسية لتحقيق فاعلية عمل اللجان بما يلي:<sup>41</sup>

- استقلالية أعضاء لجان المراجعة.
  - الخبرة والمعرفة لدى أعضاء لجنة المراجعة.
  - تشكيلة أعضاء لجنة المراجعة.
  - التحديد الواضح لحقوق وواجبات لجنة المراجعة.
  - اجتماع لجنة المراجعة.
- مما سبق يتضح أن لجنة المراجعة تلعب دوراً رئيسياً في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير، وهي من اللجان الهامة في حماية أصول البنوك بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين.

### 5-3-3/ لجنة المرتبات والمكافآت:

تعتبر مكافآت مجلس الإدارة من الأمور التي يهتم بها كل من له مصلحة في البنك ومن تم يجب أن تتوفر الصراحة بشأن إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها حساب تلك المكافآت، وهناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافأتهم بأنفسهم، وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات والمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مكافآت ومرتببات أعضاء مجلس الإدارة.

### 5-3-4/ لجنة إدارة المخاطر:

يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر لإدارة المخاطر، ويكون من صلاحيات واختصاصات اللجنة وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر التي يتعرض لها البنك.<sup>42</sup>

### 5-3-5/ لجنة الترشيحات:

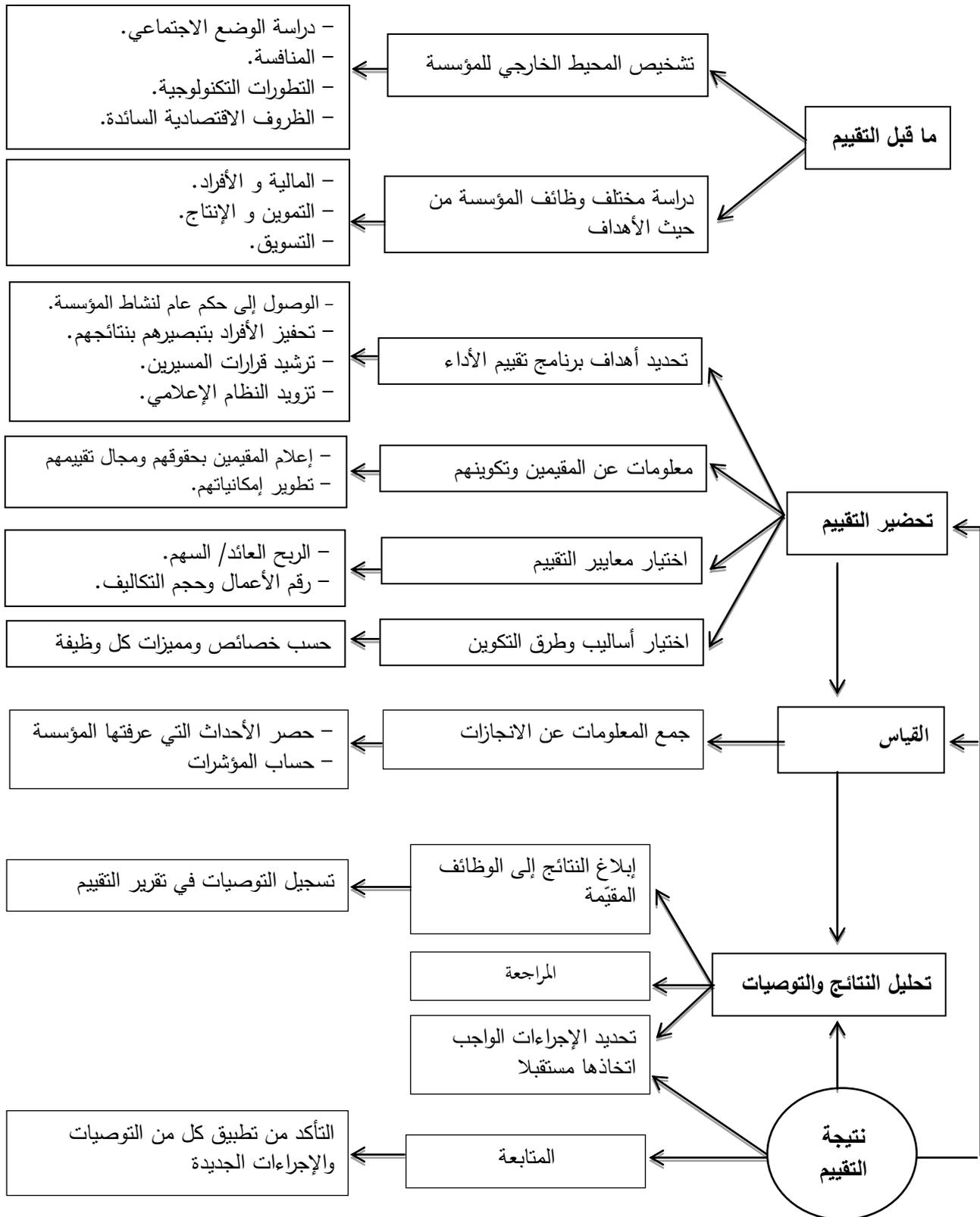
<sup>41</sup> فاطمة جاسم محمد، تامر عادل الصقر، تقييم فاعلية لجان المراجعة في المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 30، المجلد الثامن، سنة 2012، ص 198-200.

<sup>42</sup> جوناثان تشاركهام، "إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

قد يرغب أعضاء مجلس الإدارة بين حين وآخر في تعيين أعضاء جدد مستقلين بالمجلس أو تعيين أعضاء جدد في لجنتي المراجعة والمكافآت، ومن الأمور المفيدة التي تضمن حياد عملية الاختيار قيام لجنة الترشيحات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصة إذا كان الاختيار من قبل لجنة الترشيحات تضم أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الأسماء التي اقترحتها لجنة الترشيحات ويمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يرأس هذه اللجنة.

وفيما يلي سوف نجمع كل خصائص ومميزات عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): عملية تقييم الأداء في المؤسسة



Source : Chevalier et autres, Gestion des ressources humaines, edDeback université Québec, 1993, p335

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن مدخل معاصر لقياس الأداء المؤسسي:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية التي تتميز بأحادية البعد في التحليل، والتي تتميز بتقديم معلومات غير وافية، وعدم تلبية بمتطلبات إستراتيجيات شركات هذا العصر، والاهتمام بالتفكير قصير المدى، وعدم القدرة على توفير الصورة الصادقة والواضحة عن بيئة العمل، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن، الذي يعكس التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وبين معايير ومنظورات الأداء الخارجية والداخلية، وفي هذا الصدد، سنحاول في هذا المبحث تشخيص بطاقة الأداء المتوازن بالتركيز على ملائمة تطبيقاتها.

### 1/ مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة:

لقد تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة ومنها بطاقة الإنجازات المتوازنة ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة ولكن مهما تعددت التسميات إلا أنها كلها تتعلق بقياس الأداء بكافة مواضيعه.

لقد تم إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أبحاث ودراسات مجموعة من الباحثين، حيث أنها تقيس أوجه الأنشطة الأكثر أهمية في الشركة، والتي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة لتحقيق القدرة على تنفيذ، انجاز وتحقيق الغايات الأساسية.<sup>43</sup>

ومن بين التعاريف المقدمة لها نذكر:

تم تعريفها على أنها: " عبارة عن بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلا عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل".<sup>44</sup>

من تعاريف بطاقة الأداء المتوازنة نجد أنها: " إطارا للإدارة الإستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء وان هذه المؤشرات يتم جمعها في

<sup>43</sup> Anthony A. Atkinson, et at., Management Accounting, 2nd Ed., Prentice-Hall, journal, 1997.

<sup>44</sup> Kaplan Robert and David Norton, The balanced Scorecard – Translating Strategy into action, 1996, Boston Harvard Business School Press, page 110.

أربعة مناظير هي المالية الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ومن ثم صياغة الأهداف لكل منظور واختيار المقاييس لكل منها لتبيان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة".<sup>45</sup>

كما تم تعريفها على أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة نظرة واضحة، شاملة وسريعة لأداء الشركة، تمكن المديرين من النظر إلى الأعمال من أربع جهات مهمة".<sup>46</sup>

وفي تعريف آخر نجد: "نظام إدارة يمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أفعال".<sup>47</sup>

- كما عرفها البعض على أنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".<sup>48</sup>

واخير نورد هذا التعريف الذي يراها: "هي إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في الشركات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة".<sup>49</sup>

## 2/ مبررات استعمال بطاقة الأداء المتوازنة:

دراسة (Kaplan & Norton 1996) بعنوان "ترجمة الإستراتيجية لأفعال من خلال بطاقة الأداء المتوازنة"، وتوصل الباحثان إلى أن نظام تقويم الأداء الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازنة يساعد المديرين على إدخال نظم إدارية تساهم بشكل فعال على ربط أهداف

<sup>45</sup> Kershaw, R. & S. Kershaw, Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital. Management, Accounting Quarterly 2, 2001.

<sup>46</sup> Lokanandha R. Irala, 2007, "Performance measurement using balanced scorecard", KKC Institute of Technology & Engineering for Women, available on : www.ssrn.com

<sup>47</sup> soraite, Margarita, 2008, The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice, Intellectual Economics, Vol., 3, No., 1, 18-28. available on : www.oranz.co.uk

<sup>48</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 57.

<sup>49</sup> جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة بسكرة.

الاستراتيجيات طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل، وبهذا يكون نظام بطاقة الأداء المتوازنة مكملًا للمقاييس المالية ولا يحل محلها.<sup>50</sup>

يعتبر استعمال بطاقة الأداء المتوازنة احد أهم عوامل نجاح الشركة، على صعيد الأربع محاور الأساسية للبطاقة:

- الأداء المحاسبي.

- عمليات التشغيل الداخلي.

- تقديم الخدمة للعميل.

- الابتكار و التعلم

يثبت ذلك الدراسة التي قام بها كل من (Mary Malina & al, 2001) والتي تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازنة وعوامل نجاح الشركة، حيث اعتبرت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازنة بمثابة تقرير محاسبي ينشأ من نظام المعلومات الاستراتيجي، و أسفرت عن أن تكاليف الاستثمار في تقنية المعلومات تنعكس إيجاباً على الشركة وتعتبر من أهم عوامل النجاح فيها، كما توصلت إلى أن أحسن شكل لتوضيح ذلك يتم من خلال بطاقة الأداء المتوازنة.<sup>51</sup>

كما توصلت دراسة (Welch & Revel, 2000) إلى تصميم نموذج حديث يجمع بين بطاقة العلامات المتوازنة بعد تعديله ونموذج تميّز الأعمال، ويعتبر هذا النموذج نظاماً لقياس الأداء المتكامل يتم استخدامه في الدول الأوروبية؛ وبموجبه تظهر بطاقة الأداء المتوازنة المعدلة كالتالي:<sup>52</sup>

- أن بطاقة الأداء المتوازنة المعدلة قد جعلت العمليات التشغيلية بُعداً للنموذج ترتبط به جميع الأبعاد الأخرى بعد أن كانت الرسالة والإستراتيجية تشكل هذا البعد.

<sup>50</sup> Kaplan, R., & Norton, D, Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: Harvard University Press, 1996b.

<sup>51</sup> Mary.A.Malina & Frank H.Selto, Communicating and Controlling Strategy An Empirical study of Effectiveness of the Balanced Scorecards, Journal of management Accounting, 2001.

<sup>52</sup> Welch John & Revel Peter ,Business Excellence Model & the scorecard, Presentation to " EFQM COMMON Interest Day", Eastern Group, 2000.

- أن بطاقة الأداء المتوازنة المعدلة قد أدخلت بُعداً جديداً وهو البيئة المجتمعية.  
- نقلت بطاقة الأداء المتوازنة الاهتمام إلى تخطيط العمليات التشغيلية الداخلية وتنفيذها  
وقياس الأداء المتعلق بها بعد أن كان جُل الاهتمام يقع قبل التعديل على التخطيط  
الاستراتيجي.

دراسة (Leonard & Mcadam, 2002) بعنوان "الأثر الاستراتيجي والتشغيلي لنموذج  
تمييز الأعمال"، أجريت على مجتمع دراسة يتكون من (19) شركة أوروبية تم اختيارها على  
اساس استخدامها لكلا من النموذج الأوروبي لقياس الأداء،<sup>53</sup> والإدارة الإستراتيجية، وأنظمة  
إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة للنموذج الأوروبي لقياس الأداء مع الإدارة الإستراتيجية وكذلك مع العمليات  
التشغيلية الداخلية.

- وجود تغيير جديد حدث في إدارة المنظمات بسبب تركيز النموذج الأوروبي لقياس الأداء  
على التطوير والتدريب.<sup>54</sup>

وفي دراسة (Kaplan & Norton 2001) بعنوان (Organizations The Strategy Focused)،  
من بين نتائجها أن استخدام نظام بطاقات التصويب المتوازنة في المنظمات غير الهادفة  
للربح كالدوائر الحكومية والمستشفيات قد يكون لها دور فاعل في تبني إستراتيجية خلق  
ميزات تنافسية.<sup>55</sup>

بالنسبة للدراسات العربية التي أثبتت ملائمة بطاقة الأداء المتوازنة للتقييم الفعال للأداء  
المؤسسي نذكر ما يلي:

دراسة (عبد اللطيف وآخرون، 2004) جاءت بعنوان "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس  
الأداء"، حيث توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة

<sup>53</sup> للإشارة فان النموذج الأوروبي لقياس الأداء هو صيغة معدلة لبطاقة الأداء المتوازنة.

<sup>54</sup> Leonard Denis & Mcadam Rodney, The strategic impact & Application of the business Excellence  
Model, Journal of European Industrial Training, volume 26, no.1, pp.4-13.

<sup>55</sup> Kaplan, R., & Norton, D, The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive  
in the New Business Environment. Boston: Harvard University Press, 2001.

لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة. وهي تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة، وترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية. حيث اشار الباحثان الى ضرورة السعي لاستخدام هذه التقنية الحديثة في منظمات الأعمال للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة في وقت واحد.<sup>56</sup>

كذلك دراسة (العناتي، 2004) المعنونة بـ "بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة" أجريت هذه الدراسة على عينة من شركات المقاولات الأردنية، حيث تم اختبار استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بهدف بناء نموذج لقياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية، بالإضافة لتسعير عطاءات هذه الشركات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة.

انتهت هذه الدراسة بتطوير نموذج رياضي لقياس أداء شركات المقاولات الأردنية يتضمن محاور كلا من الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، السلامة العامة، الموظفين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي.<sup>57</sup>

## 2-1/ فوائد بطاقة الأداء المتوازنة:

ذكر نورتن و كابنن الفوائد التالية جراء استخدام بطاقة التصويب المتوازنة:<sup>58</sup>

- التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل المنظمة في اختراق الأداء.

<sup>56</sup> عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2004.

<sup>57</sup> العناتي رضوان محمد، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، شباط، 2004.

<sup>58</sup> Kaplan, R., & Norton, D, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 2996a, pp 74.

- كما تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة. مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة الزبائن.
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل في المنظمة، مثل وحدة المديرين، العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.
- ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
- التركيز على أبعاد أو محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي وهي: الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والجانب المالي.
- نظام لدعم القرارات الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.
- يفعل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- يساعد في إعداد الموازنة التقديرية ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز إستراتيجية وأهداف الشركة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور.
- التحديد الواضح للمسئوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة.
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام الشركة وقياس وحل المشكلات.

## 2-2/ تطور بطاقة الأداء المتوازنة:

تماشياً مع التطور الحاصل في مناهج عمل المنظمات، مرّت بطاقة الأداء المتوازن بتطورات عديدة في أسلوب تطبيقها، منذ بداية استخدامها في بداية التسعينات، وتكمن هذه التطورات في ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة، وهي كالاتي:<sup>59</sup>

## 2-2-1/ الجيل الأول:

حيث تم وصف بطاقة الأداء كموصوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، اين تم إضافة قياسات غير مالية. إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن المنظورات الأربعة. إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة.

جاء هذا الجيل ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة، والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات، لإمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة، ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية.

## 2-2-2/ الجيل الثاني:

ظهر نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المؤسسي جاء واسعاً وغامضاً وولد رؤى وتصورات متباينة لها.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>59</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات لأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 141-150.

من مميزات هذا الجيل انه يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي:

1- النجاح ماليا كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي).  
2- لتحقيق رضا رؤية منظمة الأعمال كيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها (منظور العملاء).

3- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال (منظور العمليات الداخلية).

4- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال ما هب السبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين (منظور التعلم و النمو).

بعد ذلك التطور علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

إن هذه التأثيرات والتغيرات تم مراعاتها من طرف كل من (Kaplan & Norton, 1996) حيث انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، فأصبحت بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا أساسا لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المنظمة، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة، لتحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها. وبذلك تجاوزت كونها نظام للقياس فقط، خاصة وأنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.

لقد توالى التطورات لاحقا سواء في المجال النظري لإطار بطاقة الأداء أو بالتطبيقات العملية في المنظمات الكبرى، الذي نتج عنها ظهور الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

## 2-2-3/ الجيل الثالث:

ظهر الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازنة لتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني، لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء. ارتبط هذا التطور بوضع المستهدفات، وتحديد مدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، مما يسمح لفريق القيادة العليا للمنظمة بمناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف. إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى أهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد هذه الأهداف في إطار التوجه العام للمنظمة بداية من أول خطوة.

لذلك فإن العمل يأتي في إطار متسلسل بدءاً من التوجه العام للمنظمة واختيار الأهداف الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازنة حسب (Cobbold & Lawrie , 2002) كالآتي:<sup>60</sup>

**بيان الاتجاه:** والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق و صحيح لهذا الاتجاه.

**الأهداف الإستراتيجية:** والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المنظمة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح.

**نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات:** حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو فيما

<sup>60</sup> Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G, Classification Of Balanced Scorecards Based On Their Effectiveness As Strategic Control Or Management Control Tools, Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management, Boston, MA, USA, July 2002, pp4-5.

يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

**المقاييس والمبادرات:** وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

### 3/ خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

**التوازن:** إن التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يكون بين:

**3-1/ المقاييس المالية وغير المالية:** تعد الموازنة بين هذين المقياسين كمؤشر للنجاح إذ

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقياس غير المالي بالإضافة إلى المقياس المالي.

**3-2/ منظورات الأداء الداخلي والخارجي:** إذ يتم الموازنة بين الزبائن الداخليين للمنظمة

والزبائن الخارجيين.

- الموازنة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

- مؤشرات الأداء المتقدمة والمتأخرة.

- المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

### 3-3/ الربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية:

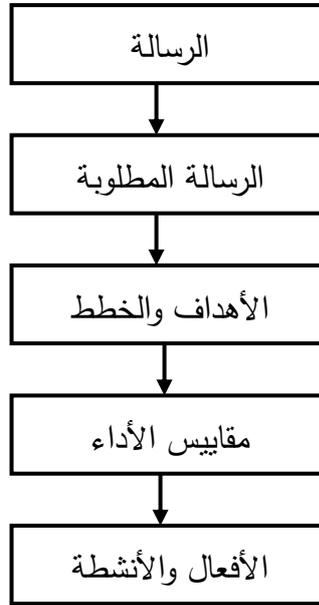
إن بطاقة الأداء المتوازن تحقق وتدعم الترابط بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة من ناحية،

والأعمال والأنشطة للمستويات الإدارية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ترجمة رسالة

المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس،<sup>61</sup> نوضحها في الشكل التالي.

61 أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2011، ص 118-119.

## الشكل رقم (4-2): العلاقة بين الإستراتيجية والأفعال النشطة



المصدر: وائل محمد إدريس صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سنة 2009، ص 185.

## 3-4 / علاقة النسب والنتيجة:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة، فمخرجات منظور سيكون مدخل للمنظور التالي والتطورات التي تحصل في أحد المنظورات يؤدي إلى التطور في المنظورات الأخرى، فمثلا في حالة تدريب العاملين وزيادة مهاراتهم سيؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية من خلال معرفتها بالمنتجات وجودة العملية وجودة المنتج الذي سيتم بيعه وهذا يؤدي إلى تحسين خدمات ما بعد البيع ويؤدي إلى تحسين رضا الزبون وضمان ولائه وهذا ينعكس على التحسين المالي من خلال تحقيق الأرباح.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

**4/ الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:**

إن عملية بناء البطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة ويمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية:<sup>63</sup>

**4-1/ تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة وتدل على الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله وتساعد كل من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

**4-2/ وضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط يتخذ لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة.

**4-3/ تحديد عوامل النجاح وإعداد الخريطة الإستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية، بحيث تحدد المنظمة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

**4-4/ اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

**4-5/ إعداد خطط العمل:** يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد

<sup>63</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 101-129.

الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل.

**4-6/ تحديد الأفعال التنفيذية:** وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع.

**4-7/ المتابعة والتقييم:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية.

ومن خلال إتباع هذه الخطوات تكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية، ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل الموالي.

الشكل (3-4): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 100.

**5/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:<sup>64</sup>

**5-1/ توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف.

**5-2/ توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** إذ يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية.

**5-3/ التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية وتساعد في تحقيقها، كما يتم تقييم استعمال الموارد وهذا من أجل تحديد التكاليف.

**5-4/ تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية وضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

**6/ أهداف بطاقة الأداء المتوازن:**

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة ويرى البعض انه يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازنة في ثلاث أهداف أساسية وهي:<sup>65</sup>

<sup>64</sup> حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

<sup>65</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 82.

- 6-1/ إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا.
- 6-2/ التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: حيث أن بطاقة الأداء المتوازن مسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمنظمة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 6-3/ قياس الأداء: فهو يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها وحالتها وبالتالي اتخاذ القرارات.
- مما سبق، سوف نحاول أن نجزي أهداف بطاقة الأداء المتوازنة إلى ما يلي:
- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
  - مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
  - التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
  - تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
  - تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
  - تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
  - دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
  - توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- 7/ مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:
- من مزايا بطاقة الأداء المتوازن بأنها تعمل على تحسين جودة منتجاتها من خلال تحديد المقاييس التي سيتم التحسين فيها بالإضافة إلى بعض المزايا الأخرى نذكر منها:<sup>66</sup>
- تقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في المنظمة والتي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات الأساسية.
  - مساعدة المنظمة على التركيز الكلي لما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء.

<sup>66</sup> Robert S.kaplan et David P.Norton, mettre en pratique le tableau de bord prospectif, traduit par Jean-louis Klisnick, édition d'Organisation, 1999, pp181-214.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازنة على إضافة مزايا تنافسية بالإضافة إلى المحافظة على النمو والاستمرار.

- تمكين الإجراءات لعمل التحسينات.

- المرونة في الاستجابة السريعة لغرض التحسين.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازنة على استعمال المؤشر المالي وغير المالي كمؤشر للنجاح.

- تكمل مقاييس الأداء التقليدية، وتوجه تركيز الإدارة على الأعمال كافة بما يساعد على

ضمان أن الأداء التشغيلي الفعلي الجاري متوافق مع الإستراتيجية طويلة الأجل.

- إن بطاقة الأداء المتوازنة تساعد المدراء للتركيز على الأشياء الصحيحة وعمل الأشياء الصحيحة.

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.

- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

8/ المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنشأة، إذ أنها تسمح بالقياس على مستوى أربعة محاور، وهذه المحاور هي:

### 8-1/ المحور المالي:

يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وتعتبر المعطيات المالية والمعلومات والبيانات الزمنية كأولوية للمحللين الماليين ولهذا يتطلب على مدراء الشركات توفيرها بهدف وضع تقييم عادل لأسهمها، حيث يتطلب ذلك الكثير من المعالجة مع توظيف تلك المعطيات في تحديد مختلف المخاطر المالية، خاصة وأنها قابلة للقياس كمياً، لاسيما المقاييس التي تفصح عن خلق القيمة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، غدت تعتبر هذه الطريقة عاملاً جيداً لتعظيم ثروة المساهمين.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Robert S.kaplan et David P.Norton, le tableau de bord prospectif: un système de pilotage de la performance, traduit par Jean-louis Klisnick, édition d'Organisation, 1999, pp168-178.

## 8-2/ محور العملاء:

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الإستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالبا ما تتمثل الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة للوفاء باحتياجات العميل: تخفيض تكلفة الإنتاج، زيادة مستوى جودة المنتجات، محاولة تخفيض زمن التسليم.... كما تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذا المنظور توضح مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العميل، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، وربحية العميل.<sup>68</sup>

## 8-3/ محور العمليات الداخلية:

يقصد به عمليات تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للشركة) إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة، ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.<sup>69</sup>

## 8-4/ محور النمو والتعلم:

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب،

<sup>68</sup> Robert S.kaplan et David P.Norton, le tableau de bord prospectif: un système de pilotage de la performance, op.cit. pp 161-164.

<sup>69</sup> Ibid. pp 165-166.

ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاث عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

#### 9/ توازن بطاقة الأداء المتوازنة:

وبالإضافة إلى هذه المحاور، فإن كل محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ودمج هذه الأقسام في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي لبلوغ درجات التوازن الناجح في المنظمة، وهذه الأقسام هي:<sup>70</sup>

**9-1/ الأهداف:** تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، إذ يتم تخصيص وتوزيع الأهداف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.

**9-2/ المقاييس أو المؤشرات:** هي مقاييس الملاحظة التي ستستعمل لقياس التقدم نحو بلوغ الهدف، وهي الأدوات والأساليب التي تبين للشركة مدى النجاح المحقق في إنجاز الأهداف، وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية.

**9-3/ المبادرات أو الخطوات الإجرائية:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثال على ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

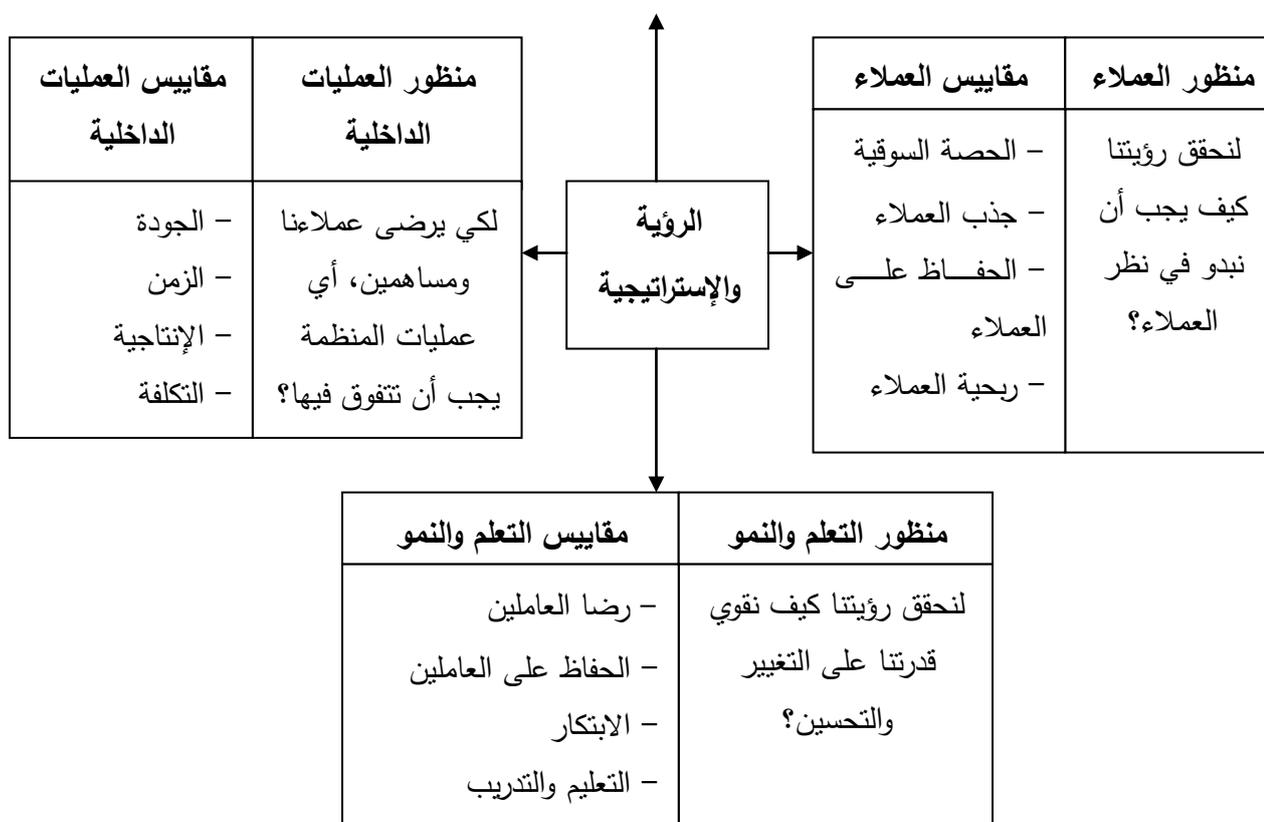
**9-4/ المعايير أو القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم التي تم الوصول إليها: فإذا كانت نسب القيم المستهدفة للقياس متدنية فهذا معناه انحدار نسبي في انهيار المنظمة، فكلما ارتفعت النسبة كان ذلك أفضل.

ولإظهار العلاقات التي تربط بين مختلف محاور بطاقة الأداء المتوازنة، نورد الشكل الموالي.

<sup>70</sup> Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G, op.cit. p6.

الشكل (4 - 4): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

مقاييس مالية	المنظور المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على الاستثمار</li> <li>- القيمة الاقتصادية المضافة</li> <li>- الربحية</li> <li>- نمو ومزج الإيرادات والقيمة للمساهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لكي تتجح حاليا كيف</li> <li>يجب أن تبدو صورتنا في</li> <li>أعين المساهمين؟</li> </ul>



Source: Kaplan & D. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996, p 71.

## خلاصة:

على الرغم من أن الاتجاه التقليدي في عملية تقييم الأداء يعد عنصراً حيوياً في الإفصاح العام، إلا أن البيئة الجديدة وما شهدته من التغيرات في التكنولوجيا، والمرونة في القوانين والأنظمة التي تحكم أعمال الشركات، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تقييم إستراتيجياتها، وإعادة تصميم عمليات تقييم أدائها، ولتحقيق هذا الهدف ظهرت إلى الوجود معايير حديثة تتماشى مع متطلبات عملية التقييم.

تتضمن هذه المعايير الحديثة أبعاداً متعددة، ذات الرؤية الإستراتيجية، التي تعبر عن الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء إستراتيجيات الشركة، وتحديد التوجهات قصيرة وطويلة الأجل، وتحقيق الأداء المطلوب، من خلال التقييم المستمر، والتصميم الدقيق لسبل التنفيذ الملائم للإستراتيجيات المنتهجة، تتبنى محاور التقييم بالإضافة للمؤشرات المالية مؤشرات غير مالية تعبر عن حاجات كل الأطراف أصحاب المصالح.

وللحصول على مقومات الأداء الجيد، الذي يعبر على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء الشركة، يلزم توفر بعض الآليات المرافقة منها:

- تطوير النظم المحاسبية، التي توفر البيانات المالية والمحاسبية السليمة، مما يسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة.

- ضمان الشفافية، كحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، ووضع المعايير الأخلاقية للأداء.

- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة، وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء.

## تمهيد:

تعتبر دراسة حوكمة الشركات ظاهرة معقدة، نظرا لتشابكها في علاقات متداخلة سواء فيما بينها، أو مع غيرها من الظواهر الأخرى، مما فرض على الباحثين في هذا المجال البحث باستمرار عن أساليب منهجية قادرة على معالجة متغيراتها المتعددة في وقت واحد، وبصورة موضوعية.

تم اختيار النمذجة بالمعادلة الهيكلية كوسيلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين ممارسات حوكمة الشركات والأداء المؤسسي في الشركات ذات المساهمة العامة الجزائرية، في ظل تبني معالم المسؤولية الاجتماعية، وبدلالة مميزات المناخ المؤسسي المحيط بها، يرجع السبب في ذلك لملائمة طبيعة متغيرات دراستنا للنموذج، وكذلك انطلاقا من لاستعمالها في دراسات سابقة مشابهة لدراستنا.

إن استخدامات النمذجة بالمعادلة الهيكلية ليست قاصرة على علم معين، وإنما تستخدم حديثا وعلى نحو واسع في تخصصات بحثية متنوعة.

تمثل نماذج المعادلات الهيكلية طريقة لنمذجة المتغيرات القادرة على تحديد التفاعل بين أنظمة معقدة، حيث تجد مكانها في الإحصاء وتحليل البيانات، وتمثل نمطا مفترضا للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات، المستقلة والتابعة، يتم تطبيق هذا الأسلوب لتحليل البيانات على نموذج سببي نفترضه على أساس نظري معين.

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة، كما ارتكز تحليل النتائج على جوانب رئيسية، متمثلة في اختيار بمقاييس البحث، التي تتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد فقرات. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث.

أما الجانب الثالث فيتعلق باستخدام أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذلك اختبار نموذج البحث وفرضياته في مقارنة مقاييس الملائمة المعتمدة في هذا الأسلوب.

## المبحث الأول: منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية:

في هذا المبحث، سنقوم بعرض منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية بدءاً بتعريف النموذج، وتعريف نموذج المعادلات البنائية، ثم التطرق إلى أهم أنواع وأنماط هذا النموذج، ثم التطرق للنموذج المستخدم في هذه الدراسة "نموذج تحليل المسار"، حيث يتم عرض افتراضاته، وخطواته، وقواعده، والتطرق لمؤشرات ملائمة النموذج للبيانات.

## 1/ نموذج المعادلات الهيكلية:

إن نموذج المعادلات البنائية نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني، ويعتبر نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار المتعدد جزء منه.

وللنمذجة بالمعادلات البنائية لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها، وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج كما هو موضح في الملحق (01)

## 2/ شكل النموذج الهيكلي:

إن نموذج المعادلات البنائية نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني، ويعتبر نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام.<sup>1</sup>

- يشير السهم المنحني بين متغيرين إلى وجود ارتباط بين هما ولا يمكن اعتبار المتغير الأول سبب والمتغير الثاني نتيجة أو العكس.

<sup>1</sup> ياسر فتحي الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، السنة 15، العدد 40، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، أبريل 2007، ص 9.

- بينما يشير السهم ذو الاتجاه الواحد بين متغيرين إلى وجود علاقة سببية حيث يدل المتغير الأول إلى السبب والمتغير الثاني إلى النتيجة.
- بينما يشير السهمين المتوازيين في اتجاهين متعاكسين بين متغيرين إلى وجود علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل).

### 3/ أنماط وأنواع النماذج في المعادلات البنائية:

- تختلف نماذج المعادلات الهيكلية حسب اختلاف طبيعة الموضوع المراد استعمالها لتقييمه، فمن بين النماذج الأكثر انتشاراً بين الباحثين، نورد ما يلي:
- نماذج الانحدار نماذج المسار، النماذج العاملية والنماذج متعددة المستويات.
  - النماذج المختلطة، النماذج التفاعلية، النماذج الدينامكية، نماذج الأسباب المتعددة، نماذج منحنى النمو الكامن ونماذج المجموعات المتعددة.
  - تمثل النماذج الثلاثة الأولى أهم النماذج الأساسية.
  - يعد نموذج تحليل المسار أنسب النماذج لدراسة العلاقات بين المتغيرات، حيث توفر العلاقات السببية فهماً أعمق وإضافة إلى كونه النموذج الوحيد الذي يحدد المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المتأثرة في النموذج المقترح، وعليه تم اختياره كنموذج لدراسة متغيرات بحثنا.

### 3-1/ نموذج تحليل المسار (Path Analysis Model):

- يعتمد تحليل المسار بشكل أساسي على تحليل العلاقات بين المتغيرات في نماذج سببية مبنية على نظريات علمية، أو مبنية على أسس منطقية، حيث لا يمكن برهنة القوانين السببية بشكل تجريبي، وعله فلا يطالب في استعمالها الباحث بالبرهنة على وجود سبب ونتيجة بين المتغيرات في النموذج السببي، كما أن وجود علاقة بين متغيرين لا يعني أن المتغير المستقل هو سبب للمتغير التابع، أو أن المتغير التابع هو نتيجة للمتغير المستقل. وتحليل المسار الذي يدرس النماذج السببية لا يخرج عن هذا المنطق، حيث لا يوجد في

التحليل أية محاولة لبرهنة وجود سبب ونتيجة بين المتغيرات، لكن هذا لا يمنع الباحث في التفكير بشكل سببي، فبيني نماذج سببية تمكّنه من فهم العلاقات بين المتغيرات، بحيث يمكن اختبار هذه النماذج بشكل غير مباشر. فلا يُهدف من تحليل المسارات إلى استنباط علاقات سببية بين مجموعة من المتغيرات باستخدام قيم معاملات الارتباط، وإنما يهدف إلى تحليل البيانات على نموذج سببي نفترضه على أساس نظري معين.<sup>2</sup>

وتحليل المسار هو أسلوب إحصائي تم التوصل إليه عن طريق العالم الأمريكي "سويل رايت" (Sewell wright) سنة 1921،

حيث أوضح الأسس العامة لهذا الأسلوب، واستخدمها في قياس درجة العلاقة بين الأقارب ودرجة تماثل العوامل الوراثية، وفي إيجاد معامل الارتباط الوراثي والبيئي والمظهري، وفي دراسة السلوك الوراثي لكثير من الصفات الوراثية.<sup>3</sup>

وهذا الأسلوب قليل الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية بصفه عامة، وقد يرجع ذلك إلى صعوبته، حيث يوجد قدرا من التشابه بين أسلوب تحليل المسار وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لذا فإن معظم افتراضات تحليل الانحدار المتعدد تنطبق على تحليل المسار، حيث يفترض في كل منهما أن تكون البواقي مساوية للصفر، وتحقق فرض التجانس المشترك، واستقلالية أخطاء المتغيرات عن بعضها البعض، واستقلالية الأخطاء عن المتغيرات.

يتميز نموذج تحليل المسار عن بقية أنماط التحليل للمعادلات البنائية، باستطاعة الباحث من خلاله إيجاد علاقة التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها، بغض النظر عن كون هذه المتغيرات تابعة أو مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه.

<sup>2</sup> علام صلاح الدين محمود، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 718.

<sup>3</sup> الراوي خاشع محمود، المدخل إلى تحليل الانحدار، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، العراق، 1987، ص 523.

كما يمتاز نموذج تحليل المسار بقلة العمليات الحسابية، حيث يستخدم الباحث نتائج تحليل المسار في إعطاء تفسيرات أكثر تفصيلاً وتوضيحاً للعلاقات بين المتغيرات أكثر من تلك التفسيرات والتوضيحات التي توجد في تحليل آخر.

وتوجد بعض الافتراضات التي يجب مراعاتها قبل البدء في تطبيق النموذج وهي كما يلي:<sup>4</sup>

- أن تكون العلاقة بين المتغيرات علاقة خطية بسيطة.
- أن تكون العلاقة بين المتغيرات جمعية، أي لا يوجد تفاعل بين المتغيرات.
- ألا ترتبط متغيرات البواقي بعضها ببعض، أو بغيرها من المتغيرات في النموذج الذي يفترضه الباحث، أي يفترض أن معاملات الارتباط بين البواقي وجميع المتغيرات الخارجية تساوي صفر.

### 3-2/ مميزات نموذج تحليل المسار:

- تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في النموذج الذي يتم اقتراحه.
- يحدد الآثار المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع، مما يوضح الأهمية المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
- يحدد الآثار غير المباشرة والآثار السببية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، مما يساعدنا في معرفة دقائق الأمور بالنسبة للمتغير المستقل في تأثيره على المتغير التابع.

### 3-3/ المصطلحات المستخدمة في تحليل المسار:

#### 3-3-1/ المتغيرات الكامنة (Latent):

وهي متغيرات غير مقاسة، أي أنها تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر، تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها، وهذه المتغيرات الكامنة يفترض أنها تفسر الارتباطات الداخلية بين المتغيرات المشاهدة التي يتضمنها نموذج تحليل المسار.

<sup>4</sup> علام صلاح الدين محمود، مرجع سبق ذكره، ص 725.

## 3-3-2/ المتغيرات الجلية (المشاهدة):

هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها، الارتباطات الداخلية بين هذه المتغيرات تشكل المتغيرات الكامنة.

## 3-3-3/ المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية (Exogenous and Edogenous variables):

المتغير الخارجي هو المتغير الذي تتحدد اختلافاته بمتغيرات خارجة عن نطاق النموذج السببي، أما المتغير الداخلي فهو المتغير الذي تتحدد اختلافاته بمتغيرات موجودة في النموذج السببي، لذلك يعامل المتغير الخارجي على أنه دالة في الخطأ العشوائي. بينما يعامل المتغير الداخلي تارة على أنه متغير مستقل، وتارة أخرى على أنه متغير تابع ودالة في متغيرات مستقلة أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي، ولذلك يوجد في النموذج السببي عدة متغيرات مستقلة وعدة متغيرات تابعة. وقد ميز "لاندر" (Land) بين هذه المتغيرات من حيث المصدر، فيرى أن المتغير الداخلي (المنبثق من الداخل) هو متغير يهدف النموذج السببي إلى تحديد اختلافاته، بينما المتغير الخارجي (المنبثق من الخارج) هو متغير يتحدد اختلافاته بقوى خارجة عن نطاق النموذج السببي.

## 3-3-4/ البواقي (Residuals): الباقي هو الخطأ العشوائي والذي يدل على أثر المتغيرات

التي لا يمكن قياسها واحتواؤها بشكل مباشر في النموذج السببي، ويتم قياسها بشكل غير مباشر، حيث حدد الباحثان (Drapper & Smith) أربع مشكلات أساسية يمكن فحصها عند تحليل البواقي، وهي:

- اكتشاف القيم الشاذة وحذفها إن لم تكن ناتجة عن أخطاء ارتكبها الباحث.
- اكتشاف انحدارات ملتوية للبواقي على النتيجة.
- اكتشاف فيما إذا كان نطاق البواقي يتغير بتغير النتيجة.
- اكتشاف فيما إذا كان انتشار البواقي لا يتماشى مع التوزيع المعتدل.

3-3-5 / المتغيرات الوسيطة: المتغيرات الوسيطة هي المتغيرات التي يؤثر عن طريقها أو من خلالها المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-3-6 / التأثير المباشر: توجد العلاقة السببية المباشرة (التأثير المباشر) بين المتغير المستقل والمتغير التابع عندما فقط عندما أي تغيير في المتغير المستقل يحدث تغييرا مباشرا في المتغير التابع، علما أن بقية المتغيرات قد أدخلت في النموذج السببي وأبقي أثرها ثابتا.

3-3-7 / التأثير غير المباشر: توجد العلاقة السببية غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، عندما يكون المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع عبر متغيرات وسيطة أخرى.

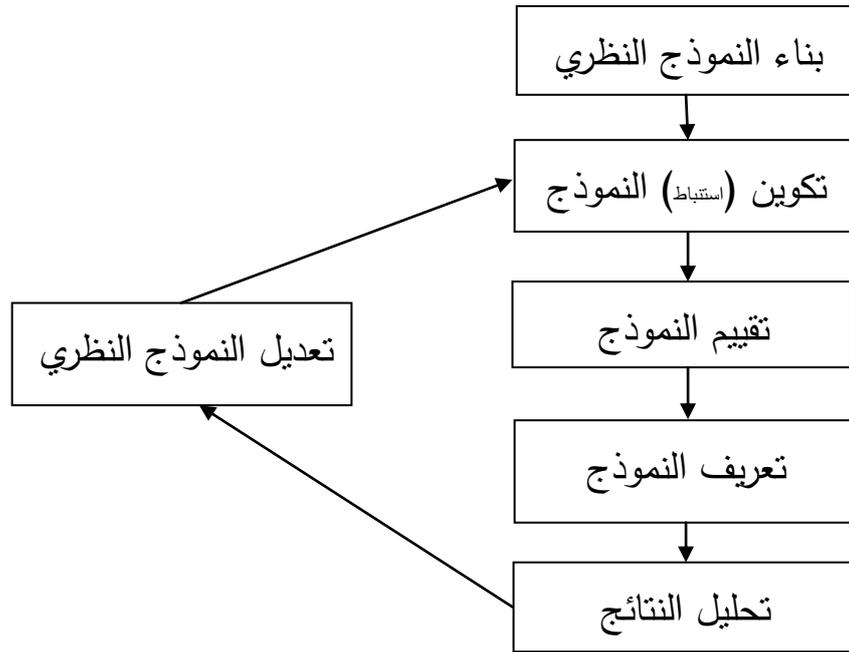
#### 4 / الخطوات المستخدمة في بناء نموذج تحليل المسار:

تتكون عملية بناء نموذج تحليل المسار من عدة خطوات، تعد كل خطوة منها شرطا أساسيا لنجاح الخطوة التالية، والخطوات اللازمة لبناء هذا النموذج وذلك كما يلي:

- أ- بناء نموذج سببي.
- ب- إنشاء نمط للعلاقات بين المتغيرات بالترتيب.
- ت- رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات.
- ث- حساب معاملات المسار.
- ج- اختبار حسن التطابق مع النموذج الأساسي.
- ح- تحليل وتفسير النتائج.

مما سبق يمكن توضيح مراحل بناء النموذج الهيكلي في الشكل (5-1) كما يلي:

الشكل (5-1): مراحل بناء النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث

#### 5/ مؤشرات ملائمة النموذج للبيانات:

عند استخدام تحليل المسار يهتم الباحث عادة بملاءمة النموذج النظري الذي يقترحه للبيانات الواقعية الملاحظة التي يجمعها من الميدان، وللقيام بذلك هناك ما يسمى بمؤشرات حسن الملائمة (goodness of fit indices)، والتي تعرف بأنها مؤشرات إحصائية، أو وصفية تحدد قيمة تساعد الباحث على تحديد مدى جودة نمودجه المقترح عن طريق مقارنته بنموذج آخر، أو باختبار التوافق بين مصفوفة التباين /التغاير التي يقترحها النموذج والمصفوفة الملاحظة (Gadelrab, 2004).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Gadelrab, H. F, The effect of model misspecification on goodness-of-fit indices for structural equation modeling, Unpublished PhD, Wayne State University, Detroit, MI, 2004.

وهناك عدة مؤشرات لاختبار ملائمة البيانات للنموذج في النماذج الخطية البنائية، ويعد أسلوب تحليل المسار حالة خاصة من النماذج الخطية البنائية، تتماشى ومتطلبات دراستنا كما سبق وان ذكرناه، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

### 5-1/ مؤشر مربع كاي ( $\chi^2$ ) والنسبة بين قيمة ( $\chi^2$ ) و درجة الحرية (df):

يعتبر مؤشر ( $\chi^2$ ) من المؤشرات الأساسية المستعملة في تقدير مطابقة نموذج المعادلات البنائية، فالقيمة المرتفعة لهذا المؤشر بالنسبة لدرجات الحرية تشير إلى أن المصفوفة المستعملة في التحليل والمتولدة من العينة المدروسة تختلف عن المصفوفة الناتجة من التحليل اختلافا جوهريا. والدلالة الإحصائية لهذا المؤشر (P- Level) تشير إلى سوء مطابقة النموذج المحدد مع بيانات العينة، بينما تشير القيمة المنخفضة المصحوبة بعدم الدلالة الإحصائية إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المصفوفتين، أي أن القيمة المنخفضة مع عدم الدلالة الإحصائية تشير إلى اتفاق ومطابقة النموذج مع البيانات والقيمة صفر تشير إلى مطابقة تامة، مع وجوب تقويم المؤشر على ضوء حجم العينة ودرجات الحرية، حيث يعتبر مقياسا مناسباً لمطابقة النموذج لحجم العينة التي يتراوح حجمها بين 100 و 150 مفردة.

وأشارت بأنه إذا كان حاصل قسمة قيمة ( $df/\chi^2$ ) يساوي 3 فأقل فيعني ذلك اتفاق النموذج مع البيانات.

وعموما فإن النتيجة المرجو الحصول عليها هي الحصول على قيم منخفضة لمؤشر ( $df/\chi^2$ ) مع عدم دلالة إحصائية أي (P- Level) يساوي أو يقترب من الصفر. ويمكن تلخيص المصطلحات المستعملة في هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): المصطلحات الإحصائية لمؤشر  $(\chi^2)$  / (df):

المؤشر	القيم المرجوة
كي تربيع $(\chi^2)$	/
درجة الحرية (df)	/
$(\chi^2)$ / (df)	بين 2 و3 وحتى 5
P- Level	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع (Roussel et al,2002)

2-5/ مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes): تشمل كل من المؤشرات الفرعية التالية:

5-2-1/ مؤشر حسن المطابقة (GFI):

وهو يحدد مقدار التباين في المصفوفة الناتجة عن نموذج التحليل العاملي التوكيدي (AFC)، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وتعد القيمة (0.9) أقل قيمة مقبولة لهذا المؤشر.

5-2-2/ مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI):

يستخدم لمقارنة نماذج مختلفة لنفس البيانات، أو نموذج واحد لعينات مختلفة، قام بتطوير هذا المؤشر (Joreskog & Sorbom) ليصحح مؤشر حسن المطابقة من تعقيد النموذج، وتقبل مطابقة النموذج إذا زادت قيمة هذا المؤشر عن (0.9).

5-2-3/ مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI):

هو مؤشر له نفس خصائص مؤشري حسن المطابقة (GFI) و (AGFI)، يأخذ بعين الاعتبار مصفوفة التباينات والتباينات المشتركة الناتجة عن المجتمع الكلي، وتقبل مطابقة النموذج إذا زادت قيمة هذا المؤشر عن (0.9).

5-2-4/ مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR):

وهو مقياس لمتوسط البواقي بين المصفوفة المقاسة والمصفوفة المستهلكة من قبل النموذج، كما وضحه العالمين (Joreskog & Sorbom)، وأحسن تقدير لهذا المؤشر هو انه كلما كانت قيمته تساوي أو تقترب من الصفر.

### 5-2-5/ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA):

هو مؤشر استدلالي، بمعنى أن القرار الذي ينتج عنه صالح للتعميم على مستوى المجتمع ككل. هذا المؤشر يصح ما يقوم برفضه مؤشر ( $\chi^2$ ) بسبب حجم العينة، ويقدر هذا المؤشر الخطأ الناجم عن طريق قياس مدى التناقض بين مصفوفة التباين التي يمكن تكوينها من البيانات الملاحظة والمصفوفة المستخلصة من النموذج المقترح. فإذا كانت قيمته أقل من أو تساوي (0.05) فهذا يدل على مطابقة النموذج بصورة جيدة مع البيانات، أما إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.05 و 0.08) فهذا يدل على أن النموذج يتفق مع البيانات بصفة مقبولة وهذا حسب (Hair et al, 1998).

ويمكن تلخيص المصطلحات المستعملة في هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (5-2): المصطلحات الإحصائية لمؤشرات المطابقة المطلقة:

المؤشر	القيم المرجوة
مؤشر حسن المطابقة (Goodness Of Fit Index (GFI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر حسن المطابقة المعدل (Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (Population Gamma Index (PGI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (Root Mean Square Residual (RMSR)	اقل قيمة تقترب من 0
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (Root Mean Square Residual (RMSEA)	0.05 إلى 0.08

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع (Roussel et al,2002)

## 3-5 / مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes):

حيث يعكس مدى تفوق النموذج المقترح في ملامته على النموذج القاعدي أو المقارن به، إن درجة الملائمة المقترحة لهذا المؤشر هي (0.90)، مع انه يفضل بعض الباحثين استخدام درجات ملائمة أكبر من هذه القيمة (Gadelrab, 2004).<sup>6</sup> ومن أهم مؤشرات المطابقة المتزايدة ما يلي:

## 1-3-5 / مؤشر المطابقة المعياري (NFI):

يقدم هذا المؤشر المعلومات عن حسن المطابقة في حالة تطور النموذج المقترح إلى نموذج أكثر تعقيدا في مكوناته وعوامله، وقد وضع (Sanders) حدا أدنى لقيمة هذا المؤشر بـ (0.95). كما يجدر بالذكر إلى أن مبتكر هذا المؤشر هو (Bentler & Bonett).

## 2-3-5 / مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI):

يعتمد هذا المؤشر على مقارنة النموذج المقترح بالنموذج القاعدي، والذي يفترض أن تكون العلاقات بين المتغيرات صفرية، تدل فيه القيم الأعلى من (0.9) على حسن مطابقة النموذج مع البيانات.

## 3-3-5 / مؤشر المطابقة المقارن (CFI):

طور هذا المؤشر من طرف (Bentler, 1990)، الهدف منه هو معالجة بعض المحددات الخاصة بمؤشر المطابقة المتزايدة، تدل فيه كذلك القيم الأعلى من (0.9) على حسن مطابقة النموذج مع البيانات.

ويمكن تلخيص المصطلحات المستعملة في هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

<sup>6</sup> Gadelrab, H. F, The effect of model misspecification on goodness-of-fit indices for structural equation modeling, Unpublished PhD, Wayne State University, Detroit, MI, 2004.

الجدول رقم (5-3): المصطلحات الإحصائية لمؤشرات المطابقة المعيارية:

المؤشر	القيم المرجوة
مؤشر المطابقة المعيارية (NFI) Normed Fit Index	اكبر أو يساوي 0.95
مؤشر المطابقة غير المعيارية (NNFI) Non-Normed Fit Index	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	اكبر أو يساوي 0.9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع (Roussel et al,2002)

#### 4-5 مؤشرات المطابقة المقتصدّة (Parcimounious Fit Indexes):

تشير هذه المؤشرات إلى ما إذا كان النموذج المقترح مبالغ فيه، حيث تستخدم لتجنب المبالغة في تقدير النماذج التي تحتوي علو معلمات كثيرة جداً، من خلال اكتشاف مصادر المطابقة السيئة الناجمة عن النقص في المعلمات الحرة. بالإضافة إلى ذلك، فهي وسيلة لتحديد النموذج الأفضل من بين مجموعة من النماذج الممكنة القبول. ومن أهم مؤشراتها ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1-4-5 مؤشر المطابقة (Bollen's Rho) و (Bollen's Delta): تتميزان بأن لهما نفس الخصائص التي يتمتع بها (NFI)، يقدم هذين المؤشرين المعلومات عن حسن المطابقة في حالة تطور النموذج المقترح إلى نموذج أكثر تعقيداً في مكوناته وعوامله، قيمة حددهما الأدنى هي (0.95).

2-4-5 مؤشر المطابقة (AIC): تتحدد استعمالاته في مقارنة النماذج البديلة.

3-4-5 (PNFI): ينتج هذا الدليل من مطابقة (NFI) بالمقارنة مع درجات الحرية للنموذج المعدوم والنموذج المختبر، ويتميز بنفس خصائص (NFI).

ويمكن تلخيص المصطلحات المستعملة في هذه المؤشرات من خلال الجدول رقم (5-4).

الجدول رقم (5-4): المصطلحات الإحصائية لمؤشرات المطابقة المقتصدية:

المؤشر	القيم المرجوة
Bollen's Rho	اكبر أو يساوي 0.95
Bollen's Delta	اكبر أو يساوي 0.95
Akaike Information Criterion (AIC)	اقل قيمة ممكنة
James-Mulaik-Brett Parsimounious Fit Index (PNFI)	اكبر أو يساوي 0.95

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع (Roussel et al,2002)

مما سبق يمكن جمع وتنظيم مؤشرات جودة المطابقة على شكل الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية:

المؤشر	قاعدة جودة المطابقة
مؤشر نسبة قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) ودرجة الحرية (df): ( $df/\chi^2$ )	بين 2 و 3 وحتى 5
مؤشر حسن المطابقة (Goodness Of Fit Index (GFI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر حسن المطابقة المعدل (Adjusted Goodness Of Fit Index (AGFI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (Population Gamma Index (PGI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (Root Mean Square Residual (RMSR)	اقل قيمة تقترب من 0
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (Root Mean Square Residual (RMSEA)	من 0.05 إلى 0.08
مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	اكبر أو يساوي 0.95
مؤشر المطابقة غير المعياري (Non-Normed Fit Index (NNFI)	اكبر أو يساوي 0.9
مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	اكبر أو يساوي 0.9
Bollen's Rho	اكبر أو يساوي 0.95
Bollen's Delta	اكبر أو يساوي 0.95
Akaike Information Criterion (AIC)	اقل قيمة تقترب من 0
James-Mulaik-Brett Parsimounious Fit Index (PNFI)	اكبر أو يساوي 0.95

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع (Roussel et al,2002)

## 6/ نموذج القياس (Measurement Model):

## 6-1/ بناء نموذج القياس:

تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد المتغيرات غير المقاسة (Latent Variable) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة.

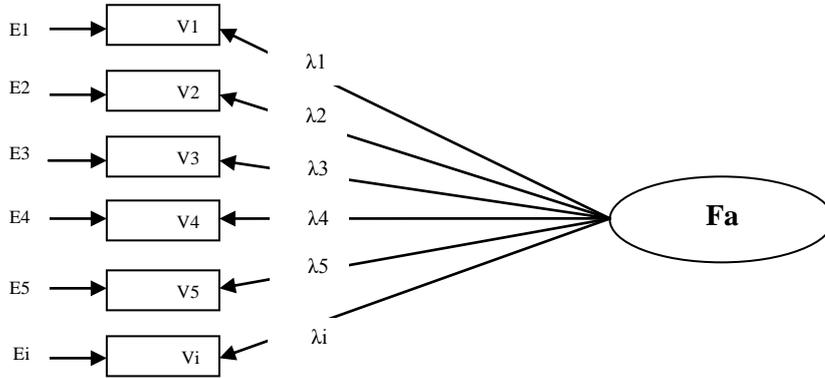
ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية، يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة (Hewitt, et al., 2004).<sup>7</sup>

يستعمل في تطبيق هذا الأسلوب على عدة برامج، في دراستنا قمنا باستعمال البرنامج الإحصائي (STATISTICA) وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم على أساسها قبول بيانات النموذج المفترض أو رفضها، والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي تم التطرق في الجداول (5-5).

<sup>7</sup> Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J, Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. Pers Individ Dic. 2004, 37:1483-91.

ويمكن توضيح العلاقات الخطية لنموذج القياس في الشكل (5-2)

الشكل رقم (5-2): نموذج القياس للمتغير VAR



المصدر: من إعداد الباحث

## 2-6 / معادلات نموذج القياس:

يترجم كل نموذج قياس إلى معادلات، والتي تأخذ الشكل العام التالي:

معادلة نموذج القياس:  $V_i = \lambda_i \cdot Fa + E_i$  حيث:

$V_i$ : المتغير المشاهد  $i$  (المؤشر الجلي).

$Fa$ : المتغير الكامن  $A$  (الصيغة أو العامل).

$\lambda_i$ : مساهمة توفيقية  $i$  على المتغير الكامن  $A$ .

$E_i$ : خطأ قياس  $i$ .

## 7/ النموذج الهيكلي الفرضي (Structural Model):

النموذج الفرضي المستعمل في الدراسة هو نموذج أحادي الاتجاه يتضمن أربعة متغيرات كامنة، تتجلى في كل من المتغيرين الكامنين المستقلين (A) و (B)، و المتغيرين الكامنين التابعين (C) و (M)، حيث يشكل المتغير (C) موضوع متغير وسيطي.

## 7-1/ قواعد رايت (Wright) في تحليل المسار:

لإمكانية تحليل نموذج المسار قام (Wright) بوضع أربع قواعد متكاملة نذكرها كما يلي:<sup>8</sup>  
القاعدة الأولى: أن معامل الارتباط بين متغيرين في نموذج تحليل المسار هو مجموع القيم لجميع المسارات التي ترتبط بين المتغيرين.

القاعدة الثانية: في تتبع المسار لا يمكن المرور على نفس المتغير أكثر من مرة واحدة، بمعنى انه لا يوجد عقد، أو حلقات في تتبع المسارات.

القاعدة الثالثة: في تتبع الحركة أو السير كل الحركات تبدأ أولاً خلفية، ثم أمامية.

القاعدة الرابعة: في تتبع المسارات كل مسار يمر بسهم واحد منحني ثنائي الرأس كحد أقصى، ولا يسمح باستخدام سهمين منحنين في نفس المسار الواحد.

## 7-2/ إيجاد معامل المسار عن طريق معادلات الارتباط:

سوف يتم توضيح كيفية إيجاد معاملات المسارات للنموذج بتطبيق القواعد السابقة على نموذج أحادي الاتجاه يحوي أربعة متغيرات، كما تم توضيحه في الشكل (5-3).

## 7-3/ شكل النموذج الهيكلي الفرضي:

قد يكون النموذج الهيكلي متباين مع نموذج القياس، انه يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة من خلال سهم ذو اتجاه واحد تشكل علاقة تأثير، وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين أي علاقة ارتباط.

<sup>8</sup> Loehlin, J. C., Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, 4<sup>th</sup> ed, 2004, pp 8-10.

ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة، ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي كذلك من خلال مؤشرات الملائمة الموضحة في الجداول (1-5)، (2-5)، (3-5) و(4-5).

لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (معاملات بيتا المعيارية)، أو بين المتغيرات المستقلة (معاملات الارتباط البسيط).

ويمكن توضيح العلاقات الخطية لنموذج الهيكلي في الشكل (3-5)

#### 7-4/ معادلات النموذج الهيكلي الفرضي:

يتم كتابة المعادلات الهيكلية للعلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع على النحو الآتي:

معادلة النموذج الهيكلي:  $F_a = \beta_{ab} \cdot F_b + \beta_{ac} \cdot F_c + \dots + \beta_{am} \cdot F_m + D_a$  حيث أن:

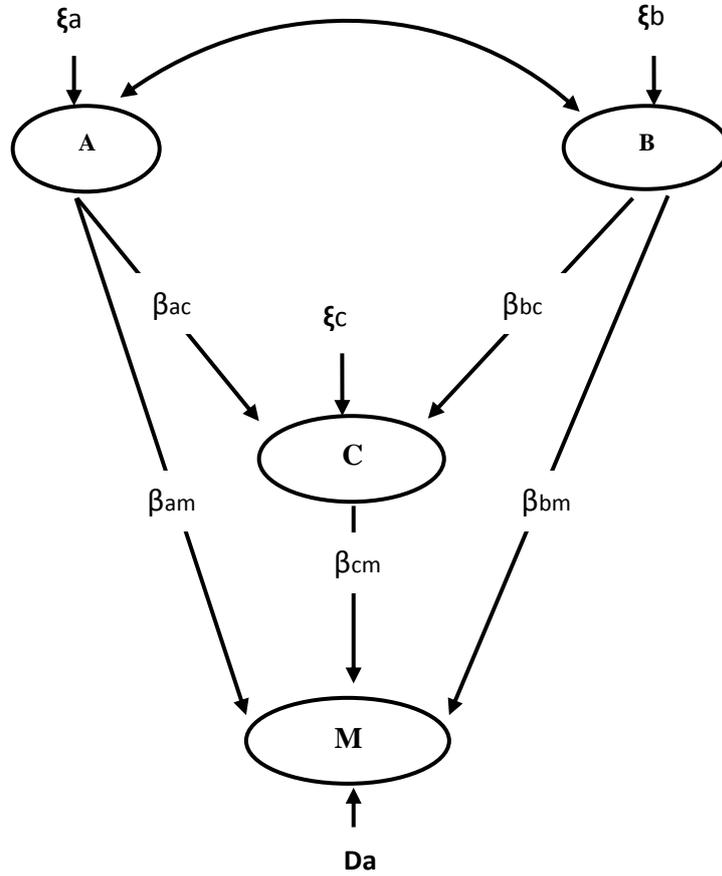
$F_a$ : المتغير الكامن A (الصيغة أو العامل).

$D_a$ : مقدار خطأ قياس مجموعة من المتغيرات الكامنة على المتغير التابع.

$\beta_{ab}$ : معامل الانحدار المقدّر الذي يشير إلى قوة تأثير المتغير الكامن b على المتغير الكامن a.

$\epsilon$ : مقدار خطأ القياس المتغير الكامن.

## الشكل رقم (5-3): النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث

شكل النموذج الهيكلي هو عبارة عن النموذج الذي يظهر مجموعة من العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وفي نفس الوقت المتغيرات الجلية الخاصة بكل متغير كامن. سنحاول في المبحث الثاني أن نقوم بتطبيق هذه المؤشرات على المعطيات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية، التي تم القيام بها عن طريق توزيع استمارة على مجموعة من شركات المساهمة العامة.

## المبحث الثاني: الإطار العملي للبحث:

يتضمن الإطار العملي للبحث على ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث، يتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل "الفا كرونباخ" للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث. أما الجانب الثالث فيتعلق باستخدام أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذلك اختبار نموذج البحث وفرضياته في مقارنة مقاييس الملائمة المعتمدة في هذا الأسلوب

## 1/ العينة والمعاينة:

## 1-1/ تقنيات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة انظر الملحق (02) التي خضعت في إعدادها لكل مراحل المنهجية المتعارف عليها، وتم توزيعها عن طريق التوجه مباشرة إلى الشركات العينة.

سيتم استعراض أهم المراحل التي مررنا بها في إعداد الاستمارة حتى أصبحت جاهزة للتحليل العلمي، وتم ذلك كما يلي:

## 1-1-1/ اختبار الاستمارة:

قبل استعمال الاستمارة ووضعها بين أيدي أفراد العينة المستجوبين، قمنا بمجموعة من التعديلات اللازمة المتعلقة بسلام القياس، ولقيام بذلك اتبعنا الخطوتين التاليتين:

**الخطوة الأولى:** قمنا بها باستعمال طريقة الـ "Débriefing"، الهدف منها هو إعداد تقرير حول مدى فهم أفراد العينة المستهدفة لعبارات الأسئلة التي تتضمنها استمارة البحث.

لهذا الغرض، تم الاستعانة بثلاثة أساتذة جامعيين متخصصين في كل من اقتصاد التنمية، علم الاجتماع والإحصاء على التوالي للمراجعة بعد الإعداد.

الخطوة الثانية: تم توزيع الاستمارة على سبع (7) موظفين في الشركات المساهمة العامة تتباين مستويات تعليمهم، موظف واحد لكل مستوى: الدكتوراه، الماجستير، الماستر، الليسانس، مستوى ثانوي، مستوى متوسط، مستوى ابتدائي.

وبعد جمع وتحليل الإجابات، قمنا بتعديل بعض العبارات التي تسببت في عدم فهم الأسئلة المتعلقة بمقاييس مفاهيم حوكمة الشركات، والنوعية المؤسساتية.

#### 1-1-2/ المقياس المستخدم:

تم قياس العبارات المشكلة للاستمارة حسب سلم متري لـ (Likert) الذي يتكون من خمس (05) نقاط. يمكن هذا السلم من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى النص أو السؤال المطروح.

#### 1-1-3/ اختبار سلامة الاستمارة:

إن الغاية من اختبار الإستمارة هو التأكد من فعالية وسلامة سلالم القياس، في البداية يجب التأكد من التناسق الداخلي للمقاييس، لهذا استخدام معيار  $\alpha$  لـ Crombach. جدير بالذكر أن هناك عتبات دنيا مختلفة لـ  $\alpha$ ، بالنسبة لـ (Robinson et al, 1991) تساوي 0.60، بالنسبة لـ (Nunnaly, 1978) تساوي 0.70، أما (Carmines et Zeller, 1979) فقدراها بـ 0.80.

#### 1-1-4/ عرض الاستمارة:

تتلخص استمارة البحث في خمسة أبواب، وذلك كما يلي:

الباب الأول خاص بمعلومات عامة حول الشركات أفراد العينة، من الرأسمال الاجتماعي، النشاط الذي تدرج ضمنه، ومستوى تكوين المستجوبين.

الباب الثاني، خصصناه لأسئلة تتمحور حول مدى تبني الشركات لممارسات حوكمة الشركات، قمنا بصياغتها في تسع (9) فقرات.

الباب الثالث، خاص بأثر مكونات النوعية المؤسساتية على الأداء المؤسسي، تم صياغة الأسئلة في تسع (9) فقرات.

الباب الرابع، يحتوي على سبع (7) فقرات تعكس إجاباتها اثر تبني سياسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي.

الباب الخامس، تم تحديد من خلاله أهم معايير تقييم الأداء المؤسسي، وكان ذلك حسب مؤشر بطاقة الأداء المتوازن "لكابلن"، تم صياغة الأسئلة في تسع (9) فقرات.

### 1-2/ تبرير منهجية البحث:

إن الإطار المنهجي لهذه الدراسة يعتمد على الطريقة التفسيرية، وذلك من خلال وضع الفرضيات المستمدة من الجانب النظري، وللتأكد من صحتها، لجأنا إلى الجانب الميداني، الذي يسمح لنا بتنفيذ خطوات دراستنا، بمعالجة الاقتراحات ومراجعتها بصفة مناسبة، وذلك باستعمال الأدوات والوسائل التي تضمن لنا النجاح وصحة النتائج المتحصل عليها، فبحثنا يسعى إلى دراسة العلاقات التي تربط مجموعة من الظواهر بعضها البعض.

إن الفرضيات التي تم اقتراحها تدخل في إطار العلاقات السببية الخطية، وعلى هذا الأساس فإنه عمليا يتوجب علينا أن نقوم بمراقبة المتغيرات المختلفة بما في ذلك تحديد التأثيرات الملائمة التي تساهم فعليا في المتغيرات موضوع الدراسة.

لبناء النموذج العام للبحث استعنا بالنماذج النظرية من خلال قيامنا بدراسة معمقة متعلقة بموضوع البحث، استعرضنا فيها الأدبيات. الأمر الذي ساعدنا في تحديد متغيرات القياس.

### 1-2-1/ حجم العينة ومواصفة النموذج:

هناك عدة طرق تمكنا من القيام بالمعاينة، تتضمن عملية المعاينة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف. في هذا المجال يوجد نوعين من المعاينات: الاحتمالية وغير الاحتمالية.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> أنجرس م و آخرين، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصة للنشر، 2004،

بما انه لدينا قاعدة بيانات متعلقة بالشركات المساهمة العامة بالجزائر كما هو موضح في الملحق (03)، فالنمط الاحتمالي هو طريقة المعاينة الأمثل في هذه الحالات عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

في هذا السياق أكد (Hair & al, 1998) بأنه يوجد على الأقل أربعة عوامل مؤثرة على حجم العينة المختار للقيام بتحليل المعلومات باستعمال المعادلات المهيكلة وهي كالاتي: مستوى مواصفة (تعيين) النموذج، حجم النموذج المختبر، معيارية المعلومات، وإجراءات تقدير النموذج النظري.

مجتمع الدراسة متكون من 909 مفردة كما هو موضح في الملحق (03)، وبالاعتماد على معادلة (Hair) لحجم العينة المعبرة، فان الحجم المناسب لعينة الدراسة يكون مساو لـ 253 شركة.

وهذا يدل على اتصالنا بهذه الشركات التي اختيرت بطريقة عشوائية وقبلت التعاون معنا لإتمام الدراسة، حيث تم توزيع 253 استمارة، تم استرجاع 120 استمارة فقط.

كما سبق وان ذكرناه في المبحث الأول، النموذج القياسي الذي سوف نستعمله في تحليل معطيات الدراسة هو نموذج المعادلات الهيكلية، في هذا الصدد يرى (Roussel & al, 2002) أنه منهجيا كلما كان عدد المتغيرات المستعملة في البحث مهما كلما تطلب ذلك بأن يكون حجم العينة كبيرا، يرجع ذلك إلى أخطاء التعيين ونسيان المتغيرات المفسرة المهمة في الإطار النظري.

واستنادا على عدد الاستمارات المسترجعة (120) سوف نستعمل طريقة (Maximum Likelihood) التي يرمز إليها بـ (ML) هي الطريقة المناسبة لحجم العينة، هذه الطريقة تفرض الحد الأدنى لأفراد العينة المدروسة بـ (100) مفردة.

كما تحدد هذه الطريقة عدد المتغيرات المقاسة أو الجلية (Items) بخمسة (5) متغيرات على الأقل، و(15) متغيرا مقاسا تعبر عن الحالة المثلى.

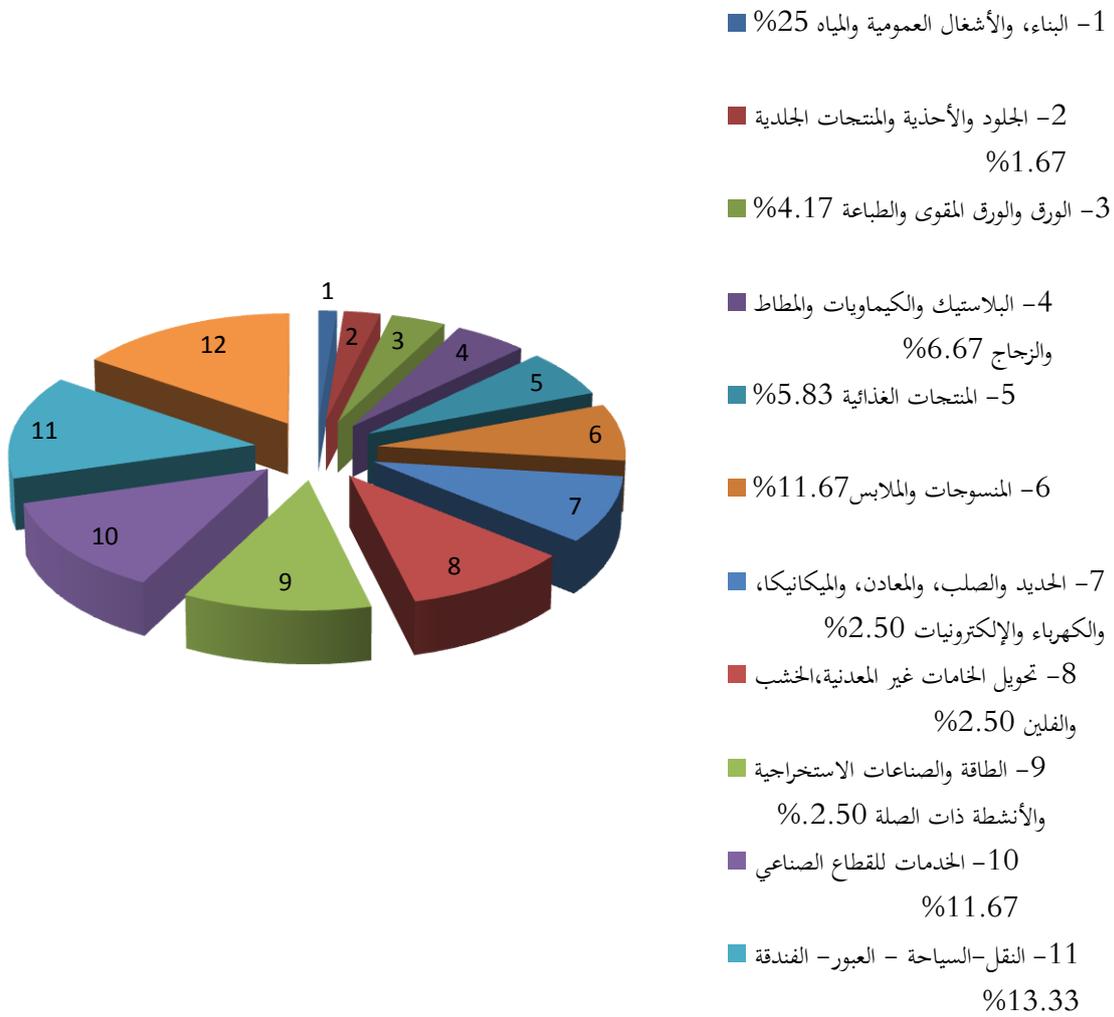
الجدول (5-6): توزيع عينة شركات المساهمة حسب نشاط القطاع التي تنتمي إليه.

النسبة	عدد الشركات	نشاط القطاع
25.00 %	30	البناء، والأشغال العمومية والمياه
01.67%	02	الجلود والأحذية والمنتجات الجلدية
04.17 %	05	الورق والورق المقوى والطباعة.
06.67 %	08	البلاستيك والكيماويات والمطاط والزجاج
05.83 %	07	المنتجات الغذائية
05.83 %	07	المنسوجات والملابس
11.67 %	14	الحديد والصلب، والمعادن، والميكانيكا، والكهرباء والإلكترونيات
02.50 %	03	تحويل الخامات غير المعدنية، الخشب والفلين
02.50 %	03	الطاقة والصناعات الاستخراجية والأنشطة ذات الصلة
11.67 %	14	الخدمات للقطاع الصناعي
13.33 %	16	النقل-السياحة - العبور - الفنادق
09.17 %	11	الدراسات الهندسية والخدمات المالية
00.00 %	00	أنشطة الخدمات الأخرى والمؤسسات
100 %	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من الاستمارة.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه، والتي تعبر عن توزيع شركات العينة حسب نوعية نشاطها، ولأكثر توضيح سوف نقوم برسم الشكل (5-4) كما يلي:

شكل (5-4): توزيع شركات العينة حسب نشاط القطاع



نلاحظ أن النسب العالية لنشاطات شركات العينة تتركز في البناء، والأشغال العمومية والمياه بنسبة (25%)، يليها نشاط النقل-السياحة، العبور والفندقة بنسبة (13.33%) أما بنسبة لبقية نشاطات الشركات فهي متوازنة تتراوح نسبها بين (9 و 14%).

لكن هذا التقسيم في النشاط ليس له أهمية إحصائية فيما يخص دراسة الفرضيات، كون شركات العينة كلها تملك هياكل لمجالس الإدارة.

الجدول رقم (5-7): المؤهل العلمي للمستجوبين:

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
01.67 %	2	متوسط أو ثانوي
05.83 %	7	بكالوريا
30.00 %	36	تقني سامي
44.17 %	53	شهادة لسانس أو مهندس دولة
18.33 %	22	شهادة ماجستير فما فوق
100 %	120	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من الاستمارة. نلاحظ أن المستويات العلمية للقائمين على تسيير شركات المساهمة للعينة المدروسة عالية، فالحاصلين على الشهادات العليا يشكلون نسبة (62.5) تتوزع على الحاصلين على شهادات لسانس أو مهندس دولة بنسبة (44.17%) وعلى الحاصلين على شهادات الماجستير وما فوق بنسبة (18.33%). من خلال هذه النسب من المفروض أن الشركات تتميز بتسيير عالي الجودة، وأداء متميز.

الجدول رقم (5-8): عدد سنوات الخبرة في شغل المنصب:

العدد	المدة في المنصب
41	1 سنة إلى 5 سنوات
34	5 سنوات إلى 10 سنوات
33	10 سنوات إلى 15 سنة
12	أكثر من 15 سنة
120	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من الاستمارة.

نلاحظ استقرار كبير في إدارة شركات العينة حيث انه تم حفاظ المسيرين على مناصبهم لفترات طويلة جدا، حيث أن نسبة (37.5%) من المسيرين لم يتغيروا لمدة أكثر من 10 سنوات، واغلب المسيرين الذين تغيروا كان بسبب التقاعد.

## 2/ مقاييس البحث:

اعتمد البحث على أربع مقاييس أساسية:

- مقياس تبني ممارسات حوكمة الشركات (GOUV).

- مقياس النوعية المؤسساتية (QINST).

- مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE).

- مقياس الأداء المؤسسي (PERF).

هذه المقاييس الأربع تم استخدامها بشكل مباشر في الدراسات السابقة وهي مقاييس مختبره ذات مصداقية وثبات عالية، وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert) كما يظهر في الملحق رقم (4)، وقد تراوحت قيم معامل الفا كرونباخ بين (0.61 و 0.75) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) وهذا يدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي. وفيما يلي الجدول رقم يقدم (5-5) توضيحا تفصيليا حول هذه المقاييس.

## الجدول رقم (5-9): تعريف مقاييس البحث.

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	الفا كرونباخ
حوكمة الشركات	08	OCDE (2004)	GOUV	0.70
النوعية المؤسساتية	08	Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi (2010).	QINST	0.65
المسؤولية الاجتماعية للشركات	06	Christophe GERMAIN & Stéphane TRÉBUCQ, 2003	RSE	0.61
الأداء المؤسسي	08	Kaplan R., Norton D. (1996)	PERF	0.75

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الموضحة في العمود الثالث.

## 2-1/ الإحصائيات الوصفية:

يعتبر أحسن توزيع ذلك الذي يكون على شكل منحى التوزيع الاعتدالي، يأخذ هذا المنحى الشكل الجرسى، ويتميز بأن معامل الالتواء له = 0، ومعامل التفلطح = 0، وبالتالي فكل منحى معامل الالتواء له يقترب من الصفر، ومعامل التفلطح له يقترب من 0 يسمى توزيع اعتدالي.

**الالتواء (SKEWNESS):** يقصد بالتواء توزيع مدى بعد المنحى عن التماثل، وهي مقاييس نسبية تستخدم للمقارنة بين التواء التوزيعات، قيمتها محصورة بين  $3+$  و  $3-$ ، فالقيمة السالبة تعني الالتواء جهة اليسار والقيمة الموجبة تعني الالتواء جهة اليمين والقيمة صفر تعني عدم وجود التواء، ويمكن توضيح الحالات الثلاثة كما يلي:

معامل الالتواء موجب: عندما تميل غالبية التكرارات إلى التجمع حول القيم الصغرى (الوسط < الوسيط). معامل الالتواء سالب: عندما تميل غالبية التكرارات إلى التجمع حول القيم الكبرى (الوسط > الوسيط). معامل الالتواء متماثل أو معتدلاً: ما كانت تكراراته موزعة توزيعاً متماثلاً حول وسطه الحسابي، هذا يعني أن قيم المتغير المتساوية البعد عن الوسط الحسابي لها نفس التكرار. أي تكون قيمته تساوي الصفر.

**التفرطح (KURTOSIS or PEAKEDNESS):** هو مقياس يقيس درجة علو أي منحى توزيع تكراري أو انخفاضه بالنسبة للمنحى الطبيعي، ويعنى عند تمثيل البيانات في شكل منحى تكراري، قد يكون هذا المنحى منبسط، أو مدبب، فعندما يتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحى، ويقل في طرفيه، يكون المنحى مدبباً، وعندما يتركز عدد أكبر على طرفي المنحى، ويقل بالقرب من المنتصف يكون المنحى مفطحاً، أو منبسطاً. بعد إجراء هذه التطبيقات على البيانات المتحصل عليها في بحثنا تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول (5-10) وذلك كما يلي:

الجدول رقم (5-10): مقاييس التشتت والنزعة المركزية لمتغيرات البحث.

المقياس	Mean	Standard Deviation	Skewness	Kurtosis
GOUV	29.17	4.71	-0.36	-0.45
QINST	28.34	4.76	-0.39	0.11
RSE	22.78	3.85	-0.64	0.81
PERF	30.53	5.08	-0.20	0.61

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

### 2-1-1/ متغير حوكمة الشركات (GOUV):

حصل متغير حوكمة الشركات على وسط حسابي عام بلغ (29.17) وبانحراف معياري بلغ (4.71) ومعامل الالتواء بلغ (-0.36) ومعامل التفرطح بلغ (-0.45) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل كل من معاملي الالتواء والتفرطح لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل المشرف على أفراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير، لأن قيمتهما تقترب نسبياً من الصفر.

### 2-1-2/ متغير النوعية المؤسسية (QINST):

حصل متغير حوكمة الشركات على وسط حسابي عام بلغ (28.34) وبانحراف معياري بلغ (4.76) ومعامل الالتواء بلغ (-0.39) ومعامل التفرطح بلغ (0.11) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل كل من معاملي الالتواء والتفرطح لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل المشرف على أفراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير، لأن قيمتهما تقترب نسبياً من الصفر.

### 2-1-3/ متغير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE):

حصل متغير حوكمة الشركات على وسط حسابي عام بلغ (22.78) وبانحراف معياري بلغ (3.85) ومعامل الالتواء بلغ (-0.64) ومعامل التفرطح بلغ (0.81) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل كل من معاملي الالتواء

والتفرطح لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل المشرف على أفراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير، لان قيمتهما تقترب نسبيا من الصفر.

### 2-1-4/ متغير الأداء المؤسسي (PERF):

حصل متغير حوكمة الشركات على وسط حسابي عام بلغ (30.53) وانحراف معياري بلغ (5.08) ومعامل الالتواء بلغ (-0.20) ومعامل التفرطح بلغ (0.61) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل كل من معاملي الالتواء والتفرطح لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل المشرف على أفراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير، لان قيمتهما تقترب نسبيا من الصفر.

### 3/ معادلات النمذجة الهيكلية:

معادلة النمذجة الهيكلية التي يرمز لها بـ (SEM) هي أداة قوية، وتقنية للنمذجة لها القابلية على التعامل مع إعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة (التابعة)، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة غير مقاسة مباشرة (variables Latent) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها أو ما يسمى بالمتغيرات الجلية التي يرمز لها بـ (Item).

### 3-1/ نموذج القياس:

يقيس نموذج القياس الصدق البنائي لمقاييس البحث. لهذا الغرض يتم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي تم بنائها على ضوء الأطر النظرية السابقة (Hewitt, et al., 2004)<sup>10</sup>، وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو

<sup>10</sup> Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J, Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. Pers Individ Dic. 2004, 37:1483-91.

المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (STATISTICA) وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج) المستهلكة من قبل النموذج (تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (5-5).

### 3-2/ نماذج القياس لمتغيرات البحث:

تم اجراء البحث من خلال تقسيمه إلى أربع خطوات، كل خطوة لمقياس من مقاييس البحث الأربع: وذلك كما يلي::

### 3-3-1/ نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات:

نموذج القياس الأصلي لمتغير حوكمة الشركات (GOUV) هو نموذج عامل واحد يتكون من تسع (8) مؤشرات (فقرات)، وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج موضح في الشكل (5-4)، الذي يُبين الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (GOUV) مع كل فقرة من الفقرات (المتغيرات المقاسة) على التوالي: (GOUV8, GOUV7, GOUV6, GOUV5, GOUV4, GOUV3, GOUV2, GOUV1) والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشيع.

تأخذ معادلة نموذج القياس الشكل التالي:  $GOUVi = \lambda_i \cdot GOUV + Ei$

سوف نجمع مختلف معادلات نموذج القياس في الجدول رقم (5-11)، وذلك كما يلي:

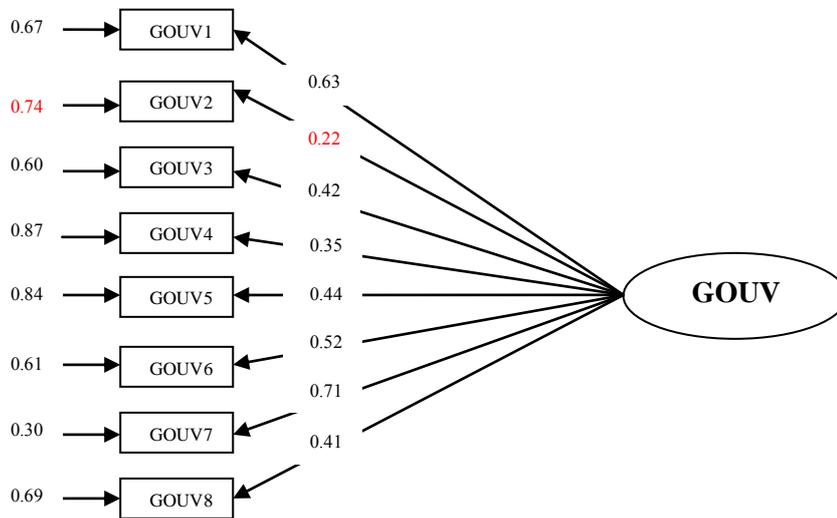
الجدول رقم (5-11): معادلات نموذج القياس لحوكمة الشركات

متغير كامن	متغيرات جلية
<b>حوكمة الشركات (GOUV)</b>	$GOUV1 = 0.63 GOUV + 0.67$
	$GOUV2 = 0.22 GOUV + 0.74$
	$GOUV3 = 0.42 GOUV + 0.60$
	$GOUV4 = 0.35 GOUV + 0.87$
	$GOUV5 = 0.44 GOUV + 0.84$
	$GOUV6 = 0.52 GOUV + 0.61$
	$GOUV7 = 0.81GOUV + 0.10$
	$GOUV8 = 0.43 GOUV + 0.67$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بالاعتماد على النتائج الموجودة في الجدول (5-11) يمكن صياغة نموذج القياس في الشكل التالي، الذي يوضح نسبة مساهمة المتغيرات الجلية (GOUV1)، (GOUV2)، (GOUV3)، (GOUV4)، (GOUV5)، (GOUV6)، (GOUV7)، (GOUV8) في قياس المتغير الكامن حوكمة الشركات (GOUV).

الشكل رقم (5-5): نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

نتائج تخمين القياس الأولي لقيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن حوكمة الشركات لنموذج القياس موضوعة في الجدول رقم (5-12) كما يلي.

الجدول رقم (5-12): قيم مؤشرات كى تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن حوكمة الشركات:

المؤشر	القيمة
كى تربيع ( $\chi^2$ )	55.405
درجة الحرية (df)	27
(df) / ( $\chi^2$ )	2.05
P- Level	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كى تربيع (55.405) بدرجة حرية (27) ومنه قيمة مؤشر ( $\chi^2$ ) / (df) تساوي (2.05) نلاحظ انها نتيجة مقبولة لانها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

نتائج تخمين القياس الأولي لقيم جودة المطابقة المطلقة، جودة المطابقة المعيارية، وجودة المطابقة المقنصدة لنموذج القياس نوردها مجتمعة في الجدول رقم (5-13).

الجدول رقم (5-13): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن حوكمة الشركات:

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.884
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.806
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.88
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.096
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.125
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.726
مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.77
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.82
Bollen's Rho	0.634
Bollen's Delta	0.836
Akaike Information Criterion (AIC)	0.067
James-Mulaik-Brett Parcimonious Fit Index (PNFI)	0.898

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

انطلاقاً من نتائج القيم المرجوة لكل مؤشر مطابقة الموضحة في الجدول (5-5). نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى عدم وجود مطابقة جيدة، وذلك راجع إلى أن مؤشرات المطابقة معظمها كانت غير مقبولة على سبيل المثال (GFI= 0.884)، (NFI=0.726)، (CFI =0.884)، (RMSEA =0.125). نظراً لعدم قبول قيم مؤشرات المطابقة التي سبق ذكرها، وبالاعتماد على الخيارات التي يقدمها البرنامج الإحصائي المستعمل في النمذجة، فقد تم إجراء تعديل على النموذج، وذلك في ضوء التوصيات التي تم الحصول عليها من البرنامج (STATISTICA) ضمن خاصية دليل التعديل (Modification Index) مع الأخذ بالاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل.

#### النموذج السببي المعدل:

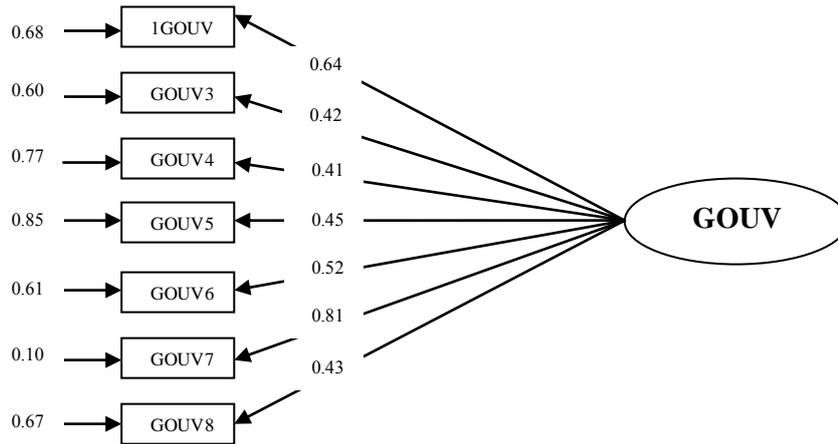
النموذج السببي المعدل يتم اللجوء إليه عندما يتم إيجاد معاملات المسار، ونجد منها ما هو صفري أو غير دال، فيعاد حساب أوزان الانحدار المعيارية في النموذج بعد الحذف، يتم اختيار صحة النموذج السببي المعدل بعد الحذف باستخدام مربع كاي لحسن المطابقة. أن اختبار مربع كاي لحسن المطابقة يقارن بين التباين المشترك (R2) الموضح في النموذج الأساسي والتباين المشترك (R2) الموضح في النموذج السببي بعد الحذف (النموذج المعدل)، وكلما كانت الفروق بينهما طفيفة فإن هذا يعني سلامة النموذج للتعبير عن العلاقات السببية بين المتغيرات.<sup>11</sup>

نلاحظ من خلال الشكل (5-5) بأن أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة الأولى والثانية، والفقرة الثانية والثالثة كانت ذات ارتباط عالي جداً، لذلك تم إزالة الفقرة (2) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرة يظهر بان مؤشرات جودة المطابقة تشير إلى وجود حالة الملائمة، كما يظهر في الجدول رقم (5-15).

<sup>11</sup> درويش ناجي محمد حسن، تحليل المسار في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص

وهذا يؤكد صحة افتراض أن ال(7) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات (المتغيرات المقاسة) والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.4).<sup>12</sup> كما هو مبين في الشكل (5-6).

الشكل رقم (5-6): نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

يظهر في الشكل الاوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن حوكمة الشركات، وذلك بعد عملية تعديل نموذج القياس، سنقوم بشرح علاقات الشكل في الجدول رقم (5-16).

الجدول رقم (5-14): قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن حوكمة الشركات بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
كي تربيع (chi <sup>2</sup> )	40.25
درجة الحرية (df)	20
(df) / (chi <sup>2</sup> )	2.01
P- Level	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

<sup>12</sup> Costello, A., & Osborne, J., Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis, Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, 2005, Vol. 10, No 7, 1-9.

قيمة مؤشر كى تربيع (46.01) بدرجة حرية (22) ومنه قيمة مؤشر (chi<sup>2</sup>) / (df) تساوي (2.09) نلاحظ انها نتيجة مقبولة لانها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

الجدول رقم (5-15): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن حوكمة الشركات بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.971
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.963
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.978
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.066
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.058
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.98
مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.967
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.991
Bollen's Rho	0.951
Bollen's Delta	0.968
Akaike Information Criterion (AIC)	0.057
James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index (PNFI)	0.957

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بعد عملية تعديل النموذج، نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى وجود مطابقة جيدة، وذلك راجع إلى حذف الفقرة الثانية.

الجدول رقم (5-16): نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية:

المؤشر	نسبة المساهمة
GOUV1	% 17.39
GOUV3	% 11.41
GOUV4	% 11.14
GOUV5	% 12.23
GOUV6	% 14.13
GOUV7	% 22.01
GOUV8	% 11.68
GOUV	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل (5-6).

يظهر في الجدول أعلاه نسب مساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن حوكمة الشركات، حيث كانت أعلى نسبة مساهمة من نصيب (GOUV7) المتعلقة بالمناخ الملائم للأعمال بنسبة (22.01%)، تليها (GOUV1) المتعلقة بممارسات مجلس الإدارة بنسبة (17.39%)، أما بقية المتغيرات الجلية فكانت نسبتها متقاربة بحوالي (12%).

### 3-3-2/ نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية:

نموذج القياس الأصلي لمتغير النوعية المؤسساتية (OINST) هو نموذج عامل واحد يتكون من (8) مؤشرات، وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج يُبين الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (QINST) مع كل فقرة من الفقرات على التوالي كما هو موضح في الشكل (5-7):

$$QINST_i = \lambda_i \cdot QINST + E_i$$

تأخذ معادلة نموذج القياس الشكل التالي:

سوف نجمع مختلف معادلات نموذج القياس في الجدول رقم (5-17)، وذلك كما يلي:

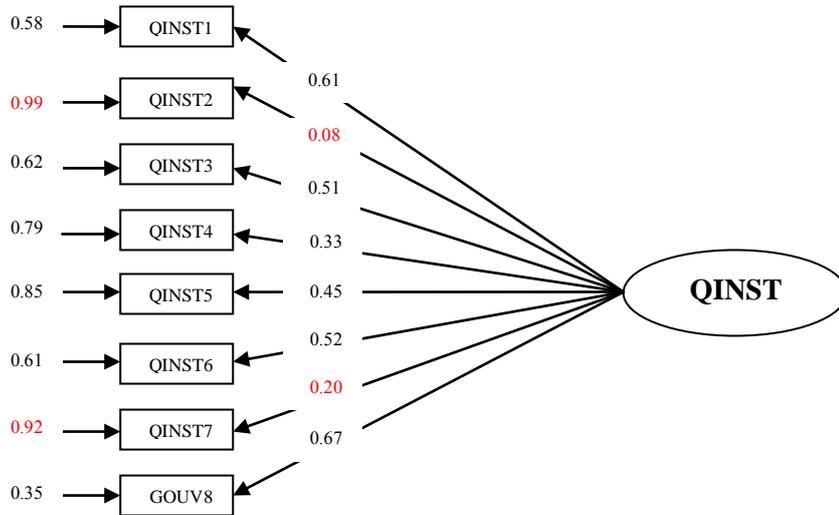
الجدول رقم (5-17): معادلات نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية.

متغير كامن	متغيرات جلية
النوعية المؤسساتية (QINST)	$QINST_1 = 0,61 \cdot QINST + 0,58$
	$QINST_2 = 0,08 \cdot QINST + 0,99$
	$QINST_3 = 0,51 \cdot QINST + 0,62$
	$QINST_4 = 0,33 \cdot QINST + 0,79$
	$QINST_5 = 0,45 \cdot QINST + 0,85$
	$QINST_6 = 0,52 \cdot QINST + 0,61$
	$QINST_7 = 0,20 \cdot QINST + 0,92$
	$QINST_8 = 0,67 \cdot QINST + 0,35$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بالاعتماد على النتائج الموجودة في الجدول (5-17) يمكن صياغة نموذج القياس في الشكل التالي، الذي يوضح نسبة مساهمة المتغيرات الجلية (QINST1)، (QINST2)، (QINST3)، (QINST4)، (QINST5)، (QINST6)، (QINST7)، (QINST8) في قياس المتغير الكامن النوعية المؤسساتية (QINST).

الشكل رقم (5-7): نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

نتائج تخمين القياس الاولي لقيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية لنموذج القياس موضوعة في الجدول رقم (5-18) كما يلي.

الجدول رقم (5-18): قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية:

المؤشر	القيمة
كي تربيع ( $\chi^2$ )	50.82
درجة الحرية (df)	27
(df) / ( $\chi^2$ )	1.88
P- Level	0.004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كي تربيع (50.82) بدرجة حرية (27) ومنه قيمة مؤشر ( $\chi^2$ ) / (df) تساوي (1.88) نلاحظ انها نتيجة غير مقبولة لأنها لا تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

نتائج تخمين القياس الاولي لقيم جودة المطابقة المطلقة، جودة المطابقة المعيارية، وجودة المطابقة المقنصدة لنموذج القياس نوردها مجتمعة في الجدول رقم (5-19).

الجدول رقم (5-19): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية:

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.899
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.889
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.951
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.083
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.086
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.950
مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.893
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.898
Bollen's Rho	0.958
Bollen's Delta	0.961
Akaike Information Criterion (AIC)	0.058
James-Mulaik-Brett Parcimonious Fit Index (PNFI)	0.950

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

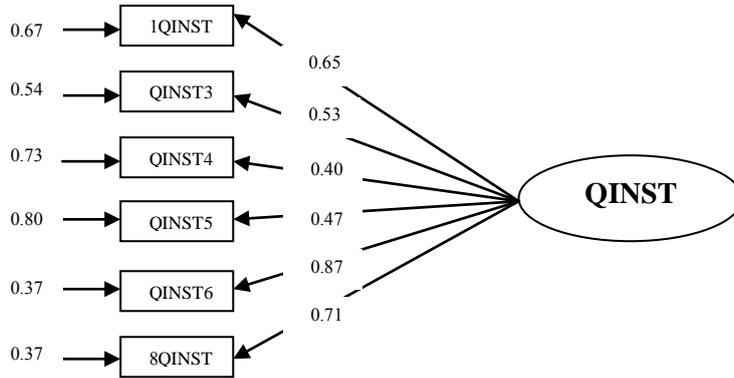
انطلاقاً من نتائج القيم المرجوة لكل مؤشر مطابقة الموضحة في الجدول (5-5). نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى عدم وجود مطابقة جيدة، وذلك راجع إلى أن مؤشرات المطابقة كانت غير مقبولة ( $GFI=0.899$ )، ( $AGFI=0.889$ )، ( $CFI = 0.898$ )، ( $RMSEA = 0.086$ )، ( $RMSR = 0.083$ )، ( $NNFI=0.893$ ).

نظراً لعدم قبول قيم مؤشرات المطابقة، سوف نقوم بإجراء تعديل على النموذج. نلاحظ من خلال الشكل (5-7) بأن أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة الأولى والثانية، والفقرة الثانية والثالثة كانت ذات ارتباط عالي جداً، لذلك تم إزالة الفقرة (2) من المقياس، كما نلاحظ ارتباط عالي لأخطاء القياس بين الفقرة السادسة والفقرة السابعة، وبين الفقرة السابعة والفقرة الثامنة، لذلك تم إزالة الفقرة (7).

وبعد إعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرتين المحذوفتين، أظهرت مؤشرات جودة المطابقة وجود حالة الملائمة، كما يظهر في الجدول رقم (5-20) والجدول (5-21).

وهذا يؤكد صحة افتراض أن ال(6) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات، كما هو مبين في الشكل(5-8).

الشكل رقم (5-8): نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

يظهر في الشكل الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن النوعية المؤسساتية، وذلك بعد عملية تعديل نموذج القياس، سنقوم بشرح علاقات الشكل في الجدول رقم (5-22).

الجدول رقم (5-20): قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
كي تربيع ( $\chi^2$ )	42.012
درجة الحرية (df)	21
(df) / ( $\chi^2$ )	2.0005
P- Level	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كي تربيع (42.012) بدرجة حرية (21) ومنه قيمة مؤشر ( $\chi^2$ ) / (df) تساوي (2.0005) نلاحظ أنها نتيجة مقبولة لأنها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

الجدول رقم (5-21): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.969
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.952
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.982
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.057
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.052
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.986
مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.941
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.938
Bollen's Rho	0.958
Bollen's Delta	0.961
Akaike Information Criterion (AIC)	0.058
James-Mulaik-Brett Parsimonious Fit Index (PNFI)	0.950

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بعد عملية تعديل النموذج، نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى وجود مطابقة جيدة، وذلك بسبب حذف الفقرة الثانية والفقرة السابعة.

الجدول رقم (5-22): نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية:

المؤشر	نسبة المساهمة
QINST1	% 17.91
QINST3	% 14.60
QINST4	% 11.02
QINST5	% 12.95
QINST6	% 23.97
QINST8	% 19.56
QINST	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل (5-7).

يظهر من الجدول أعلاه نسب مساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن النوعية المؤسساتية، حيث كانت أعلى نسبة مساهمة من نصيب (QINST6) المتعلقة بسنّ واحترام وتنفيذ القانون بنسبة (23.97 %)، تليها معا (QINST8) المتعلقة ضبط عناصر الفساد بنسبة (19.56 %)، و (QINST1) المتعلقة بالاستقرار السياسي بنسبة (17.91 %) أما بقية المتغيرات الجلية (QINST4)، (QINST5)، (QINST3) فكانت نسبها متقاربة بحوالي (11.02 %)، (12.95) و (14.60) المتعلقة بأمن المعاملات والعقود، تنظيم الأسواق.

### 3-3-3/ نموذج القياس للمتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات:

نموذج القياس الأصلي لمتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) هو نموذج عامل واحد يتكون من (6) مؤشرات، وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج يُبين الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (RSE) مع كل فقرة من الفقرات على التوالي كما هو موضح في الشكل (5-8):

$$RSE_i = \lambda_i \cdot RSE + E_i$$

تأخذ معادلة نموذج القياس الشكل التالي:

سوف نجمع مختلف معادلات نموذج القياس في الجدول رقم (5-19)، وذلك كما يلي:

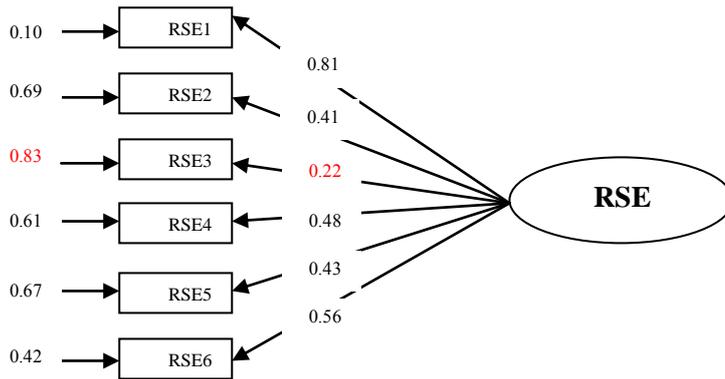
الجدول رقم (5-23): معادلات نموذج القياس للمتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات.

متغير كامن	متغيرات جلية
المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE)	$RSE_1 = 0.81 RSE + 0.10$
	$RSE_2 = 0.41 RSE + 0.69$
	$RSE_3 = 0.22 RSE + 0.83$
	$RSE_4 = 0.48 RSE + 0.61$
	$RSE_5 = 0.43 RSE + 0.67$
	$RSE_6 = 0.56 RSE + 0.42$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بالاعتماد على النتائج الموجودة في الجدول (5-23) يمكن صياغة نموذج القياس في الشكل التالي، الذي يوضح نسبة مساهمة المتغيرات الجلية (RSE1)، (RSE2)، (RSE3)، (RSE4)، (RSE5)، (RSE6)، في قياس المتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE).

الشكل رقم (5-9): نموذج القياس للمتغير للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

نتائج تخمين القياس الأولي لقيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات لنموذج القياس موضوعة في الجدول رقم (5-24) كما يلي.

الجدول رقم (5-24): قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المؤشر	القيمة
كي تربيع ( $\chi^2$ )	29.23
درجة الحرية (df)	14
(df) / ( $\chi^2$ )	2.08
P- Level	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كي تربيع (29.23) بدرجة حرية (14) ومنه قيمة مؤشر  $(\chi^2)$  / (df) تساوي (2.08) نلاحظ أنها نتيجة مقبولة لأنها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر. نتائج تخمين القياس الأولي لقيم جودة المطابقة المطلقة، جودة المطابقة المعيارية، وجودة المطابقة المقترنة لنموذج القياس نوردها مجمعة في الجدول رقم (5-25).  
الجدول رقم (5-25): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.901
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.900
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.897
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.079
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.081
مؤشر المطابقة المعيارية (NFI) Normed Fit Index	0.931
مؤشر المطابقة غير المعيارية (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.901
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.897
Bollen's Rho	0.936
Bollen's Delta	0.940
Akaike Information Criterion (AIC)	0.093
James-Mulaik-Brett Parcimounious Fit Index (PNFI)	0.951

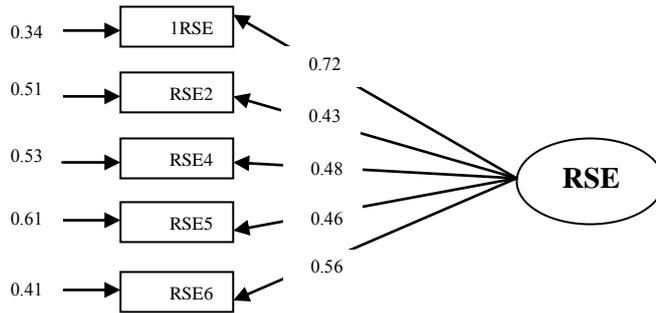
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

انطلاقاً من نتائج القيم المرجوة لكل مؤشر مطابقة الموضحة في الجدول (5-5). نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى عدم وجود مطابقة جيدة، وذلك راجع إلى أن مؤشرات المطابقة كانت غير مقبولة ( $PGI=0.897$ )، ( $CFI=0.897$ )، ( $RMSEA=0.081$ )، ( $Bollen'sRho=0.936$ )، ( $NNFI=0.893$ )، ( $AIC=0.093$ ).

نظراً لعدم قبول قيم مؤشرات المطابقة، سوف نقوم بإجراء تعديل على النموذج.

من خلال الشكل (5-9) نلاحظ ارتباط عالي لأخطاء القياس بين الفقرة الثانية والفقرة الثالثة، والفقرة الثالثة والفقرة الرابعة، لذلك تم إزالة الفقرة (3) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس في ضوء عدم وجود الفقرة المحذوفة، أظهرت مؤشرات جودة المطابقة وجود حالة الملائمة، كما يظهر في الجدول رقم (5-27). وهذا يؤكد صحة افتراض أن ال (5) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن مع كل فقرة من الفقرات، كما هو مبين في الشكل (5-10).

الشكل رقم (5-10): نموذج القياس للمتغير للمسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

يظهر في الشكل الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وذلك بعد عملية تعديل نموذج القياس، سنقوم بشرح علاقات الشكل في الجدول رقم (5-28).

الجدول رقم (5-26): قيم مؤشرات كى تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
كى تربيع (chi <sup>2</sup> )	26.12
درجة الحرية (df)	13
(df) / (chi <sup>2</sup> )	2.009
P- Level	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كى تربيع (26.12) بدرجة حرية (13) ومنه قيمة مؤشر (chi<sup>2</sup>) / (df) تساوي (2.009) نلاحظ أنها نتيجة مقبولة لأنها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

الجدول رقم (5-27): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل:

المؤشر	القيمة
مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index	0.942
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index	0.937
مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index	0.929
مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual	0.063
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual	0.059
مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.961
مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index	0.921
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.919
Bollen's Rho	0.956
Bollen's Delta	0.960
Akaike Information Criterion (AIC)	0.053
James-Mulajk-Brett Parcimounious Fit Index (PNFI)	0.951

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بعد عملية تعديل النموذج، نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى وجود مطابقة جيدة، وذلك بسبب حذف الفقرة الثالثة.

الجدول رقم (5-28): نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية:

المؤشر	نسبة المساهمة
RSE1	% 27.17
RSE2	% 16.23
RSE4	% 18.11
RSE5	% 17.36
RSE6	% 21.13
RSE	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل (5-10).

يظهر في الجدول أعلاه نسب مساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث كانت أعلى نسبة مساهمة من نصيب (RSE1) الأنشطة الاجتماعية للشركة تجاه العاملين بنسبة (27.17%)، تليها (RSE6) المتعلقة المساواة بين الجنسين بنسبة (21.13%)، أما بقية المتغيرات الجلية (RSE2)، (RSE5)، (RSE4) فكانت نسبها متقاربة على التوالي بحوالي (16.23%)، (17.36%)، (18.11%). أي المتعلقة بكل من الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل، أنشطة الشركات للحفاظ على البيئة، ورضا الزبون وخدمات عالية الجودة.

### 3-3-4/ نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي:

نموذج القياس الأصلي لمتغير الأداء المؤسسي (PERF) هو نموذج عامل واحد يتكون من (8) مؤشرات، وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج يُبين الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (PERF) مع كل فقرة من الفقرات على التوالي كما هو موضح في الشكل (5-11):

$$PERFi = \lambda_i \cdot PERF + Ei$$

تأخذ معادلة نموذج القياس الشكل التالي:

سوف نجمع مختلف معادلات نموذج القياس في الجدول رقم (5-29)، وذلك كما يلي:

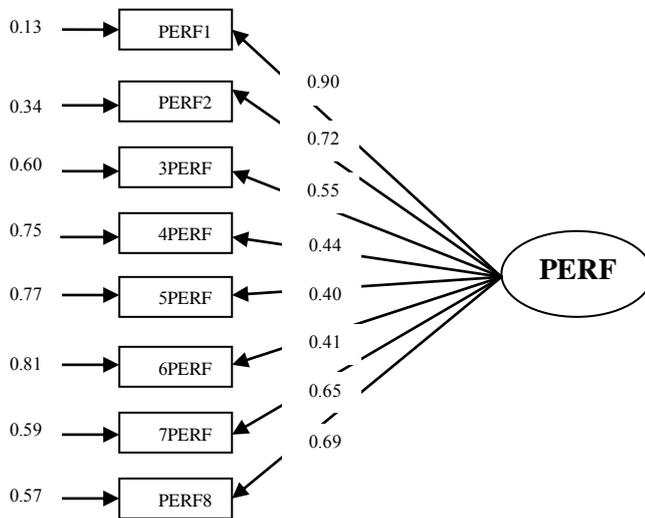
الجدول رقم (5-29): معادلات نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي.

متغيرات جلية	متغير كامن
$PERF1 = 0.90 PERF + 0.13$ $PERF2 = 0.72 PERF + 0.34$ $PERF3 = 0.55 PERF + 0.60$ $PERF4 = 0.44 PERF + 0.75$ $PERF5 = 0.40 PERF + 0.77$ $PERF6 = 0.41 PERF + 0.81$ $PERF7 = 0.65 PERF + 0.59$ $PERF8 = 0.69 PERF + 0.57$	الأداء المؤسسي (PERF)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

بالاعتماد على النتائج الموجودة في الجدول (5-29) يمكن صياغة نموذج القياس في الشكل التالي، الذي يوضح نسبة مساهمة المتغيرات الجلية (PERF1)، (PERF2)، (PERF3)، (PERF4)، (PERF5)، (PERF6)، (PERF7)، (PERF8) في قياس المتغير الكامن الأداء المؤسسي (PERF).

الشكل رقم (5-11): نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج Statistica 08

يظهر على الشكل الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن الأداء المؤسسي، سنقوم بشرح علاقات الشكل في الجدول رقم (5-32).

نتائج تخمين القياس الأولي لقيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن الأداء المؤسسي لنموذج القياس موضوعة في الجدول رقم (5-30) كما يلي.

الجدول رقم (5-30): قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن الأداء المؤسسي.

المؤشر	القيمة
كي تربيع ( $\chi^2$ )	72.105
درجة الحرية (df)	35
(df) / ( $\chi^2$ )	2.06
P- Level	0.0001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

قيمة مؤشر كي تربيع (72.105) بدرجة حرية (35) ومنه قيمة مؤشر ( $\chi^2$ ) / (df) تساوي (2.06) نلاحظ انها نتيجة مقبولة لأنها تدخل ضمن مجال القيم المرجوة للمؤشر.

نتائج تخمين القياس الأولي لقيم جودة المطابقة المطلقة، جودة المطابقة المعيارية، وجودة المطابقة المقنونة لنموذج القياس نوردتها مجتمعة في الجدول رقم (5-31).

الجدول رقم (5-31): قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن الأداء المؤسسي.

القيمة	المؤشر
0.921	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.917	مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index
0.931	مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index
0.061	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual
0.060	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual
0.972	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.951	مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index
0.92	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.985	Bollen's Rho
0.99	Bollen's Delta
0.051	Akaike Information Criterion (AIC)
0.983	James-Mulaik-Brett Parcimonious Fit Index (PNFI)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

انطلاقاً من نتائج القيم المرجوة لكل مؤشر مطابقة الموضحة في الجدول (5-5).

نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى وجود مطابقة جيدة.

الجدول رقم (5-32): نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية:

نسبة المساهمة	المؤشر
% 18.91	PERF1
% 15.13	PERF2
% 11.55	PERF3
% 09.24	PERF4
% 08.40	PERF5
% 08.61	PERF6
% 13.66	PERF7
% 14.50	PERF8
% 100	QINST

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الشكل (5-7).

يظهر في الجدول أعلاه نسب مساهمة المتغيرات الجلية في قياس المتغير الكامن الأداء المؤسسي، حيث كانت أعلى نسبة مساهمة من نصيب (PERF1) المتعلقة الربحية والمكاسب المالية بنسبة (18.91%)، أما النسب الدنيا فاضطلعت بها كل من (PERF5) المتعلقة الابتكار وجودة للمنتجات والخدمات بنسبة (08.40%)، و (PERF6) المتعلقة بملائمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات بنسبة (08.61%) أما بقية المتغيرات الجلية فكانت نسبها متقاربة بحوالي (14%). مما سبق، يتبين لنا واضحا إهمال الشركات الجزائرية للتكنولوجيا والمنتجات ذات الكثافة العلمية.

### 3-4/ النموذج الهيكلي الفرضي (Structural Model):

قد يكون النموذج الهيكلي متباين مع نموذج القياس، يتكون من متغيرين مستقلين ومتغيرين تابعين، إذ ترتبط فيه المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، وتؤثر في المتغيرات التابعة. يستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة. ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة المعروضة في الجدول (5-5)، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة معاملات بيتا المعيارية، أو بين المتغيرات المستقلة معاملات الارتباط البسيط.

### 3-4-1/ تقديم النموذج الهيكلي الفرضي:

بعد إجراء التعديلات وفي ضوء الخطوات الثلاث الخاصة باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث يمكن الآن اختبار النموذج الهيكلي الفرضي للدراسة بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على المقاييس وليس في ضوء المقاييس الأولية للبحث، حيث أن مقياس حوكمة الشركات أصبح يضم (7) فقرات، ومقياس النوعية المؤسسية أصبح يضم (6) فقرات، ومقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح يضم (5) فقرات، أما مقياس الأداء المؤسسي فبقي يضم (8) فقرات.

النموذج الهيكلي الفرضي المدروس هو نموذج أحادي الاتجاه، يتضمن أربعة متغيرات كامنة، تتجلى في كل من المتغير الكامن المستقل حوكمة الشركات (GOUV)، والمتغير الكامن المستقل النوعية المؤسسية (QINST)، اللذان يؤثران في المتغيرين الكامنين التابعين المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE)، والأداء المؤسسي (PERF)، يعد (RSE) مستقلا بالنسبة لـ (PERF) فهو يؤثر فيه، أي انه يلعب دور المتغير الوسيطي. هذا النموذج يدرس علاقة الترابط الخطية بين المتغيرين المستقلين، وكذا العلاقات السببية الخطية بين المتغيرين المستقلين والمتغيرين التابعين.

### 3-4-2/ فرضيات نموذج الهيكلية:

**H1: الفرضية الأولى:** تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع رفع الأداء المؤسسي.

انطلاقا من هذا المنظور سوف نحاول التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

H1a: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع زيادة المكاسب المالية.

H1b: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع كسب ولاء العاملين.

H1c: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع خفض التكاليف.

H1d: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع رفع الإنتاجية.

H1e: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع الابتكار وجودة المنتجات والخدمات.

H1f: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع ملائمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات.

H1j: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع كسب رضا الزبون.

H1h: تبني ممارسات حوكمة الشركات يرتبط ايجابيا مع زيادة حصة السوق.

**H2: الفرضية الثانية:** النوعية المؤسسية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابيا مع رفع الأداء المؤسسي.

- H2a: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع زيادة المكاسب المالية.
- H2b: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع كسب ولاء العاملين.
- H2c: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع خفض التكاليف.
- H2d: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع رفع الإنتاجية.
- H2e: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع الابتكار وجودة المنتجات والخدمات.
- H2f: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع ملائمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات.
- H2j: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع كسب رضا الزبون.
- H2h: النوعية المؤسسانية الملائمة للأعمال ترتبط إيجابا مع زيادة حصة السوق.
- H3: الفرضية الثالثة:** المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع رفع الأداء المؤسسي.
- H3a: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع زيادة المكاسب المالية.
- H3b: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع كسب ولاء العاملين.
- H3c: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع خفض التكاليف.
- H3d: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع رفع الإنتاجية.
- H3e: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع الابتكار وجودة المنتجات والخدمات.
- H3f: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع ملائمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات.
- H3j: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع كسب رضا الزبون.
- H3h: المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط إيجابا مع زيادة حصة السوق.

## 3-4-3/ نوعية العلاقات الخطية المدروسة:

العلاقة الأولى: المتغيرين المستقلين حوكمة الشركات (GOUV) والنوعية المؤسساتية (QINST) يرتبطان ولكنهما لا يؤثران على بعضهما البعض.

العلاقة الثانية: المتغير المستقل حوكمة الشركات (GOUV) يؤثر مباشرة في المتغير التابع الأداء المؤسسي (RSE) ولا يتأثر به.

العلاقة الثالثة: المتغير المستقل النوعية المؤسساتية (QINST) يؤثر مباشرة في المتغير التابع الأداء المؤسسي (RSE) ولا يتأثر به.

العلاقة الرابعة: المتغير المستقل حوكمة الشركات (GOUV) يؤثر مباشرة في المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) ولا يتأثر به.

العلاقة الخامسة: المتغير المستقل النوعية المؤسساتية (QINST) يؤثر مباشرة في المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) ولا يتأثر به.

العلاقة السادسة: المتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) هو متغير تابع للمتغيرين المستقلين (GOUV) و (QINST) يتأثر بهما، وهو في نفس الوقت يعتبر متغيرا مستقلا بالنسبة للمتغير التابع الأداء المؤسسي ويؤثر فيه مباشرة.

العلاقة السابعة: المتغير المستقل حوكمة الشركات (GOUV) يؤثر بطريقة غير مباشرة في المتغير التابع الأداء المؤسسي (RSE) عن طريق (RSE).

العلاقة الثامنة: المتغير المستقل النوعية المؤسساتية (QINST) يؤثر بطريقة غير مباشرة في المتغير التابع الأداء المؤسسي (RSE) عن طريق (RSE).

## 3-4-4/ قيم مؤشرات المطابقة للنموذج الهيكلي:

سوف نتبع نفس الطريقة والخطوات التي اتبعناها في تقييم نماذج القياس، حيث قمنا بتقييم النموذج الهيكلي الفرضي المدروس بالاعتماد أساسا على التوصيات المدونة في الجدول رقم (5-5)، بعد عملية التطبيق حصلنا على نتائج قيم جودة المطابقة للنموذج الهيكلي التي سوف ندونها في الجدول رقم (5-35) الموالي.

## الجدول رقم (5-35): قيم مؤشرات المطابقة للنموذج الهيكلي.

القيمة	المؤشر
2.04	مؤشر نسبة قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) ودرجة الحرية (df): ( $df/\chi^2$ )
0.911	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness Of Fit Index
0.90	مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI) Adjusted Goodness Of Fit Index
0.915	مؤشر حسن المطابقة Gamma للمجتمع (PGI) Population Gamma Index
0.060	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMSR) Root Mean Square Residual
0.056	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA) Root Mean Square Residual
0.962	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index
0.953	مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) Non-Normed Fit Index
0.91	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index
0.973	Bollen's Rho
0.981	Bollen's Delta
0.055	Akaike Information Criterion (AIC)
0.976	James-Mulaik-Brett Parcimonious Fit Index (PNFI)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

نلاحظ أن قيم مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول أعلاه، تشير إلى وجود مطابقة جيدة. نبدأ بقيمة مؤشر نسبة قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) ودرجة الحرية (df) التي تساوي (2.04) وهي قيمة جيدة جداً، بعدها يظهر جليا أن قيم مؤشرات المطابق المطلقة كلها تقترب من القيم المرجوة فنجد (GFI) مساوية لـ(0.911)، وقيمة (AGFI) مساوية لـ(0.90)، وقيمة (PGI) مساوية لـ(0.915) هذه القيم كله من المفروض حتى تقبل لابد أن تدخل ضمن المجال [0.9، 1] وهو شرط متوفر في كل القيم. ثم بالنسبة لقيمة (RMSR) نجد أنها مساوية لـ(0.056) وقيمة (RMSR) مساوية لـ(0.060) وهي قيم تتوفر فيها شرط القبول لكونها تنتمي للمجال الثقة [0.05، 0.08].

أما بالنسبة لقيم مؤشرات المطابقة الأخرى كما هو معبر عنها في الجدول، فهي كلها ذات قيم مقبولة، حيث أنها تنتمي إلى مجالات الثقة لكل مؤشر على حدة.

3-4-5 / معادلات للنموذج الهيكلي المدروس:

وفيما يلي سرد لطرق صياغة المعادلات للنموذج الهيكلي التي تعبر في الأصل عن العلاقات الفرضية السابقة الذكر،

الجدول رقم (5-33): شكل المعادلات الهيكلية للنموذج المدروس.

المعادلات الهيكلية	مسار العلاقات الهيكلية
$RSE = \beta 1.GOUV + D1$	(GOUV)-50->(RSE)
$RSE = \beta 2.QINST + D2$	(QUAINST)-51->(RSE)
$PERF = \beta 3.RSE + D3$	(RSE)-52->(PERF)
$PERF = \beta 4.GOUV + D4$	(GOUV)-53->(PERF)
$PERF = \beta 5.QINST + D5$	(QUAINST)-54->(PERF)
$PERF = \beta 6.GOUV + \beta 7.QINST + \beta 8.RSE + D6$	(GOUV)-(QUAINST)-(RSE)-55->(PERF)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

من خلال الجدول السابق، تظهر في السطر الأول المعادلة التي تبين العلاقة السببية لتأثير المتغير الكامن المستقل حوكمة الشركات (GOUV) على المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE)، في السطر الثاني نجد معادلة العلاقة السببية لتأثير المتغير الكامن المستقل النوعية المؤسسية (QINST) في المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE)، وفي السطر الثالث تظهر معادلة العلاقة السببية لتأثير المتغير الوسيط المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) في المتغير الداخلي التابع الأداء المؤسسي (PERF)، وفي السطر الرابع نجد معادلة العلاقة السببية لتأثير المتغير التابع الأداء المؤسسي (PERF) بالمتغير المستقل حوكمة الشركات (GOUV)، وفي السطر الخامس نجد معادلة العلاقة السببية لتأثير المتغير التابع الأداء المؤسسي (PERF) بالمتغير المستقل النوعية المؤسسية (QINST)، وأخيرا في السطر السادس نجد المعادلة الهيكلية للعلاقات السببية الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة النموذج الهيكلي المدروس.

وبعد عملية تطبيق هذه المعادلات باستعمال برنامج (Statistica, 0.8) تم الحصول على النتائج التي وضعناها على شكل الجدول رقم (5-34)، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (5-34): المعادلات الهيكلية الفعلية للنموذج المدروس.

مسار العلاقات الهيكلية	المعادلات الهيكلية
(GOUV)-50->(RSE)	$RSE = 0.71 \text{ GOUV} + 0.24$
(QUAINST)-51->(RSE)	$RSE = 0.52 \text{ QINST} + 0.54$
(RSE)-52->(PERF)	$PERF = 0.62 \text{ RSE} + 0.34$
(GOUV)-53->(PERF)	$PERF = 0.45 \text{ GOUV} + 0.39$
(QUAINST)-54->(PERF)	$PERF = 0.08 \text{ QINST} + 0.98$
(GOUV)-(QUAINST)-(RSE)-55->(PERF)	$PERF = 0.45 \text{ GOUV} + 0.08 \text{ QINST} + 0.62 \text{ RSE} + 0.34$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Statistica 08).

من خلال نتائج الجدول رقم (5-34) توصلنا إلى ما يلي:

1- يظهر بان هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية مباشرة بين حوكمة الشركات (GOUV) والأداء المؤسسي (PERF) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.45). هذا يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث.

2- توجد هناك علاقة تأثير سلبية غير معنوية مباشرة بين المتغير المستقل النوعية المؤسسية (QINST) والمتغير التابع الأداء المؤسسي (PERF).

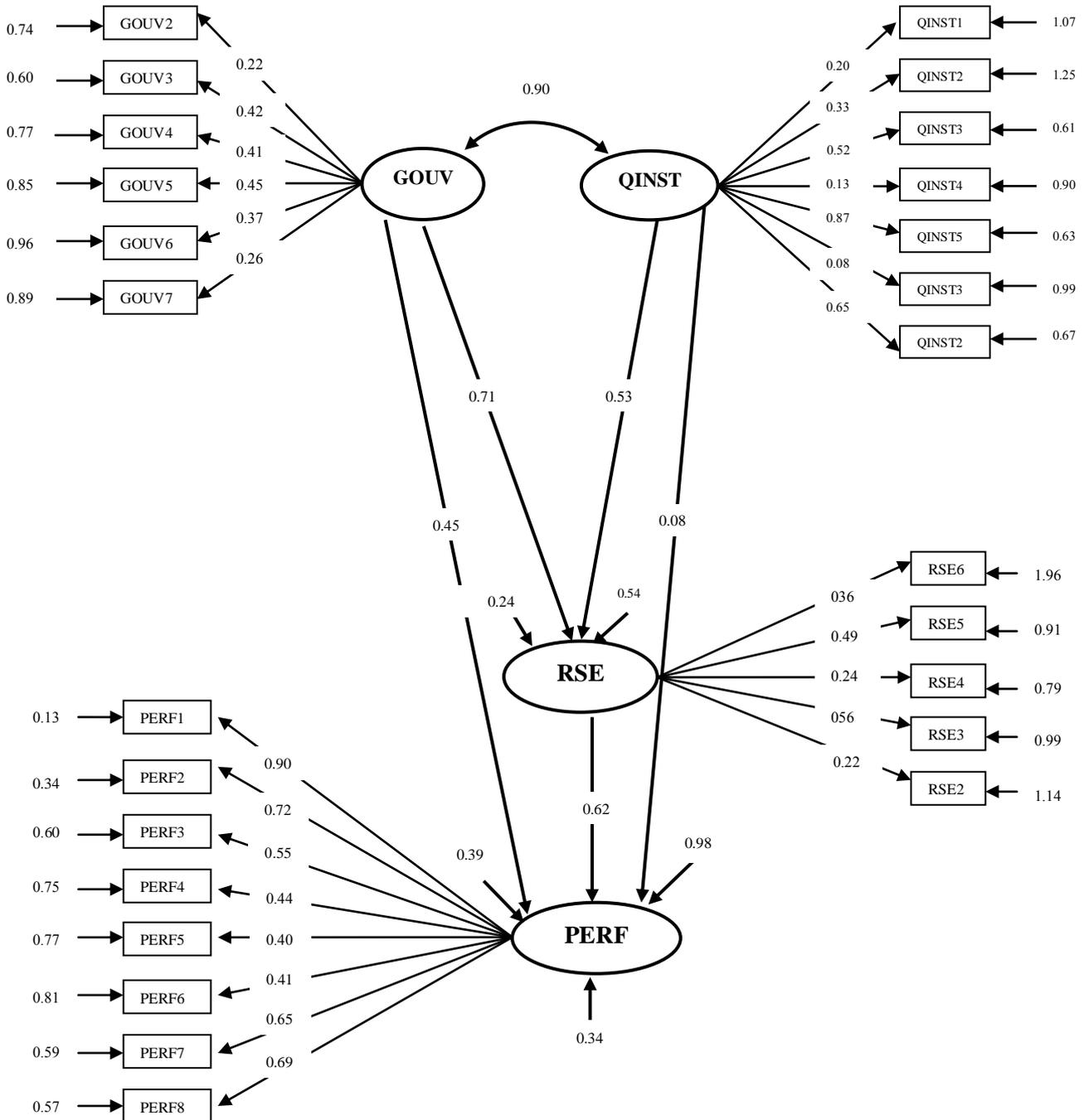
3- توجد هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية مباشرة بين المتغير المستقل حوكمة الشركات (GOUV) والمتغير الوسيطى المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.71).

4- توجد هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية مباشرة بين المتغير المستقل النوعية المؤسسية (QINST) والمتغير الوسيطى المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.52).

5- توجد هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية مباشرة بين المتغير التابع الوسيطى المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) والمتغير التابع الأداء المؤسسي (PERF) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.62) هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة للبحث.

وفيما يلي مخطط النموذج الهيكلي العام للدراسة، الذي يحتوي على جميع العلاقات التي أدرجت في الفرضيات.

الشكل رقم (5-12): النموذج الهيكلي العام للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث باستعمال برنامج (STATISTICA 08)

## 3-4-6/ تحليل شكل النموذج الهيكلي:

يعبر الشكل رقم (5-12) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغيرات المستقلة للبحث (حوكمة الشركات) و(النوعية المؤسسية) والمتغير الوسيطي (المسؤولية الاجتماعية للشركات) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

من خلال قيم مقاييس الملائمة الموجودة في الجدول (5-33) يظهر بأن النموذج الهيكلي للبحث الحالي ملائم لبيانات الدراسة، أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير الوسيط فتتمثل علاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية، تستخدم لاختبار الفرضيات وللتحقق من الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير الوسيط. أما الأسهم ذات الاتجاهين الموجودة ما بين المتغيرات المستقلة تمثل معاملات الارتباط، على ضوء نتائج شكل النموذج الهيكلي، يمكن الحكم على فرضيات البحث، وذلك كما يلي. يمكن الحكم من خلال المعاملات المعيارية الظاهرة على الأسهم عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع،

بالنسبة لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة للبحث، فنلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين متغير حوكمة الشركات (GOUV) والنوعية المؤسسية (QINST) بمعامل قيمته (0.90). هذا يثبت فرضية الارتباط القوي الايجابي لتوفر نوعية مؤسسية ملائمة لممارسة الأعمال في ومدى تبني شركات المساهمة الجزائرية العامة لأساليب حوكمة الشركات. مما يؤكد صحة الفرضية الثانية للبحث.

إذ يظهر بان المتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) هو أكثر أهمية نسبية في تفسير الأداء المؤسسي (PERF) بدرجة تشبع (0.62)، إذ بلغت نسبته حوالي (53.91%)، ويأتي في المرتبة الثانية متغير حوكمة الشركات (GOUV) بدرجة تشبع (0.45) إذ بلغت نسبته (39.13%)، أما متغير النوعية المؤسسية (QINST) يأتي أخيرا بدرجة تشبع (0.08)، والذي بلغت نسبته (6.96%). هذا من خلال التأثيرات المباشرة بين المتغيرات.

أما بالنسبة للتأثير غير المباشر، فنلاحظ أن تأثير متغير حوكمة الشركات (GOUV) بوزن انحداري معياري قيمته (0.71) وتأثير النوعية المؤسساتية (QINST) بوزن انحداري معياري قيمته (0.53) على المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) كان سببا في ارتفاع تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) على الأداء المؤسسي (PERF) بوزن انحداري معياري قيمته (0.62) مما يؤكد صحة فرضية البحث الرابعة، التي ترى أن توفر نوعية مؤسساتية ملائمة للأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في رفع اثر ممارسات حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي.

### خلاصة:

من خلال دراسة العلاقات الفرضية للعينة الشركات باستعمال المعادلات الهيكلية تبين لنا ما يلي:

تم تأكيد صحة الفرضية الأولى للبحث، يظهر بان هناك علاقة تأثير ايجابية معنوية بين حوكمة الشركات (GOUV) والأداء المؤسسي (PERF) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.45).

كما تم تأكيد صحة الفرضية الثانية للبحث، من خلال علاقة الارتباط الموجبة و المعنوية بين من متغير حوكمة الشركات (GOUV) والنوعية المؤسساتية (QINST) بمعامل قيمته (0.90).

وتم تأكيد صحة الفرضية الثالثة للبحث تثبته علاقة التأثير الايجابية المعنوية بين المتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) والمتغير الأداء المؤسسي (PERF) بقيمة تشبع لوزن انحداري معياري قيمته (0.62)

أيضا، تم تأكيد صحة فرضية البحث الرابعة، التي ترى أن توفر نوعية مؤسساتية ملائمة للأعمال وتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في رفع اثر ممارسات حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي بوزن معياري (0.71).

نظرا للتطور المستمر في بيئة الأعمال، وما يرافقه من مشاكل قد تواجهها الشركات، التي سببها عدم كمال الأسواق، ومن أهم مظاهرها بيئة تتميز بعدم التحكم في تكاليف الصفقات والعقود، نظرا لعدم تماثل المعلومات بين مختلف أطراف العقود من جهة، والتصرفات الانتهازية، وتجدر المسيرين، والمشاكل الناجمة عن توكيلات السلطات، وعدم ضمان ووضوح حقوق الملكية، من جهة أخرى.

ظهرت إلى الوجود التيار المؤسستي الجزئي، الذي يشتمل على مجموعة من النظريات، التي وضعت لإيجاد الحلول. فمن خلال نظرية حقوق الملكية، تم رفع اللبس عن المشاكل التي تهدد استقرار الملكية، فقامت بتوضيح وتنظيم كل التصرفات والنشاطات والمسؤوليات المتعلقة بالملكية، مادية كانت أو معنوية، هادفة إلى الحفاظ على الملكيات، وضمان انتقالها بين الفاعلين. ولزيادة التحكم في تكاليف السوق، ظهرت نظرية تكاليف الصفقات، الرامية إلى دراسة وتحديد كل أنواع التكاليف.

ونظرا للتعقيد الذي يكتسي إجراء المعاملات، أصبح التحكم في تكاليف الصفقات يتطلب أشخاصا متخصصين ومتكويين، فبعد إن كانت إدارة الشركات الرأسمالية حكرا على المالك نفسه، تم الانتقال إلى جيل جديد من شركات الأموال يعرف باسم الشركات المانجريالية، السائدة إلى يومنا هذا. يتميز هذا النوع من الشركات بانتقال الإدارة من أيدي المالكين إلى أيدي خارجية تتمثل في المسيرين أو المديرين التنفيذيين غير المالكين.

في هذه الحالة يوكل المالكون المسيرين لأداء مهامهم في الإدارة بإعطائهم مجموعة من الصلاحيات والسلطات، و لضمان حقوق كل من الطرفين، كان لزاما عليهما الخضوع إلى مجموعة من اللوائح والقوانين من شأنها تنظيم هذا النوع من عقود الوكالة.

لكن لكل من المالكين التي تتوزع ملكيتهم على شكل مساهمات والمديرين التنفيذيين أهداف وغايات مختلفة على المستوى أداء الشركة، مما يخلق تضاربا في المصالح، فالمالك يهدف إلى الحصول على أكبر نسبة في توزيع الأرباح، بينما يهدف المسير إلى إطالة مدة منصبه

في إدارة الشركة. لكن في مناخ أعمال يتميز بالمنافسة الشرسية، يكون الحفاظ على استمرارية الشركة أمراً صعباً، حيث يتطلب ذلك من المسير الإبقاء على أكبر نسبة الأرباح لإعادة استثمارها، وهو ما يتعارض مع مصالح المساهمين. وبحكم تموقع المسيرين المتميز في هرم إدارة الشركة، وتفردهم بامتلاكهم المعلومات المتعلقة بالشركة، سوف ينتهز المسيرون هذه الوضعية، باستعمالها لخدمة أهدافهم وفي نفس الوقت إقناع المساهمين بمخططاتهم دون الإضرار بمصالحهم.

كل هذا يبين الدور الكبير الذي تلعبه المعلومات نوعاً وكماً، ولعله ما جعل بعض المسيرين يغطون نقص أدائهم في مهامهم باحتكار المعلومات، واستعمالها فيما يخدم مصالحهم. وتماشياً مع هذه التطورات، وحلاً للمشاكل التي قد ترافقها، برزت إلى العالم نظرية التجدر، التي جاءت كتكملة لما بدأت به نظرية الوكالة، في وضع الحد للتصرفات الانتهازية للمسيرين، خاصة تلك المتعلقة باحتكار المعلومات.

كل هذه النظريات كانت بمثابة قاعدة علمية، ارتكزت عليها منظمة (OCDE) في وضع دليل لممارسات التسيير الجيد للشركات، أطلق عليها اسم ممارسات حوكمة الشركات، التي ظهرت في بادئ الأمر سنة (1999)، ليعاد تعديلها سنة (2004) تلبية لمتطلبات الأسواق والشركات.

تعتبر حوكمة الشركات آلية جديدة فعالة لإدارة المنظمات، كما تبث في الكثير من الدراسات المتعلقة بقواعد وأسس التسيير المؤسسي، والتي خلص أغلبها إلى أن حوكمة الشركات مفتاح أساسي وضروري لرفع وتحسين الأداء المؤسسي للشركات، حتى أنها جعلت من الشركة نفسها سوقاً، له قوانين تحكمه وتنظمه. فأصبحت أي حوكمة الشركات مفتاحاً فعالاً لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية لتضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات.

كما تعد العلاقة بين نظم حوكمة الشركات وأدائها من القضايا الهامة بين الأكاديميين والتطبيين على حد سواء، ومع ذلك فحتى الآن فإنه لم يتم الوصول إلى نتائج متوافقة بين الدراسات على المستوى التطبيقي، ويعود هذا الاختلاف في النتائج إلى مدى صحة وموضوعية مقاييس حوكمة الشركات المستخدمة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الحوكمة وتقييم مدى تواجد عناصره ومقوماته الرئيسية في الشركات المساهمة الجزائرية العامة.

لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات حوكمة الشركات المختارة وكل من أداء الشركة، وزيادة الارتباط في حالة توفر بيئة مؤسسية ملائمة للأعمال، وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي سوف يتم تحليل النتائج على عدة مستويات:

1/ من خلال نتائج الدراسة تبين أن تقييم حوكمة الشركات في شركات العينة لا يتأثر بدور لجان مجلس الإدارة، أي أن ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر لا تساهم فيه لجان ممارسات الحوكمة، وهو ما لا يتوافق مع معايير (OCDE) التي تعتبرها من أهم الشروط الواجب توفرها.

وفي المقابل يعتمد تقييم الحوكمة على مساهمة المؤشرات الفرعية التالية، وذلك بالترتيب حسب الأولوية:

مناخ ملائم للأعمال، بمعامل انحدار معياري (0.81). وممارسات مجلس الإدارة، بمعامل انحدار معياري (0.64). احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض على انتهاكها، بمعامل انحدار معياري (0.52). تعزيز مشاركة أصحاب المصالح في الرقابة على الشركة، بمعامل انحدار معياري (0.45). الإفصاح والشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لفائدة كل الأطراف ذات الصلة، بمعامل انحدار معياري (0.43). التفريق بين مهام المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة،

بمعامل انحدار معياري (0.42). تصويت المساهمين في الجمعية العامة وتدقيق القوائم المالية، بمعامل انحدار معياري (0.41).

2/ من خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن الشركة ليست في منعزل عن العالم الخارجي المحيط بها، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، ولا يكفي أن تدار جيدا على المستوى الداخلي بل هي في حاجة إلى مرافقة من طرف المحيط المؤسسي الذي تنشط فيه وهو ما يبرر فشل كل الإصلاحات التي أجريت على المؤسسة العمومية الجزائرية والتي خضعت دائما إلى إجراءات أحادية الجانب من طرف الدولة دون إشراك الشركة، والذي يشكل عامل أساسي في نجاح أي مشروع، وذلك بتقديمها لمتطلباتها التي تتم عن حاجياتها المفصلة.

إن إشراك ممثلي الشركات وممثلي المجتمع المدني في عمليات التغيير والإصلاح واجب حتى تتجح أي مبادرة في هذا المجال ما من شأنه أن يرفع الأداء المؤسسي لهذه الشركات. إن النماذج المؤسسية المستعملة في تقييم النوعية المؤسسية للدول المختلفة متقدمة كانت أم متخلفة حتى وإن أعطت نتائج ايجابية في بلد ما لا يمكن أن تُنقل هكذا وتطبق في بلد آخر، وهو ما أظهرته نتائج الدراسة.

فالتغيرات ذات الدلالة النظرية والإحصائية المعبرة في بقية دول العالم والتي جمعها "كوفمان وآخرون" (Kaufman et al, 2010) لم تكن معبرة في الجزائر مثل: (حقوق الملكية، تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة)، ويرجع ذلك إلى المميزات والخصوصيات التي تختلف عن بقية الدول. لكن هذا لا يعني عدم أهميتها، بل بالعكس من ذلك فالقيام بتعديلها (مؤشرات التقييم) حسب الطبيعة المؤسسية الجزائرية ومتطلباتها، له اثر ايجابي معبر في الرفع من الأداء المؤسسي، فمن خلال الدراسة تبين أن تقييم النوعية المؤسسية يعتمد على مساهمة المؤشرات الفرعية التالية، وذلك بالترتيب حسب الأولوية:

- سنّ، احترام وتنفيذ القانون، بمعامل انحدار معياري (0.87).

- ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة، بمعامل انحدار معياري (0.71).

- الاستقرار السياسي بمعامل انحدار معياري (0.65).
  - فعالية الإدارة العمومية، بمعامل انحدار معياري (0.53).
  - تنظيم الأسواق، بمعامل انحدار معياري (0.47).
  - امن المعاملات والعقود، بمعامل انحدار معياري (0.40).
- ويرجع عدم مطابقة مؤشر النوعية المؤسسية لـ"كونمان" لمتطلبات البيئة الجزائرية زيادة على خصوصياتها، إلى أن المؤشرات المستعملة فيه غير موضوعية إلى حد ما، بدليل القراءات التراجعية لنتائج بياناته، والتي أظهرت بلدان بذاتها كتونس ومصر وفي مراكز متقدمة على الجزائر لكننا ما نشهده اليوم من ثورات وعدم استقرار مؤسسات هذه الدول لدليل على عدم موضوعية قيمه، بالرغم من أنهم يعتمدون على أكثر من (177) منظمة غير حكومية مستقلة في جمع البيانات.
- 3/ أن حوكمة الشركات يمكنها أن تضمن الأداء إذا ما توفرت المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث تؤثر على الأداء المؤسسي بقيمة معامل انحدار معياري مساو لـ (0.62)، وفي ظل توفر كذلك نوعية مؤسسية ملائمة للأعمال، التي ظهرت مساهمتها في الادعاء المؤسسي بمعامل ارتباط مساو لـ (0.90).
- 4/ توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات تبني ممارسات حوكمة الشركات ودرجة الأداء المؤسسي، فتبني ممارسات حوكمة الشركات إلى جانب المسؤولية الاجتماعية في بيئة مؤسسية ملائمة للأعمال يؤدي إلى عوائد أعلى من الأرباح بمعامل انحدار معياري بقيمة (0.90)، وكسب رضا العاملين بمعامل (0.72)، والظفر بزيادة حصة السوق بمعامل (0.69)، وكسب رضا الزبون بمعامل (0.65)، والحصول على تكاليف تنافسية بمعامل (0.55)، وتأتي في قيم متقاربة كل من الإنتاجية والكفاءة بمعامل (0.44)، يليها مدى ملائمة المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات للطلب بمعامل (0.41) وأخيرا تأتي عملية الابتكار وجودة لمنتجات والخدمات بمعامل (0.40).

من خلال النتائج السابقة، خلصت الدراسة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات هو بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء الجيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة داخليا أو خارجيا من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي ضمان الاستخدام الرشيد موارد الشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق دورا إيجابيا للشركة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل، كما يجدر بالذكر أن النتائج المتوصل إليها منسجمة إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الدراسات على الصعيد العالمي، مع بعض التحفظات، التي كان سببها طبيعة ومميزات شركات العينة التي تميزها عن شركات اهرى في مجتمعات تختلف عن المجتمع الجزائري.

وفي ضوء ما تم توصلنا إليه من نتائج، يمكن تقديم مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية في هذا الصدد:

1- ضرورة الأخذ في الاعتبار المعلومات الأخرى المؤثرة في قياس أداء الشركة.

2- إجراء الدراسات من نفس النوع على عينات أخرى، لبيان أثر الاختلافات البيئية والثقافية والتشريعية على درجة تأثيرها في أداء الشركات.

## الكتب:

- نخبة من أساتذة التحكيم، ترجمة مصطفى كامل السيد، الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، مصر، الطبعة الأولى، 2007/1/1.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات أداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- أبو الفتوح علي فصالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
- احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
- أحمد الخطيب وسالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر : الأصول والمهارات ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 2002.
- الطيب بلوله، قانون الشركات، ترجمة محمد بوزه، دار بيرتي للنشر الجزائر، 2008.
- أنجرس م و آخرين، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصة للنشر، 2004.
- اولفر وليامسون، واخرون، المؤسسات والاقتصاد، ترجمة صادق إبراهيم وناذر إدريس التل، دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- جون كارفر، كارولين اوليفر، إعادة اختراع دور مجالس الإدارة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، يناير 2003.
- جون كارفر، كارولين اوليفر، إعادة اختراع دور مجالس الإدارة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، يناير 2003.
- جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، حقوق الطبع، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، واشنطن 2003.
- حماد عبد العال طارق، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- درويش ناجي محمد حسن، تحليل المسار في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- رايوند مكليود، جيورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006.
- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية: قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات 2003.
- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- سليم الحسنة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للإنتاج والتوزيع، عمان 2002.
- سويلم محمد، إدارة البنوك وصناديق الاستثمار في بورصات الأوراق المالية، دار الهانى، المنصورة، 1991.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، 2003، ص 126-129.
- عبيد سعيد توفيق، الاستثمار النظرية والتطبيق: منهج تحليلي كمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1988.
- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية 2000.
- علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار المناهج، 2005.
- علام صلاح الدين محمود، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية - منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر، 1998.
- علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- كولين ماير، ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الاقتصاديات الانتقالية، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، طبعة عام 2003.

## قائمة المراجع

- كيم كينيث وآخرون، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010، ص 165.
- لطفي السيد أحمد أمين، المراجعة وخدمات التأكد، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- مالكولم رودفورد، المؤسسات في علم الاقتصاد المؤسسية القديمة والجديدة، دار الكتاب الحديث، عمان، الطبعة الأولى 2009، ترجمة نادر ادريس النتل.
- محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- محمود نور، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير ج2، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010. الطبعة الأولى.
- مصطفى محمد عبده، تأثير انفصال الملكية عن الإدارة على الأداء: دراسة تطبيقية، على عينة من الشركات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 1999.
- هبة عبد المؤمن نور الدين، الاتجاهات الحديثة للمراجعة البيئية كأداة لتقييم الاداء البيئي: دراسة تطبيقية، دار الجامعات المصرية، 2004.
- لطفي السيد أحمد أمين، دراسات متقدمة في المراجعة و خدمات التأكد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- المجلات:**
- إيمان الشاعر، الاقتصاد المؤسسي الجديد مع التركيز على إمكانية تطبيقه في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصري، شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، القاهرة، 2007، ص 9-20.
- ناصر عبيد الناصر، من أين يبدأ الفساد وإلى أين ينتهي، مجلة النبأ، القاهرة، جوان 2004، العدد 77.
- الراوي خاشع محمود، المدخل إلى تحليل الانحدار، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، العراق، 1987، ص 523.
- الرحيلي سلامة عوض، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2008، العدد الأول، المجلد رقم 22، ص 183 - 186.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، جامعة الجزائر، ص 218.
- أمارتيا سان، التنمية حرية، مؤسسات حرة وإنسان متحرر من الجهل والفقر والمرض والفقر، ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، العدد 305 مايو 2004.
- توفيق أنتولجي، مقدمة في ذهنية التجديد والإصلاح في القيادة الإدارية للمؤسسات، مجلة الجندول، سبتمبر 2005، العدد 24.
- جون سولفان، المشاركة في صياغة السياسات العامة، CIPE، 2004.

## قائمة المراجع

- حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي، من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، العدد 257، مايو 2001، ص 226-227.
- حسن مصطفى، القياس والإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات: دراسة تحليلية لتقييم البيئة المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2 المجلد رقم 44، 2007، ص 13.
- خالد عبد الوهاب البنداري الباجوري، الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي في مصر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، تصدر عن جامعة مستغانم، العدد 3، جويلية 2012، ص 21.
- دانيال كوفمان؛ وارت كرائي؛ بابلو زويدو، تحسين التنظيم والإدارة من التشخيص إلى التنفيذ، مجلة التمويل والتنمية، FMI جوان 2000.
- ربحاوي مها، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين التعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 98.
- سيني ندياي، دور الإصلاحات المؤسسية، مجلة التمويل والتنمية، FMI، 2001/12، ص 19.
- عبد اللطيف وحنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2004.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 88.
- عشاوي سعد الدين، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2000، ص 186.
- علي يوسف، أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملائمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، سنة 2012، ص 237.
- عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، سنة 2008، ص 194.
- فاطمة جاسم محمد، تامر عادل الصقر، تقييم فاعلية لجان المراجعة في المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 30، المجلد الثامن، سنة 2012، ص 198-200.
- كمال رزيق ومسودور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002.
- مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، مارس 2007، ص 3-4.
- مناد علي، بونوة شعيب، إشكالية التغيير والتحول السياسي في البلدان العربية، مجلة الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد الخامس، أبريل 2013.

## قائمة المراجع

- ياسر فتحى الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، السنة 15، العدد 40، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، أبريل 2007، ص 9.

- أحمد هاني محمد النعيمي، آمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2011، ص 118-119.

### الملتقيات العلمية:

- بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09 مارس 2005.

- جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة بسكرة.

- حسن محمد الرفاعي، أركان بيئة الأعمال المساهمة في تنمية العالم الإسلامي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية، التنمية المستدامة في العالم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الأزهر، القاهرة، 2007.

- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

- شريفة جعدي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013.

- عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان.

- عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

- عبد الناصر نور، منير شاكر، محاسبة المسؤولية الاجتماعية، ندوة علمية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 15-1-2000 .

- مراد سكاك، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.

- يوسف طارق محمد، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، المؤتمر العربي الأول متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 18.

## التقارير:

- PNUD، تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، 2004.
- إي ر م ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2005.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني/يناير 1997، ص ص: 9-10.
- تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002.
- جون د.سوليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ادارة النزاعات، عمان، تصنيف رقم الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد 22، 13 نوفمبر 2002.
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 10.

## القوانين والمراسيم:

- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية رقم 14/2006.

## المراجع الالكترونية:

- عبد الرحمن نجم المشهداني، حوكمة الشركات، جريدة المدى للإعلام والثقافة، أوت 2005، عدد 407. [www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm](http://www.almadapaper.com/sub/aboutus.htm) انظر:
- وهيبة مقدم، متطلبات إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات، منتدى المراجع المصري، 02 فبراير 2013.
- عبدالسلام نايف المبروك، مراجعة أثر العوامل البيئية على القوائم المالية، محاسبة دوت نت مجلة الكترونية، 08-07-2010. اطلع عليه بتاريخ 05-01-2011. انظر: <http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/29073>

- Anthony A. Atkinson, et at., Management Accounting, 2nd Ed., Prentice-Hall, journal, 1997.
- Aoki .M, Towards comparative institutional analysis, MIT press Cambridge, USA, 2001.
- Arafat, Wilson and Waluyo, Eko and Mahelan, Corporate Governance Strategy Execution with Balanced Scorecard Approach: The Most Comprehensive Framework for 360 Degree CG Internalization in Indonesia (June 20, 2011). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1867906> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1867906>
- ARTHUR Brian W, Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, Economic Journal, 1989, 99, pp. 116-131.
- Bellovary, Jodi L., Don E. Giacomino., & Michael D. Akers., Earnings Quality: It's Time to Measure and Report, The CPA Journal, November, 2005, pp 32- 37.
- Berger, Peter and Luckmann, Thomas, The Social Construction of Reality, New York: Doubleday, 1967.
- BOYER Robert, SAILLARD Yves, Théorie de la régulation : l'état des savoirs, Paris, La Découverte, 2002, pp. 273-284.
- Brahim lakhlef, la bonne gouvernance, Dar Al-Khaldounia, vieux kouba, Alger, Algérie, 2006, p 33.
- Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance, Chaired by Sir Adrian Cadbury London, Gee & Co, 1992, p14.
- Cadbury, A, Report of the Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance, London, Gee & Co pp15.
- Carrol , Arhie, A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate performance, Academy Of Management Review , June 1989 , Vol. 8 , No 14, P 231.
- CATHERINE Paquet & WARREN Saxe, The BUSINESS CASE FOR NETWORK SECURITY: ADVOCACY, GOVERNANCE AND ROI, Cisco Press, December 13, 2004.
- Céline Abessis, Les couts de transaction : état de la théorie, revue réseaux, n 84, CNET- 1997, p 4.
- Charreaux G, Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance Théories et Faits, Économica, 1997.
- Charreaux Gerard , conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise, revue d' économie financière, n°31, 1994, p49 -79.
- Charreaux Gerard, le conseil d'administration dans la théorie de gouvernance, Decembre 2000.
- Christensen, L. T, Corporate Communication: the challenge of transparency, Corporate Communications, 2002, Vol 7, PP162–168.
- Christopher ray, The enterprise crimes prosecution, E- journal USA economic perspectives, February 2005.
- Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G, Classification Of Balanced Scorecards Based On Their Effectiveness As Strategic Control Or Management Control Tools, Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management, Boston, MA, USA, July 2002, pp4-5.
- COEURDEROY R. et B. QUELIN, L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques, Groupe HEC, Cahier de recherche n°513, 1994, pp 68-74.
- Commissions des finances publiques Québec, Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable, Canada, Mai 2002.
- Costello, A., & Osborne, J., Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis, Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, 2005, Vol. 10, No 7, 1-9.
- Cynthia Hewit de Alcantara, Du bon usage du concept de gouvernance, Revue internationale des sciences sociales, n°15 mars 1998.
- Dalton, D.R., Daily C.M., Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., Number of Directors and Financial Performance: A MetaAnalysis, Academy of Management Journal, 42. December, 1999, pp 674-686.
- Dani Rodrik & Arvind Subramanian, La primauté des institutions, Finances & Développement, Juin 2003, p 32.
- Daniel Bouton, Rapport du conférence: Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, Paris, septembre 2002.

<sup>1</sup> Daniel Labaronne, Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ?, Revue Management & Avenir, Paris, 2013/5 (N° 63), pp 33 – 53.

- DiMaggio, Paul and Powell, Walter, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", in (ed) Powell, W. and DiMaggio, P. The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, U.S.A, 1991, pp. 63-83.
- Ding.B and Wermers.R, Mutual Fund Performance and Governance Structure: The Role of Portfolio Managers and Boards of Directors, University of Maryland, Working Paper, 2005. [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Djo Narmbaye, "Bonne gouvernance économique: Les outils dans le secteur privé", Centre d'Étude et de Formation pour le Développement, N'Djaména – Tchad, décembre 2004.
- <sup>1</sup> Edouard Al-dahdah, gouvernance et développement dans les pays du Maghreb: constats et implications pratiques, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007, p 19.
- ELAINE sternberg, Corporate Governance: Accountability in the Marketplace, The Institute of Economic Affairs, London, Second edition, 2004, p 42 -43.
- Evaluating and Improving Governance in Organizations, International Federation of Accountants (IFAC), February, 2009, pp 18-19.
- Federation des Experts Comptables Europeens (FEE), Review of International Accounting Standards for Environmental Issues, May 1999, p 3.
- Ferguson. J, Gouvernance d'entreprise, Banque royale de Canada, 2004.
- Filbeck.G and Tompkins D .L, Management Tenure and Risk-Adjusted Performance of Mutual Funds, 2004, Vol. 13, No. 2.
- Fred R. Kaen, A Blueprint For Corporate Governance : Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value, American Management Association(AMACOM), New York, 2003, pp169-172.
- Gadelrab, H. F, The effect of model misspecification on goodness-of-fit indices for structural equation modeling, Unpublished PhD, Wayne State University, Detroit, MI, 2004.
- Gadelrab, H. F, The effect of model misspecification on goodness-of-fit indices for structural equation modeling, Unpublished PhD, Wayne State University, Detroit, MI, 2004.
- Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIÈRES, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p. 57 – 88.
- Gregory Gehlmann, The Limits of Corporate Disclosure, Feature Service, Center for International Private Enterprise, January 2002.
- GSCP Global Social Compliance Programme (GSCP), The Consumer Goods Forum, 2011.
- 1 Hampel Report, 1998," Committee in Corporate Governance, 1992, London: Gee pp5.
- Handy Charles, What's a Business For?, Harvard Business Review on Corporate Responsibility, 2003.
- Helbling, C, and J. Sullivan, "Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies", in Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century, Center for International Private Enterprise, Washington, 2003, p 7.
- Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank, chapitre Corruption and Economic Development, 1997. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/corruptn/cor02.htm>. visited: 02/08/2011 at 15h00.
- Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J, Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. Pers Individ Dic. 2004, 37:1483-91.
- Hewitt AK, Foxcroft DR, McDonald J, Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire. Pers Individ Dic. 2004, 37:1483-91.
- <sup>1</sup> Hill C.W.L, Jones T.M, Stakeholder-Agency Theory, Journal of Management Studies, vol. 29, n° 2, March, 1992.
- Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, europe media duplication s.a, Lassay les châteaux,2001, p, 37.
- Institut sur le management durable de l'université de Vienne, 2010. Voir :
- International Accounting Standard IAS(37) Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets, Accountancy, November 1998, P 103-112.
- J. Igalens& J-M. Peretti, Le Bilan social de l'entreprise, Que sais-je ?, PUF, 1997.
- Jensen and Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, 1976, vol.3.
- Jensen and Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 1976, vol 3.
- JENSEN M., MECKLING W, Theory of the firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, 1996, Journal of Financial Economics, vol 3.

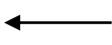
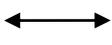
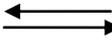
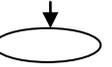
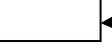
- Jensen, M, C., The Modern Industrial Revolution , Exit, and the Failure of the Internal Control System, Journal of Finance, 48, July 1993, pp. 831-880.
- Jepperson, Ronald, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", in (ed) Powell, W. and DiMaggio, P., The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, U.S.A. 1991, pp. 143-164
- Joel A.Hochman, Cleaning up Environmental Accounting, National Public Accountant, June(1998), P 20-23.
- Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable Responsabilité Sociale de L'entreprise Théorie des Parties Prenantes: Evolution et Perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P 18. www.escdijon.com, visité le 05-08-2011.
- John D. Sullivan, Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices, Center for International Private Enterprise, February 2003.
- Judge, W. Q., and Zeithaml, C.P, Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Choice Process, Academy of Management Journal, October 1992, p766-794.
- Kaplan Robert and David Norton, The balanced Scorecard – Translating Strategy into action, 1996, Boston Harvard Business School Press, page 110.
- Kaplan, R., & Norton, D, The Strategy Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard University Press, 2001.
- Kaplan, R., & Norton, D, Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: Harvard University Press, 1996b.
- Kaplan, R., & Norton, D, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 2996a, pp 74.
- Kaufmann. D; Kraay. A, and Mastruzzi. M, Governance Indicators for 1996-2004, Governance Matters IV, Word bank, 2005.
- Kershaw, R. & S. Kershaw, Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital. Management, Accounting Quarterly 2, 2001.
- KNIGHT Jack, Institutions and Social Conflict, New York, Cambridge University Press, 1992.
- KORN FERRY, International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise;
- Leonard Denis & Mcadam Rodney, The strategic impact & Application of the business Excellence Model,Journal of European Industrial Tranning,volume 26,no.1,pp.4-13.
- Loehlin, J. C., Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis, New Jerrsey. Lawrence Erlbaum Associates, 4th ed, 2004, pp 8-10.
- Lokanandha R. Irala, 2007, "Performance measurement using balanced scorecard", KKC Institute of Technology & Engineering for Women, available on : www.ssrn.com
- Marc-Hubert Depret et autres, Gouvernance d'entreprise, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, p24.
- Mary.A.Malina & Frank H.Selto, Communicating and Controlling Strategy An Empirical study of Effectiveness of the Balanced Scorecards,Journal of management Accounting, 2001.
- MCKINSEY, TOM Copeland,TIM Koller,JACK Murrin, Valuation Measuring and Managing the Value of Companies, Third Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc, 2000, p 3.
- Ménard Claude, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, Cahiers d'économie Politique, 2003/1 n° 44, p. 103-118.
- Ménard Claude, op.cit.
- <sup>1</sup> Michel Gervais: contrôle de gestion, economica, paris, France, 1997, p.15.
- Mieczyslaw Bak, Social Responsibility of Businesses in Poland, Center for International Private Enterprise, October 2000.
- Mike Lubrano, Corporate Governance : Indicative Independent Director Definition, International Finance Corporation, September 10, 2002.
- Morck R, Shleifer.A, Vishny R.W, Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions ?, Journal of Finance, n° 45,1990, p. 31-48.
- Nichlas S. Argyres; Julia Porter Liebeskind, Contractual commitments, Bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory, The academy of management review, vol 24, n° 01, January 1999.
- <sup>1</sup> Nicolas Meisel & Jacques Ould Aoudia, L'insaisissable relation entre bonne gouvernance et développement, Revue Economique - REV ECON , vol. 59, no. 6, 2008.
- OCDE, Comité d'aide au développement (CAD), "Orientations du cas sur le participatif et la bonne gestion des affaires publiques", Paris, 13 et 14 décembre 1993.

- Oliver Williamson, "Corporate governance", The Yale law journal, vol 93, n° 7, June 1984.
- Oliver Williamson, Corporate governance, The Yale law journal, vol 93, n° 7, June 1984.
- Organization for Economic Co -operation and Development, "Principles of Corporate Governance", Economic Reform Journal, Issue n°. 4, October 2000.
- Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", Globe white page, 2004.
- Organization for Economic Cooperation and Development, Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles, Globe white page, 2004.
- Ostrom Elinor, Coping with Tragedies of the Commons, Annual Review of Political Science, 1999, 2, pp. 493-537.
- Panasian.C. and, Prevost .A.K. and , Bhabra .H.S," Board Composition and Firm Performance: The Case of the Dey Report and Publicly Listed Canadian Firms"Financial Review, forthcoming,pp1-10.
- Parum, E. Corporate Governance as Strategic Communication and Management Tool, Copenhagen Business School, Copenhagen, 2005b.
- Pierre Berthelie; Alain Desdoigts; Jacques Ould Aoudia, "Profils Institutionnelles: Présentation et analyse d'une base de données originale sur les caractéristiques institutionnelles de pays en développement, en transition et développés", Document de travail, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, France, Juillet 2003.
- Pierre Bescos, Carla Mendoza: Le management de performance, édition comptables Malesherbes, Paris 1994, p 219.
- POLLIN J.P, Quels défis pour demain ? Quelle gouvernance pour quelles entreprises ?, Cahiers français, n°309, janvier/ février 2002.
- Rapport du groupe de travail du Conseil National du Patronat Français, Le conseil d'administration des sociétés cotées, Juillet 1995.
- Regional Corporate Governance, Corporate governance Morocco, Egypt, Lebanon, and Jordan Countries of the MENA Region, Working Group, CIPE, October 2003, p 40.
- Regional corporate governance, working groupe, October 2003, p 121.
- Robert B. Thompson, Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue, Law and contemporary problems, Summer 1999.
- Robert S. Kaplan and Krishna G. Palepu, Boards and Corporate Governance: A Balanced Scorecard Approach, working knowledge, harvard business school , 24 Nov 2003.
- Robert S.kaplan et David P.Norton, le tableau de bord prospectif: un système de pilotage de la performance, traduit par Jean-louis Klisnick, édition d'Organisation, 1999, pp168-178.
- Robert S.kaplan et David P.Norton, le tableau de bord prospectif: un système de pilotage de la
- Robert S.kaplan et David P.Norton, mettre en pratique le tableau de bord prospectif, traduit par Jean-louis Klisnick, édition d'Organisation, 1999, pp181-214.
- S. PROWSE, Corporate Governance : Comparaison Internationale, Revue d'Eco Financière, Hiver 1994, p.119-158
- Scott .C & Russell. B,2003,"Putting investors first: real Solutions for better corporate governance" 1<sup>st</sup> edition, Bloomberg,New York , pp150.
- SCOTT GREEN,Sarbanes-Oxley and the Board of Directors : Techniques and Best Practices for Corporate Governance,John Wiley & Sons, Inc, Canada,2005, p 28.
- SCOTT Richard W., MEYER John W, « The Rise of Training Programs in Firms and Agencies », in Institutional Environments and Organizations : Structural Complexity and Individualism, SCOTT R. W., MEYER J. W. (eds), Thousand Oaks (Cal.), Sage, 1994.
- Sebastian Berger, Myrdal's Institutional Theory of the State: From Welfare to Predation - and Back?, Journal of Economic Issues, Volume 43, Number 2, June 2009, 353 – 360.
- SEWELL William H., Three Temporalities : Toward an Eventful Sociology, dans MCDONALD T. J. (ed.), The Historic Turn in the Human Sciences, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1996.
- Shawwa Mahmoud, Corporate Governance and Firm'sPerformance in Jordan,University of Wales,Bangor, 2007.
- <sup>1</sup> Shleifer & Vishny, A Survey of Corporate Governance, The journal of finance, Vol ,LII, N° 2, June 1997.
- soraita, Margarita, 2008, The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice, Intellectual Economics, Vol., 3, No., 1, 18–28. available on : [www.oranz.co.uk](http://www.oranz.co.uk)
- STARK David, BRUSZT Laszlo, Postsocialist Psthways : Transforming Politics and Property in East Central Europe, New York, Cambridge University Press, 1998.

## قائمة المراجع

- Stiglitz J.E., Edlin A.S, Discouraging Rivals : Managerial Rent Seeking and Economic Inefficiencies, NBER Working Paper, n° 4145, August, 1992.
  - SUTTON John, Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration, Cambridge, MIT Press, 1991.
  - Suzie Robichaud, "Démocratie et Gouvernance", Compte rendu du séminaire UQAC, Pavillon principal Local, Québec, 12 décembre 2003.
  - Tan, Lay Hong, A Balanced Scorecard Approach to Survey Corporate Governance Practices in Singapore's Listed Companies: STI Companies and Government-Linked Companies (May 1, 2006). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=905048> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.905048>
  - The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), Principles of Corporate government, 2004, pp 5.
  - THELEN Kathleen, Comment évoluent les institutions. Les enseignements d'une analyse historique comparative, L'année de la régulation 2003, 7, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, pp. 13-43.
  - Tolbert, Pamela, and Zucker, Lynne, "The institutionalization of Institutional Theory", in (ed) Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W., Handbook of Organization Studies, Sage Publication, London, 1996, pp. 175-190.
  - Ulrike Mayrhofer , Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales , revue management et avenir , 2007/4- no 14, p 83
  - Vito Tanzi and Hamid Davoodi, Corruption around the World: Causes, Consequences, Scope, Cures, IMF Staff Papers, vol. 45 -4, december 1998.
  - Welch John & Revel Peter ,Business Excellence Model & the scorecard, Presentation to“ EFQM COMMON Interest Day”, Eastern Group, 2000.
  - Wheelen T. L and Hunger J. D, Strategic Management and Business Policy: Entering the 21th. Century Global Society. Addison-Wesley, 1998.
  - Williams, The Modern Corporation and Private Property", The Yale law journal, 1978.
  - Williamson. O. E, The Institutions of Governance, American Economic Review, 1998, 88(2),75-79.
  - Xuan.L, Governance in The U.S Mutual funds Industry, PhD, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA, 2006.
  - Yermack, D., Higher Market Valuation of a Company with a Small Board of Directors, Journal of Financial Economics, 1996, pp. 185-211.
- France et l'Allemagne, USA, Novembre 2000.
- <http://alter-gouvernance.org/etude-sur-la-rse-et-la-performance-economique-des-entreprises/>
- Robert BOYER, Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel: quels enseignements pour la théorie de la régulation?, L'année de régulation, n°7, Paris, 2003, pp 168 - 204.
- Visité le : 11-09-2011 à 15H00
- Wallis, John J., and Douglass C. North, "Measuring the Transaction Sector in the American Economy, " in S.L. Engerman and R.E. Gallman, (eds.), Long Term Factors in American Economic Growth, Chicago: University of Chicago Press, 1986.
- www.Oecd.Org

الأشكال والرسومات المستخدمة في لغة النمذجة البنائية.

الشكل	الوصف
	المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة
	المستطيل أو المربع، ويشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة
	علاقة سببية المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم
	علاقة اقتران ارتباطية ليس فيها سببية
	علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)
	خطأ البناء للمتغيرات الكامنة
	خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة

Source : Pugsek Bruce, H. et al, Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, Cambridge University Press, New York, 2003

## استمارة الاستبيان:

رسالة إلى السادة والسيدات المستجوبين

بخصوص مشروع أطروحة دكتوراه تحت موضوع: اثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي

### دراسة حالة شركات المساهمة العامة

من خلال هذه الاستمارة، نطلب مشاركتكم في انجاز دراسة حول اثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي. من خلاله سنحدّد نتائج هذه الدراسة العوامل المؤسسية التي تؤثر على نجاح شركات المساهمة الجزائرية.

الاستبيان موجّه لرؤساء مجالس إدارة الشركات المساهمة العامة، انطلاقا من كونه المسؤول الأول الذي يملك رؤية عامة حول الشركة وعلى المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية والنوعية المؤسسية.

كما نعلمكم أن جميع المعلومات التي سوف يتم جمعها من هذا الاستبيان سوف تكون سرية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

في انتظار ردكم، نعلمكم أن دعمكم وتعاونكم هو موضع تقدير كبير من طرف كل من:

أ.د بونوة شعيب المشرف على الأطروحة والأستاذ مناد علي مكلف بالبحث -جامعة تلمسان

ولأي معلومات إضافية نحن تحت تصرفكم الكامل، كما يمكنك الاتصال بنا عن طريق البريد

الإلكتروني: [a\\_mennad@mail.univ-tlemcen.dz](mailto:a_mennad@mail.univ-tlemcen.dz) أو عن طريق رقم الهاتف

043212166

**الباب الأول: معلومات عامة حول الشركة:**

**1- /1 الرأسمال الاجتماعي للشركة حوالي:**

بين 150 و 199.9 مليون دينار جزائري	اقل من 10 مليون دينار جزائري
بين 200 و 249.9 مليون دينار جزائري	بين 10 و 49.9 مليون دينار جزائري
بين 250 و 299.9 مليون دينار جزائري	بين 50 و 99.9 مليون دينار جزائري
300 مليون دينار جزائري فما أكثر	بين 100 و 149.9 مليون دينار جزائري

**1- /2 يرجى الإشارة إلى نشاط القطاع الذي تنتمي إليه الشركة:**

المنسوجات والملابس	البناء، والأشغال العمومية والمياه
تحويل الخامات غير المعدنية، الخشب والفلين	الجلود والأحذية والمنتجات الجلدية
الطاقة والصناعات الاستخراجية والأنشطة ذات الصلة	الورق والورق المقوى والطباعة
الخدمات للقطاع الصناعي	البلاستيك والكيماويات والمطاط والزجاج
النقل - السياحة - العبور - الفنادق	المنتجات الغذائية
الدراسات الهندسية والخدمات المالية	الحديد والصلب، والمعادن، والميكانيكا، والكهرباء
أنشطة الخدمات الأخرى والمؤسسات	والإلكترونيات

**1- /3 المؤهل العلمي للمجيب:**

متوسط أو ثانوي
بكالوريا
تقني سامي
شهادة لسانس أو مهندس دولة
شهادة ماجستير فما فوق

**1- /4 عدد سنوات الخبرة في شغل المنصب:**

1 سنة إلى 5 سنوات
5 سنوات إلى 10 سنوات
10 سنوات إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

## الباب الثاني: تبني ممارسات حوكمة الشركات:

2- يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لكل معيار للممارسات السليمة التي يوفرها تبني حوكمة الشركات:

عالي جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					1-2/ ممارسات مجلس الإدارة
					2-2/ لجان مجلس الإدارة
					3-2/ التفريق بين مهام المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة
					4-2/ تصويت المساهمين في الجمعية العامة وتدقيق القوائم المالية
					5-2/ تعزيز مشاركة أصحاب المصالح في الرقابة على الشركة
					6-2/ احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض على انتهاكها.
					7-2/ مناخ ملائم للأعمال.
					8-2/ الإفصاح والشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لفائدة كل الأطراف ذات الصلة.
					9-2/ تبني معايير الحوكمة على ممارسات حوكمة الشركات

## الباب الثالث: مساهمة نوعية المؤسسات في الأداء المؤسسي.

3- يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة كل معيار للنوعية المؤسسية في الأداء المؤسسي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	اختلف قليلاً	لا أوافق بشدة	
					1-3/ الاستقرار السياسي
					2-3/ ضمان حقوق الملكية
					3-3/ فعالية الإدارة العمومية
					4-3/ امن المعاملات والعقود
					5-3/ تنظيم الأسواق
					6-3/ سنّ، احترام وتنفيذ القانون
					7-3/ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة
					8-3/ ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة
					9-3/ مساهمة المحيط المؤسسي في الأداء المؤسسي

## الباب الرابع: مساهمة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

4- يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة كل معيار للمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	اختلف قليلاً	لا أوافق بشدة	
					1-4/ الأنشطة الاجتماعية للشركة تجاه العاملين
					2-4/ الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل
					3-4/ الالتزام بإجراءات الجودة الشاملة في جوانب المشروع جميعها
					4-4/ رضا الزبون وخدمات عالية الجودة
					5-4/ أنشطة الشركات للحفاظ على البيئة
					6-4/ المساواة بين الجنسين
					7-4/ مساهمة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

## الباب الخامس: مساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي.

5- يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة كل معيار لحوكمة الشركات في الأداء المؤسسي:

موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					1-5/ الربحية والمكاسب المالية
					2-5/ رضا العاملين
					3-5/ تكاليف تنافسية.
					4-5/ الإنتاجية والكفاءة
					5-5/ الابتكار وجودة للمنتجات والخدمات
					6-5/ المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات تتصف بالملائمة
					7-5/ رضا الزبون
					8-5/ زيادة حصة السوق
					9-5/ مساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي

نهاية الاستبيان

شكراً على تعاونكم

توزيع شركات المساهمة العامة الجزائرية حسب قطاع النشاط.

العدد	Secteur d'activité	قطاع النشاط	الرقم
100	Bâtiment, travaux publics et hydraulique	البناء، والأشغال العمومية والمياه	1
9	Cuirs, chaussures et maroquinerie	الجلود والأحذية والمنتجات الجلدية	2
27	Papier, carton et édition	الورق والورق المقوى والطباعة	3
53	Plastique, chimie, caoutchouc et verre	البلاستيك والكيماويات والمطاط والزجاج	4
29	Produits agro-alimentaires	المنتجات الغذائية	5
38	Textile et habillement	المنسوجات والملابس	6
105	Sidérurgie, métallurgie, mécanique, électricité et électronique	الحديد والصلب، والمعادن، والميكانيكا، والكهرباء والإلكترونيات	7
68	Transformation des minerais non métalliques, du bois et du liège	تحويل الخامات غير المعدنية، الخشب والفلين	8
25	Industries extractives, énergétiques et activités connexes	الطاقة والصناعات الاستخراجية والأنشطة ذات الصلة	9
191	Prestations de services du secteur de l'industrie	الخدمات للقطاع الصناعي	10
120	Transport tourisme-transit-hôtellerie	النقل - السياحة - العبور - الفنادق	11
61	Etudes, engineering et services financiers	الدراسات الهندسية والخدمات المالية	12
83	Activités de services autres et institutions	أنشطة الخدمات الأخرى والمؤسسات	13
909	total	المجموع	

Source: Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, Site Web: www.caci.dz

Visité le 20/12/2010 à 15H00.

## المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية:

## المتغير 01: حوكمة الشركات (GOUV):

طريقة القياس	نص السؤال	رقم السؤال	Item
Likert 5 pts	ممارسات مجلس الإدارة	1-2	GOUV1
Likert 5 pts	لجان مجلس الإدارة	2-2	GOUV2
Likert 5 pts	التفريق بين مهام المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة	3-2	GOUV3
Likert 5 pts	تصويت المساهمين في الجمعية العامة وتدقيق القوائم المالية	4-2	GOUV4
Likert 5 pts	تعزيز مشاركة أصحاب المصالح في الرقابة على الشركة	5-2	GOUV5
Likert 5 pts	احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض على انتهاكها.	6-2	GOUV6
Likert 5 pts	مناخ ملائم للأعمال.	7-2	GOUV7
Likert 5 pts	الإفصاح والشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لفائدة كل الأطراف ذات الصلة.	8-2	GOUV8
Likert 5 pts	تبني معايير الحوكمة على ممارسات حوكمة الشركات	9-2	GOUV

## المتغير 02: النوعية المؤسسية (QUAINST):

طريقة القياس	نص السؤال	رقم السؤال	Item
Likert 5 pts	الاستقرار السياسي	1-3	QINST1
Likert 5 pts	ضمان حقوق الملكية	2-3	QINST2
Likert 5 pts	فعالية الإدارة العمومية	3-3	QINST3
Likert 5 pts	امن المعاملات والعقود	4-3	QINST4
Likert 5 pts	تنظيم الأسواق	5-3	QINST5
Likert 5 pts	سنّ، احترام وتنفيذ القانون	6-3	QINST6
Likert 5 pts	تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة	7-3	QINST7
Likert 5 pts	ضبط عناصر الفساد في مرحلة	8-3	QINST8

Likert 5 pts	مساهمة المحيط المؤسسي في الأداء المؤسسي	9-3	QINST
--------------	---	-----	-------

### المتغير 03: المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE):

طريقة القياس	نص السؤال	رقم السؤال	Item
Likert 5 pts	الأنشطة الاجتماعية للشركة تجاه العاملين	1-4	RSE1
Likert 5 pts	الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل	2-4	RSE2
Likert 5 pts	الالتزام بإجراءات الجودة الشاملة في جوانب المشروع جميعها	3-4	RSE3
Likert 5 pts	رضا الزبون وخدمات عالية الجودة	4-4	RSE4
Likert 5 pts	أنشطة الشركات للحفاظ على البيئة	5-4	RSE5
Likert 5 pts	المساواة بين الجنسين	6-4	RSE6
Likert 5 pts	مساهمة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي	7-4	RSE

### المتغير 04: الأداء المؤسسي (PERF):

طريقة القياس	نص السؤال	رقم السؤال	Item
Likert 5 pts	الربحية والمكاسب المالية	1-5	PERF1
Likert 5 pts	رضا العاملين	2-5	PERF2
Likert 5 pts	تكاليف تنافسية.	3-5	PERF3
Likert 5 pts	الإنتاجية والكفاءة	4-5	PERF4
Likert 5 pts	الابتكار وجودة المنتجات والخدمات	5-5	PERF5
Likert 5 pts	المنتجات المقدمة من قبل نظم المعلومات تتصف بالملائمة	6-5	PERF5
Likert 5 pts	رضا الزبون	7-5	PERF7
Likert 5 pts	زيادة حصة السوق	8-5	PERF8
Likert 5 pts	مساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي	9-5	PERF

الصفحة	العنوان	الرقم
51	مؤشرات قياس النوعية المؤسساتية	(1-1)
66	التأثيرات الرئيسية على نظرية تكاليف المعاملات	(1-2)
104	مؤشرات التقارير الاجتماعية للشركات	(2-2)
157	حوكمة الشركات والملاحم الكبيرة للمؤسسات الجزائرية	(1-3)
173	أوجه المقارنة بين مستويات الأداء	(1-4)
219	المصطلحات الإحصائية لمؤشر $(\chi^2) / (df)$ :	(1-5)
220	المصطلحات الإحصائية لمؤشرات المطابقة المطلقة	(2-5)
222	: المصطلحات الإحصائية لمؤشرات المطابقة المعيارية	(3-5)
223	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	(5-5)
233	توزيع عينة شركات المساهمة حسب نشاط القطاع التي تنتمي إليه	(6-5)
235	المؤهل العلمي للمستجوبين	(7-5)
235	عدد سنوات الخبرة في شغل المنصب	(8-5)
236	تعريف مقاييس البحث	(9-5)
238	مقاييس التشتت والنزعة المركزية لمتغيرات البحث	(10-5)
240	معادلات نموذج القياس لحوكمة الشركات	(11-5)
242	قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن حوكمة الشركات	(12-5)
242	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن حوكمة الشركات	(13-5)
245	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن حوكمة الشركات بعد التعديل	(15-5)
245	نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية	(16-5)
246	معادلات نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية	(17-5)
248	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية	(19-5)
250	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن النوعية المؤسساتية بعد التعديل	(21-5)
250	نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية	(22-5)
251	معادلات نموذج القياس للمتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات	(23-5)
252	قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات.	(24-5)
253	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن للمسؤولية الاجتماعية للشركات	(25-5)
255	قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل:	(26-5)

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
255	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن المسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل	(27-5)
256	نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية	(28-5)
257	معادلات نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي	(29-5)
258	قيم مؤشرات كي تربيع ودرجة الحرية للمتغير الكامن الأداء المؤسسي.	(30-5)
259	قيم مؤشرات جودة المطابقة للمتغير الكامن الأداء المؤسسي	(31-5)
259	نسب الأوزان الانحدارية المعيارية لمساهمة المتغيرات الجلية	(32-5)
264	قيم مؤشرات المطابقة للنموذج الهيكلي	(33-5)
265	شكل المعادلات الهيكلية للنموذج المدروس	(34-5)
266	المعادلات الهيكلية الفعلية للنموذج المدروس	(34-5)

الصفحة	العنوان	الرقم
68	تسيير الصفقات في نظرية تكاليف الصفقات	(1-2)
69	العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	(2-2)
130	القوى التنظيمية الحاكمة	(1-3)
188	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	(1-4)
199	العلاقة بين الإستراتيجية والأفعال النشطة	(2-4)
202	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة	(3-4)
208	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(4-4)
217	مراحل بناء النموذج الهيكلي	(1-5)
225	نموذج القياس للمتغير VAR	(2-5)
228	النموذج الهيكلي	(3-5)
234	توزيع شركات العينة حسب نشاط القطاع	(4-5)
240	نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات	(5-5)
244	نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات بعد التعديل	(6-5)
247	نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسسية	(7-5)
249	نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسسية بعد التعديل	(8-5)
252	نموذج القياس للمتغير للمسؤولية الاجتماعية	(9-5)
254	نموذج القياس للمتغير للمسؤولية الاجتماعية للشركات بعد التعديل	(10-5)
257	نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي	(11-5)
267	النموذج الهيكلي العام للدراسة	(12-5)

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
01	المقدمة العامة:
	الفصل الاول: البناء المؤسسي لحوكمة الشركات
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: تحليل الاقتصاد المؤسسي.
11	1/ مفهوم الاقتصاد المؤسسي:
11	1-1/ مميزات الاقتصاد المؤسسي:
13	1-2/ مفهوم المؤسسات:
13	1-3/ تعريف المؤسسات:
17	1-4/ خصائص المؤسسات:
17	ومن أهم خصائص المؤسساتية كما تضمنتها الأدبيات
17	1-5/ وظائف المؤسسات:
18	1-5-2/ المؤسسات التي تحقق استقرار السوق:
19	1-5-3/ المؤسسات المنظمة للسوق:
19	1-6/ التكيف المؤسسي:
20	1-6-1/ التكيف الحكومي:
20	1-6-2/ تكيف السوق:
20	1-6-3/ التكيف الاجتماعي والثقافي:
21	1-7/ إصلاح البيئة المؤسسية:
22	1-8/ مميزات نظريات التحليل المؤسسي:
24	المبحث الثاني: التغيير المؤسسي.
24	1/ التغيير المؤسسي والقصدية الإنسانية:
25	2/ التغيير المؤسسي لتجاوز المحددات الاستاتيكية:
25	3/ نظريات جزئية بالنسبة للتغير المؤسسي:
26	3-2/ التغيير الناتج عن طريق توزيع السلطة:
27	4/ النظريات المؤسسية الجديدة:
28	4-1-1/ التدريب والتعليم:
28	4-1-2/ التكلفة الغير قابلة للتحصيل:
28	4-1-3/ اختيارات سابقة تضع شروطا للقرارات القادمة:
29	4-2/ نظرية التحويل:

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
29	3-4/ نظرية الترسيب:
29	4-4/ نظرية إعادة التركيب:
30	5/ بحوث السنوات الأخيرة في التغيير المؤسساتي:
30	5-1-1/ ميكانيزم التحويل الداخلي:
30	5-1-2/ ميكانيزم التهجين:
31	5-2/ التسلسل الهرمي المؤسساتي
31	5-3/ نموذج الاقتران المؤسساتي
31	6/ مستويات وأنواع التغيير
32	6-1/ التغيير الاستراتيجي
32	6-2/ التغيير الوظيفي
32	7/ أساليب التغيير المؤسساتي
34	8/ مقاومة التغيير:
36	المبحث الثالث: المؤسسات ومذهب الكلية.
37	1/ سمات التنظيم المؤسساتي:
39	2/ مؤشر النوعية المؤسساتية:
39	2-1/ الصوت والمساءلة:
42	2-2/ الاستقرار السياسي وغياب العنف:
43	2-3/ فاعلية الحكومة:
45	2-4/ نوعية الأطر التنظيمية (طبيعة التنظيم):
46	2-5/ سيادة دولة القانون:
47	2-6/ السيطرة على الفساد ( الرشوة):
52	3/ المؤسسات والتنمية الاقتصادية:
52	3-1/ تطور مفهوم التنمية والمؤسساتية:
53	3-2/ المؤسساتية وتدخل الدولة في تحقيق التنمية:
55	3-3/ المؤسساتية والمجتمع المدني:
57	3-4/ بيئة الأعمال المناسبة لعملية التنمية:
60	خلاصة:

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	<b>الفصل الثاني: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات</b>
61	تمهيد
62	المبحث الأول: النظريات المؤسسية الجزئية المفسرة لحوكمة الشركات
62	1/مدخل للنظريات التعاقدية
62	2/ مستويات تحليل النظريات التعاقدية
63	2-1/ نظرية تكاليف المعاملات
70	4/ تحليل تكاليف الصفقات:
72	2-2/ نظرية الوكالة
75	3-2/ نظرية حقوق الملكية
79	2-4/ نظرية تجذر المسيرين
82	2-5/ نظرية التحليل المؤسسي المقارن
83	المبحث الثاني: تبني ممارسات حوكمة الشركات
83	1/ جذور حوكمة الشركات
84	2/ معايير حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
90	3/ عوامل قيام حوكمة الشركات
90	4/ مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات
92	5/ أهمية حوكمة الشركات
94	6/ تطبيق حوكمة الشركات
97	7/ العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة
98	المبحث الثالث: عوامل تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات
99	2/ المسؤولية الاجتماعية للشركات
103	3/ الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية
109	3-3-1/ أصحاب المصلحة:
109	3-3-2/ أنواع أصحاب المصلحة:
110	3-3-3/ تحليل أصحاب المصلحة:
110	3-4/ مواطنة الشركة:
112	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: حوكمة الشركات وأداء مجالس الإدارة</b>
113	تمهيد

## قائمة المحتويات

114	المبحث الأول : حوكمة الشركات ومجلس الإدارة
114	1/ مفهوم حوكمة الشركات
115	2/ قواعد حوكمة الشركات لمجلس الإدارة
118	3/ دور حوكمة الشركات في توجيه مجلس الإدارة
124	4/ دور مجلس الإدارة في رفع الأداء
125	4-1/ أسباب الحاجة إلى مجلس الإدارة:
130	4-1-4/ مساهمات مجالس الإدارات في التميز الإداري:
133	4-2/ مجلس الإدارة وإدارة المعلومات:
138	المبحث الثاني: تكوين وصلاحيات مجلس الإدارة:
139	1/ تكوين مجالس الإدارة
140	2/ حجم مجلس الإدارة
141	3/ استقلالية مجلس الإدارة
143	5/ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
144	4-5/ الفصل بين الغايات والوسائل:
146	6/ المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة:
146	1- مشكلة تفسير السياسات والقرارات:
147	2- مشكلة الاختيار المواضيع:
148	المبحث الثالث: مجالس الإدارة في شركة المساهمة في الجزائر
149	1/ تأسيس شركات المساهمة
150	2/ تأسيس شركة المساهمة دون اللجوء العلني للاذخار
151	2-2/ تسيير شركة المساهمة في الجزائر
154	3/ عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية
155	3-1/ الهدف من الميثاق
156	3-2/ عرض محتوى الميثاق
158	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: تقييم الأداء المؤسسي</b>
159	تمهيد
160	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء واتجاهاته
160	1/ مفاهيم أساسية حول الأداء المؤسسي
160	1-1/ مفهوم الأداء

قائمة المحتويات

161	1-2/ مفهوم تقييم الأداء
162	1-3/ أهمية مؤشرات قياس الأداء
163	1-4/ أنواع مؤشرات تقييم الأداء
163	2/ المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء
163	1-2/ الكفاءة
164	2-2/ الفعالية
164	2-3/ الإنتاجية
165	2-4/ التنافسية
167	2-4-1/ مؤشرات التنافسية:
169	2-5/ الأهداف
169	3-1/ حسب معيار المصدر
170	3-2/ حسب معيار الشمولية
170	3-3/ حسب المعيار الوظيفي
172	4/ مستويات تقييم الأداء
175	المبحث الثاني: تطور معايير ومؤشرات تقييم الأداء
175	1/ إدارة الأداء
177	2/ مفهوم إدارة الأداء
178	3/ أهمية إدارة الأداء
180	4/ قيادة الأداء المؤسسي
181	5/ إدارة الأداء من خلال ممارسات وحوكمة الشركات
182	5-1/ خصائص أعضاء مجلس الإدارة
184	5-2/ مسؤوليات مجلس الإدارة:
184	5-3/ لجان مجلس الإدارة:
189	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن مدخل معاصر لقياس الأداء المؤسسي
189	1/ مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة
190	2/ مبررات استعمال بطاقة الأداء المتوازنة
193	2-1/ فوائد بطاقة الأداء المتوازنة:
194	- إنجاز إستراتيجية وأهداف الشركة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
194	- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور.
194	- التحديد الواضح للمسئوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة.

## قائمة المحتويات

194	- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.
195	2-2/ تطور بطاقة الأداء المتوازنة
198	3/ خصائص بطاقة الأداء المتوازن:
198	3-1/ المقاييس المالية وغير المالية
198	3-2/ منظورات الأداء الداخلي والخارجي
198	3-3/ الربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية
199	3-4/ علاقة النسب والنتيجة
200	4/ الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
203	5/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:
203	6/ أهداف بطاقة الأداء المتوازن
204	7/ مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
205	8/ المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن
205	8-1/ المحور المالي
206	8-2/ محور العملاء
206	8-3/ محور العمليات الداخلية
206	8-4/ محور النمو والتعلم:
207	9/ توازن بطاقة الأداء المتوازنة:
209	خلاصة
	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>
210	تمهيد
211	المبحث الأول: منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية
211	1/ نموذج المعادلات الهيكلية
211	2/ شكل النموذج الهيكلية
212	3/ أنماط وأنواع النماذج في المعادلات البنائية
214	3-2/ مميزات نموذج تحليل المسار
215	3-3/ المصطلحات المستخدمة في تحليل المسار
217	5/ مؤشرات ملائمة النموذج للبيانات
224	6/ نموذج القياس
226	7/ النموذج الهيكلية الفرضي
229	المبحث الثاني: الإطار العملي للبحث

## قائمة المحتويات

229	1/ العينة والمعاينة
231	1-2/ تبرير منهجية البحث:
236	2/ مقاييس البحث
239	3/ معادلات النمذجة الهيكلية
240	3-3-1/ نموذج القياس للمتغير حوكمة الشركات
246	3-3-2/ نموذج القياس للمتغير النوعية المؤسساتية
251	3-3-3/ نموذج القياس للمتغير المسؤولية الاجتماعية للشركات
256	3-3-4/ نموذج القياس للمتغير الأداء المؤسسي
260	3-4/ النموذج الهيكلية الفرضي
260	3-4-1/ تقديم النموذج الهيكلية الفرضي
261	3-4-2/ فرضيات نموذج الهيكلية
263	3-4-3/ نوعية العلاقات الخطية المدروسة
263	3-4-4/ قيم مؤشرات المطابقة للنموذج الهيكلية
265	3-4-5/ معادلات للنموذج الهيكلية المدروس
268	3-4-6/ تحليل شكل النموذج الهيكلية
269	خلاصة:
270	الخاتمة العامة:
	المراجع:
	الملاحق:
	قائمة الجداول:
	قائمة الأشكال:
	قائمة المحتويات:

## دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي – دراسة قياسية.

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة ممارسات تبني حوكمة الشركات في شركات المساهمة الجزائرية، وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم المرافقة. فقد تم التركيز على طبيعة النوعية المؤسسية ودورها في خلق مناخ ملائم للإعمال، كما تم دراسة معايير المسؤولية الاجتماعية كآلية لتجسيد أخلاقيات الأعمال، وهذا بهدف الرفع من الأداء المؤسسي للشركات.

الدراسة شملت 120 شركة مساهمة عامة، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية. حيث أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات تساهم في رفع الادعاء المؤسسي، في حالة توفر نوعية مؤسسية ملائمة للأعمال، وتبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، النوعية المؤسسية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأداء المؤسسي، شركات المساهمة.

### **L'impact de la gouvernance des entreprises sur la performance institutionnelle : étude économétrique.**

#### **Résumé :**

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la performance institutionnelle des sociétés. ce travail a abordé les différents concepts liés aux phénomènes étudiés, particulièrement, l'accent a été mit sur la qualité institutionnelle et son rôle en matière de création d'un climat favorable aux affaires, ainsi que sur les critères de la RSE comme étant un mécanisme de concrétisation de climat des affaires.

Notre étude empirique a été conduite auprès de 120 sociétés par actions publiques, en utilisant un modèle d'équation structurelle. Les résultats débouchent à l'issue de cette étude, ont montré que la qualité institutionnelle et la RSE exercent un effet modérateur significatif sur la relation entre la gouvernance des entreprises et la performance institutionnelle.

**Mots clés :** gouvernance d'entreprise, qualité institutionnelle, performance institutionnelle, responsabilité sociétale d'entreprise, sociétés par actions.

### **The impact of corporate governance on the institutional performance : an econometric study.**

#### **Abstract:**

The aim of this work is to analyze the impact of the corporate governance practices on the institutional performance in the Algerian stock-options. On the theoretical framework, many related concepts have been addressed, for instance the institutional quality and its benefits to create a suitable business plan, and also its role to promote the ethical criteria in the business climate.

An explanatory survey has been conducted within 120 public stock-options by using the structural equation modeling approach.

The results show that the institutional quality and the ethical issue have a strong moderating effect on the relationship between the corporate governance and the institutional performance.

**KEY WORDS :** Corporate governance, institutional quality, institutional performance, corporate social responsibility, stock-options.