

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية - البنك المركزي المالي نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذة :

- لفحل ليندة

إعداد الطالبتين :

- حجاج إيمان

- لبيض سارة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
غزلاتي و داد	دكتورة	قالمة	رئيسا
لفحل ليندة	أستاذة	قالمة	مشرفا ومقررا
منصر جمال	دكتور	قالمة	مناقشا

2016/2015

شكر وعرّفان

يقتضي منا الوفاء والاعتراف بالجميل بعد الله سبحانه وتعالى أن نتقدم
بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعاننا ويسر لنا طريق بحثنا، نخص بالذكر
الأستاذة - لفعل ليندة - على إشرافها على هذه المذكرة، وعلى توجيهاتها
السريرة وسعة صررها.

لكذك شكر خاص للأستاذة الفاضلة - بلخير آسيا - على ساعرتنا في إنجاز هذه
المذكرة من خلال اقتراحاتها ونصائحها.

كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر والعرّفان إلى أعضاء اللجنة المناقشة: الدكتور
غزلاني وولاد والدكتور منصر جمال، لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإبراء
ملاحظاتهم وتوصياتهم القيمة.

وإلى كافة أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة قالة على ما قدموه لنا طيلة
فترة تكويننا.

إيمان وسارة

الخطبة

الخطبة

مقدمة

الفصل الأول: إطار مفاهيمي وتأسيس نظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي: مفهوم حوكمة الشركات، تحسين الأداء، والمؤسسة الاقتصادية

العمومية

المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء

المطلب الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية العمومية

المبحث الثاني : مدخل تأصيلي لمنظورات: حوكمة الشركات، تحسين الأداء

المطلب الأول : منظورات حوكمة الشركات

المطلب الثاني: مداخل ومقاربات تحسين الأداء

الفصل الثاني: حوكمة الشركات و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

المبحث الأول: تفعيل آليات ونظم حوكمة الشركات

المطلب الأول: تفعيل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

المطلب الثالث: تفعيل نظم حوكمة الشركات

المبحث الثاني: دور أدوات الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

المطلب الأول: الإفصاح و الشفافية

المطلب الثاني : النسب المالية و التقارير الرقابية

المطلب الثالث: الموازنات و التدقيق

المبحث الثالث: القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية الرشيدة

المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية الرشيدة

المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية الرشيدة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

الفصل الثالث: دور حاكمية الشركات في تحسين أداء البنك المركزي الماليزي

المبحث الأول: خصوصية تجربة حوكمة الشركات في البنوك الماليزية

المطلب الأول: ماهية الحاكمية الشرعية: خطاب شرعي لحوكمة الشركات

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في البنوك

المطلب الثالث: نموذج حوكمة الشركات في البنوك الماليزية

المبحث الثاني: البنك المركزي الماليزي : تجسيد لحاكمية الشركات في ماليزيا

المطلب الأول: حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي

المطلب الثاني : آليات و أدوات الحوكمة في البنك المركزي الماليزي

المبحث الثالث: تجربة البنك المركزي المالي في حوكمة الشركات: الإنجازات، التحديات و

الاستراتيجيات

المطلب الأول: إنجازات تطبيق حوكمة الشركات في البنك المركزي المالي

المطلب الثاني: التحديات واستراتيجيات الاستمرارية في تطبيق حوكمة الشركات

الخاتمة

الملاحق

قائمة المراجع والمصادر

الفهرس

مقدمة

في أعقاب الأزمات الاقتصادية والمالية والمؤسسية التي شهدتها العديد من دول العالم والتي شكلت أهم التحديات للشركات، فكان من أبرز أسبابها نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المساءلة في الشركات، مما استدعى ضرورة الاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة، تساهم في تحسين جودة أداء المؤسسات بما يرفع من مستوى الإفصاح، ليكون بذلك الأثر إيجابياً على مستوى أدائها وعلى مستوى كفاءة السوق المالي، ألا وهي حوكمة الشركات باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم وتحسين أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح. وقد قامت العديد من الدول بخطوات هامة من أجل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات والتي تمثل الآلية التي يتم من خلالها تقليل المخاطر و تحفيز الأداء وتحسينه.

وقد ازداد الإهتمام بهذا المفهوم خاصة بعد هذه الأزمات التي شهدتها العديد من المؤسسات على غرار الأزمات التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنة 1997، و أزمة شركة أنرون (Enron) التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001، وكذلك شركة وورلدكوم (world com) الأمريكية للاتصالات سنة 2002 .

ومن هنا أصبح مفهوم حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة لدى كافة الشركات والمنظمات الإقليمية والدولية على رأسها منظمة التعاون والتنمية والتي قدمت مجموعة من المبادئ التي تسعى لحماية حقوق المساهمين، الموردين، ... وباقي الأطراف الأخرى داخل المؤسسة والتنسيق بينها وتزويدها بالمعلومات اللازمة حول النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، وفعالية نظام الحوكمة تم تبني مجموعة من الآليات، وتفعيل أدوات الرقابة التي تعزز الإفصاح والشفافية، وتدعم المساءلة من جهة، وتسهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية من جهة أخرى.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع حوكمة الشركات كآلية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية من المواضيع الحديثة وأكثرها إثارة للنقاش مما أكسبه أهمية كبيرة ويمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:

- يساهم البحث في توضيح مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.

- تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور المهم والملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

- يهتم مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات والدور الفعال في تحقيق أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحديد وتحليل دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك من خلال:

- عرض أهم المفاهيم الأساسية لموضوع حوكمة الشركات وتحسين الأداء،

- بيان أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

- توضيح أهم أدوات الرقابة المالية والإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.

- إبراز دور كل من آليات ونظم حوكمة الشركات في تفعيل حوكمة الشركات.

- بيان مدى ملاءمة تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات في البنوك الماليزية وخاصة البنك المركزي منها.

- توضيح مفهوم حوكمة الشركات في توفير مبادئ الشفافية والنزاهة، وإبراز دورها في تحقيق الكفاءة والأداء الأفضل الذي تسعى إليه الشركات.

أسباب اختيار الموضوع: ويمكن تصنيفها إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية وسيتم ذكرها على النحو التالي:

- أسباب موضوعية: و تتمثل في :

- تنامي خطاب حوكمة الشركات كشعار ليبرالي وآلية اقتصادية -تنظيمية المرفوع من قبل المنظمات و الهيئات الدولية خاصة نحو اقتصاديات دول المتخلفة بإعتباره حل -وصفة علاج- للكثير من الأزمات و المشاكل التي شهدتها المؤسسات الإقتصادية و خاصة المالية منها داخل هذه الدول.

- محاولة الكشف عن ضرورة اللجوء إلى تطبيق أساسيات حوكمة الشركات من قبل المؤسسات الإقتصادية العمومية من أجل تحسين أدائها .

- محاولة إلقاء الضوء على أهمية حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية العمومية، وأهم الآليات وأدوات الرقابة التي تنظم العلاقة بين المساهمين، وأصحاب المصالح و باقي الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

أما الأسباب ذاتية : فتتمثل في:

- التخصص الأكاديمي يفرض علينا البحث في هذا النوع من المواضيع

- الإعجاب بالتجربة الماليزية في تطبيق أساسيات حوكمة الشركات في البنوك الإسلامية ، خاصة عند إلزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية في البنك المركزي .

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من مسلمة أن هدف البحث العلمي الأساسي هو الوصول إلى الحقيقة و أن البحث يسير نحو بناء تراكمي معرفي في جميع المجالات العلمية و الأكاديمية و بالاستناد إلى ما تقدم تستدعي طبيعة الموضوع و الجوانب المرتبطة به طرح الإشكالية على النحو التالي :

كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تكون آلية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية؟

وتدرج تحت هذه الاشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات كمعنى اقتصادي، وتحسين الأداء كمعنى تنظيمي؟

- ماهي أهم المقاربات النظرية التي تعاطت مع الموضوعين حوكمة الشركات وتحسين الأداء؟

- ماهو دور أدوات وألياتحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية؟

- ماهي أدوات وآليات الرقابة في البنك المركزي الماليزي؟

فرضيات الدراسة:

بالإستناد إلى الإشكالية الرئيسية فالبحث في الموضوع يستدعي طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: تطبيق حوكمة الشركات يسمح بتحقيق أهداف جميع الأطراف (المساهمين، أصحاب المصالح، ...)، من خلال الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية .

الفرضية الثانية : يؤدي تطبيق أدوات الحوكمة وتفعيل آلياتها إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال الرقابة عليها.

الفرضية الثالثة:يعتبر تبني البنوك الإسلامية لحوكمة الشركات مع الإلتزام بقواعد الشريعة الإسلامية الحل الأنسب لتحسين أدائها .

حدود الإشكالية:

الحدود المكانية: تتناول الدراسة كحيز مكاني "البنك المركزي الماليزي"

الإطار المنهجي:

هذه الدراسة تطلبت منا استخدام المناهج المختلفة حتى يمكننا بلوغ الأهداف التي نتوخاها في الدراسة، ومن بين المناهج التي استخدمت مايلي:

المنهج الوصفي:

تعريفه :هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة ، و تصنيفها و تحليلها ، و إخضاعها للدراسة الدقيقة ¹ .

-عمار بوحوش ،ومحمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط3، (الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2001)، ص.140.

و قد تم الإعتماد على المنهج الوصفي من خلال استعراض مختلف التعريفات المتعلقة بحوكمة الشركات و مبادئها و آلياتها و أدوات الرقابة عليها ، و التطرق إلى تطبيقها في البنك المركزي المالي .

المنهج التاريخي:

1- تعريف المنهج التاريخي:

هو الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل ، و تفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة ، و التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل .

و تتمثل خطواته في :

أ- تحديد المشكلة أو الموضوع التاريخي

ب- جمع و حصر الوثائق التاريخية

ج- عملية التركيب و التفسير التاريخي ، أي صياغة الفرضيات و القوانين المفسرة للحقيقة التاريخية¹.

وقد تم الإعتماد على المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى نشأة و تطور حوكمة الشركات ، و ما صاحبها من تغييرات في أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ، و البنوك بصفة خاصة .

منهج دراسة حالة:

هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية و حدة ، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما إجتماعيا ، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها ، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات التشابهة².

¹ فاضلي إدريس ، الوجيز في المنهجية و البحث العلمي ، ط1، (دين :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010)، ص.216.
² -عمار بوحوش ، مناهج البحث و طرق إعداد البحوث ، ط4، (الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007)، ص.130.

و قد تم الإعتماد عليه من خلال التطرق إلى دولة ماليزيا كإطار للدراسة وتطبيق أساسيات حوكمة الشركات في بنوكها الإسلامية ،و لاسيما البنك المركزي الماليزي الذي اعتمد في تحسين أدائه على العديد من الآليات و الأدوات المتعلقة بحوكمة الشركات مع الإلتزام بالشريعة الإسلامية .

أدبيات الدراسة:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات من جهات نظر مختلفة، نذكر منها ما يلي:

- من حيث اصدارات الكتب نجد:

- كتاب "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين" للدكتور "محمد مصطفى سليمان" (2008)، تناول فيه مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها، ودور مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات موضحا أهم الخبرات والمهارات اللازمة في أعضاء مجلس الإدارة، كما وضح أيضا دوره في الشفافية والإفصاح عن المعلومات، كما تناول أيضا حوكمة الإدارة التنفيذية للشركة، ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في البنوك التجارية.

- كتاب "حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية" للدكتور "محمد ابراهيم موسى" (2010)، تناول الكاتب فيه مفهوم الحوكمة وكافة الأسس والضوابط التي تساعد على نجاح الحوكمة، وعلاقتها بالبورصة مبينا دور البورصة في ضبط قواعد الحوكمة، حيث توصلت دراسته إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة المثلى التي تعد محور نظام الحوكمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام، واستغلال موارد الشركة وحسن توجيهها مع الوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية. وأن حسن أداء الشركة لمعايير الحوكمة يعتمد بصورة أساسية على أدائها المالي.

- ضبط الحوكمة يعتمد أيضا على كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي الذي يركز على دعامتين هما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة. وان نجاح نظام الحوكمة يعتمد أيضا على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة على نحو واضح ودقيق.

- كتاب "حوكمة الشركات Corporate Governance" للدكتور "أمير فرج يوسف"، تناول في الباب الأول من الكتاب قائمة المصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، كما قدم نصائح ارشادية لتحقيق الإصلاح لحوكمة الشركات في الأسواق الناشئة ودور مجلس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات، أما في الباب الثاني كان حول: الحوكمة والفساد، حيث تناول فيه مبادئ الأخلاق والقيادة في الشركات لمحاربة الرشوة، والترابط بين حوكمة الشركات ومكافحة الفساد.

أما من حيث إصدارات المذكرات نجد الآتي:

-شذري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009/2008، تدور إشكالية البحث حول: إلى أي مدى تساهم إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في تسهيل دور وفعالية المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة سونلغاز بصفة خاصة؟ لقد توصل البحث إلى نتيجة مفادها أن: المراجع الداخلي يقوم باكتشاف نقاط القوة والضعف، وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة العليا عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية.

- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية- دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2010. حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هو أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية؟ وتوصلت إلى أن هناك تفاوت في مستوى الإفصاح في القوائم المالية في الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية.

- مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي- دراسة قياسية SPA الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013. حاولت معالجة الإشكالية التالية: ما هو أثر تبني ممارسات حوكمة الشركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية؟ حيث

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن: مفهوم حوكمة الشركات بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة من التأثير سلباً على أنشطة الشركة، وبالتالي ضمان الاستخدام الرشيد لموارد الشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق دوراً إيجابياً للشركة لصالح ملاكها.

صعوبات الدراسة:

إن أبرز صعوبة من صعوبات الدراسة تتمثل في عدم توفر مؤسسات إقتصادية عمومية يكون المساهمون فيها مزيج بين القطاع العمومي و القطاع الخاص وتتبلور فيها مبادئ حوكمة الشركات، مع أننا توجهنا إلى العديد من المؤسسات، مما جعلنا نتوجه إلى دراسة النموذج الماليزي في حوكمة الشركات.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول حاولنا من خلالها إبراز دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية العمومية، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تأصيل مفاهيمي ونظري للدراسة إشتمل على مبحثين، حاولنا من خلالهما التعرف على أساسيات حوكمة الشركات وتحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية العمومية، ثم تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لمفهوم حوكمة الشركات ومداخل ومقاربات تحسين الأداء

أما الفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله الربط بين متغيرات الدراسة من خلال إبراز مختلف الآليات والنظم لتفعيل حوكمة الشركات وكذلك دور أدوات الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية العمومية، وكذلك التطرق إلى القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

أما الفصل الثالث فقد اشتمل على دراسة حالة للبنك المركزي الماليزي وكيفية تطبيق حوكمة الشركات من أجل تحسين آدائه، حيث حاولنا بداية التطرق إلى الحاكمة الشرعية في البنوك الإسلامية ومن ضمنها البنوك الماليزية، ثم قمنا بعرض شامل للبنك المركزي الماليزي، وتطبيقه لمبادئ وآليات الحوكمة، بالإضافة إلى مختلف الإنجازات والتحديات التي واجهها ، ثم قمنا بعرض دراسة استشرافية للتجربة الماليزية في حوكمة البنوك الإسلامية.

الفصل الأول

لقد ارتبط مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance بالعولمة والخصخصة والأزمات، وفرض المصطلح نفسه بسرعة حتى أصبح خلال فترة قصيرة جدا مثار اهتمام الدوائر الأكاديمية، حيث أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقام عليها اقتصاديات الدول، مما أدى بالعديد من المنظمات والهيئات الدولية وعلى رأسهما صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي بالتأكيد على ضرورة تبني حوكمة الشركات كمبدأ يعمل على ضمان حقوق المساهمين، أصحاب المصالح وكافة الأطراف الأخرى، من أجل القضاء على صراعات الملكية وحل جميع المشاكل من خلال تفعيل مبادئها وآلياتها مع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية العمومية بغية تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق تم تحديد الفصل الأول كإطار مفاهيمي وتأسيس نظري للدراسة، ولقد اعتمدنا على مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي: مفهوم حوكمة الشركات، تحسين الأداء والمؤسسة الاقتصادية العمومية

- المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات ومقاربات تحسين الأداء.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي: مفهوم حوكمة الشركات، تحسين الأداء، والمؤسسة الاقتصادية العمومية

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الاقتصاديين، وذلك لارتباطه بمجموعة من المفاهيم والأطر التي تنظم الرقابة على الشركات من جهة، وتنظم العلاقة ما بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات

تطرق العديد من الاقتصاديين و المحللين و الخبراء إلى أهمية حوكمة الشركات، و مدى تأثيرها في العديد من النواحي الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية، و التي تسعى بدورها لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية العمومية، ذلك ما أدى إلى تعاظم الاهتمام بآليات و معايير تطبيقات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: حوكمة الشركات: التعريف، النشأة، والمبادئ

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى تعريف حوكمة الشركات ونشأتها وإبراز أهم المبادئ التي تقوم عليها.

أولاً: تعريف حوكمة الشركات

لقد حاول العديد من الأكاديميين والمحللين خاصة الاقتصاديين منهم التوصل إلى تعريف محدد لمصطلح حوكمة الشركات. وحتى على المستوى اللغوي سعى الباحثون في محاولة التوصل إلى ضبط ترجمة للمصطلح Corporate Governance. فلقد تم استخدام عدة مصطلحات ما بين توجيه الشركات، حاكمية الشركات، الإجراءات الحاكمة، الشركات الرشيدة، الإدارة الرشيدة،¹ إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً في الأوساط العلمية والأكاديمية هو مصطلح حوكمة الشركات. وتتزايد مشكلة توحيد المصطلح وتباين نتيجة تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية للشركات، ولهذا سنتطرق لمجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح والتي تم تقسيمها إلى :

¹ طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف (مصر: الدار الجامعية، 2005)، ص.03.

1) تعريف خاصة بالباحثين

فعرها طارق عبد العال حمادة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".¹

أما أمير فرج يوسف فعرها على أنها: "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد

المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الشركة".²

كما عرفها كل من كلون و ديبات (Coleman and Biekpe) بأنها: "مجموعة من النظم والإجراءات التي تنظم المناخ التنظيمي للشركة بما يعظم الأداء المالي ويقوي المركز التنافسي للشركة".³

2) تعريف خاصة بالمنظمات والهيئات

عرفت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم

¹ - مرجع سابق، ص.04.

* - الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية، أو الحوكمة الإدارية كلها مصطلحات معرفة لكلمة Governance وترمز إلى معنى واحد، هو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما، أو هي طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة. والحوكمة Governance تتشابه مع حوكمة الشركات Corporate Governance في الدعوة إلى الشفافية والإصلاح.

² - أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات Corporate Governance (الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2010)، ص.43.

³ - ساعد بن فرحات، "بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين وشركة التأمين" (مداخلة قدمت في ندوة حول: "مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011)، ص.06.

ومراقبة الأداء.¹ تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".²

عرف البنك المركزي الأردني حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة"³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي نظام لمجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل على تحقيق توازن المصالح بضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة من إدارة وأصحاب المصالح والمساهمين لتحقيق أهدافها و تحسين أدائها.

كما تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من الركائز تمكنها من التطبيق السليم لمبادئها وتمثل هذه الركائز في ما يلي:

- السلوك الأخلاقي: يعد السلوك الأخلاقي من أهم مصادر الشفافية التي تعنى بتوفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وافساح المجال أمام الجميع، للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في مجال السياسات العامة، كما تدعم السلوكيات الأخلاقية من خلال توفير إطار قانوني لها ينظم العلاقة بين أصحاب المصالح من جهة والإدارة من جهة ثانية مع وجوب تحلي هذه القوانين بالوضوح والشفافية والانسجام في التطبيق، كما أن توافر السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة سيجعلها تؤمن به، وبالتالي يستفيد أصحاب المصالح، حيث يساعد السلوك الأخلاقي في التوصل إلى حالة التوافق بين المصالح المتضاربة، لهذا فإن السلوكيات الأخلاقية هي

¹ - حسين بن الطاهر ومحمد بوطلاعة، أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي (ورقة بحث قدمت في المنتدى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و 07 ماي 2012)، ص.04.

² - كمال آيت زيان وحسين قرينو، "محددات الحوكمة ومعاييرها- إشارة خاصة لنمط تطبيقها في الجزائر-" (مداخلة قدمت في المنتدى الوطني حول: "سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية الوطنية"، جامعة سكيكدة، 2011)، ص.06.

³ - أحمد مخلوف، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات" (مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية الاقتصادية الدولية وحوكمة العالمية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 و 21 أكتوبر 2009)، ص.09.

مسؤولية كل المؤسسات والأطراف الفاعلة في الدولة والمجتمع لضمان وجود أنظمة إدارية متكاملة لتخطيط السياسة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، تضمن حماية الموارد.¹

- الرقابة والمساءلة: وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، وذلك من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة لهذه المساءلة المحاسبية أمام أصحاب المصالح والمساهمين تتمثل أساساً في: مجلس الإدارة، اللجان التابعة له ك لجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.²

- إدارة المخاطر: يقصد بها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.³ وتعتبر إدارة المخاطر من الإدارات الهامة التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية خاصة في أعقاب توالي الأزمات المالية والانهيarts العالمية، لذلك فهي تحتاج لحماية نفسها من المخاطر التي تتعرض لها.⁴ وتتمثل أهداف إدارة المخاطر في الآتي:

- تساعد في تحسين مواقف الحد الأدنى عن طريق تقليل التكلفة.

- ضبط إطار العمل لإدارة المخاطر في المؤسسة، ورفع الكفاءة للحد من الخسائر المتوقعة.

- تقديم توقعات للخسائر غير المتوقعة للحفاظ على كفاية رأس المال.⁵

ويمكن توضيح الركائز الأساسية لحوكمة الشركات في الجدول التالي:

¹ - د م، "دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة الاقتصاد والمالية (2015): ص. 07.

² - طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص. 48.

³ - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر - أفراد - إدارات - شركات - بنوك - مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف (مصر، الدار الجامعية، 2003)، ص. 51.

⁴ - عبد الناصر محمد سيد درويش، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية - دراسة ميدانية -، مجلة المحاسبة والمراجعة، 2013، ص. 51.

⁵ - إلان وارنج وزيان طيب وآخرون، إدارة المخاطر - الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2008)، ص. 12.

الجدول رقم (1): يوضح ركائز حوكمة الشركات

الركائز الأساسية لحوكمة الشركات	
السلوك الأخلاقي	- ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
الرقابة والمساءلة	- تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والأطراف الأخرى: الموردون، العملاء والمقرضون)
إدارة المخاطر	- وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وإيصالها لأصحاب المصالح

المصدر: الهام يحيواوي ويلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.05.(2014)، ص.62.

من خلال الجدول نلاحظ أن حوكمة الشركات تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر حيث تساعد هذه الركائز على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

ثانيا: حوكمة الشركات بين النشأة والتطور والأسباب التي أدت إلى ظهورها

تشير الدراسات الاقتصادية والتنظيمية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين بارلومنز (Berle)، و (Means) كانا من أوائل من فصل الملكية عن الإدارة المجسدة من خلال نظرية الوكالة سنة

1932، حيث اعتبرا أن آليات حوكمة الشركات كقيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري، و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل، وفي سنة 1937 نشر رونالد كوز (Ronald Coase) أول مقال وضع فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling (جونسن ماي كينغ) سنة 1976 و (Oliver Williamson) ألفيو ويليامسون في عام 1979 إلى مشكلة الوكالة حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة، كما أكد كليهما على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات،¹ و ظهر مفهوم الحوكمة بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة بتعريف حوكمة الشركات والقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين.² وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission) الذي تضمن مجموعة من التوصيات بتطبيق الحوكمة، و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية. وفي عام 1992 كان لبورصة لندن دور بارز في ذلك المجال حيث أصدرت تقريرها المسمى ب (Cadbury Report) كتأكيد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في إعداد القوائم المالية.³

ولقد ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من خلال حرص العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدولي، المركز الوطني للمشروعات الخاصة، منظمة التعاون و التنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات. أما في الآونة الأخيرة فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات

¹ - جميل أحمد وسفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية" (ورقة بحث قدمت في الملتنقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 06 و 07 ماي 2012)، ص.40.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط.1. (مصر: الدار الجامعية، 2006)، ص.ص.12.11.

³ - خولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق (العراق: الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012)، ص.04.

لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.¹

أسباب ظهور حوكمة الشركات

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات نتيجة إلى الأسباب الآتية:

1- نظرية الوكالة: إن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد، اقتضى أن توكل المؤسسات مسؤولية إدارتها إلى مجلس الإدارة منتخب، وهذا ولد تعارض المصالح وظهور مشكلة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة، فقد يستغل بعض المديرين السلطات الواسعة الممنوحة لهم في تحقيق عوائد خاصة بهم والقيام بأعمال غير أخلاقية ومتنافية مع الأسس القانونية، هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، كما باتت الحاجة ماسة لإعادة الثقة والمصادقية لأسواق المال، وتنشيط الاستثمارات تسعى الدول العالم لتحقيقه لذا زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة.²

2- الأزمات المالية: أدت الانهيارات المالية و الإدارية بالشركات العملاقة في العديد من دول العالم إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري للشركات، حيث أدت تلك الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال حديثا إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين، حيث اتجهت العديد من الدول إلى مفهوم الاقتصاد الحر، لكن ظل هناك إهمال للقوانين في السوق، لذا ظهرت مفردات جديدة مثل حوكمة الشركات والتي تعني المزيد من التدخل والإشراف من طرف المساهمين والجمعيات العامة على مجالس الإدارة وأجهزتها التنفيذية.³

¹ - جميلة الجوزي، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع بتاريخ: 20/02/2016 www.kantakji.com

² - عمر اقبال توفيق المشهداني، "تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها-إطار مقترح-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 02 (2012): ص. 223.

³ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والتنفيذيين (مصر: الدار الجامعية، 2008)، ص. 13.

3- العولمة المالية: أدت عولمة رأس المال وسهولة حركته بين الدول وتدفقه من البلدان ضرورة الاتجاه نحو حماية رؤوس الأموال، ولقد أصبح المستثمرون ومن بينهم الشركات يوضحون أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة، حيث أصبحوا يطالبون قبل الالتزام بأي مستوى أو قدر من التمويل يطالبون بالأدلة والبراهين على أن الشركات تدار وفق أساليب إدارية سليمة، حيث يسعى المستثمرون إلى الشركات التي تتمتع بوجود هيكل سليم للحكومة، وما يترتب ذلك من وجود الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تنشرها تلك الشركات حتى يتمكن المستثمرون من اتخاذ القرارات السليمة باستثماراتهم.¹

ثالثا : مبادئ حوكمة الشركات

تعرف مبادئ حوكمة الشركات على أنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تحقق توازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح، حيث كان لمنظمة التعاون الاقتصادي، والتنمية (OECD) وصندوق النقد (IMF) والبنك الدولي والاتحادات المهنية دور بارز في إنشاء مجموعة من المبادئ لتكون مرجعيات يتم الاستعانة بها من قبل المؤسسات، وتتمثل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة OECD عام 2004 في:²

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث يتمثل دور حوكمة الشركات في ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، وكذلك نقوم بتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بشكل واضح.³

2- حقوق المساهمين: يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة، وتسهيل ممارسة حقوق الملكية.

¹ - عبد الرحمن بن عيسى، "دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة السوق المالية - دراسة نظرية وتطبيقية -" (مذكرة ماجستير في علوم التسبير، قسم مالية ومحاسبة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2008/2009)، ص 45.

² - علاء فرحان طالب وإيمان شيحان الشهداتي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط.1. (عمان: دار الصفاء للنشر، 2011)، ص. 34.

³ - شريف غياط وفيروز رجال، "حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، ديسمبر، 2012، ص. 04.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين سواء كانوا من صغار المساهمين أو الأجانب منهم حيث ينبغي أن تتاح لجميع المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.¹

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: أي الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون وتشجيع التعاون بين الشركات من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بهدف توفير فرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة والوجهة المالية وتطوير وتفعيل آليات المشاركة.

5- الإفصاح والشفافية: ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل التي تتعلق بالمؤسسة بما في ذلك الوضع المالي والأداء، والملكية، وتفعيل آلية التدقيق الخارجي والقابلية للمساءلة.²

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية والإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.³

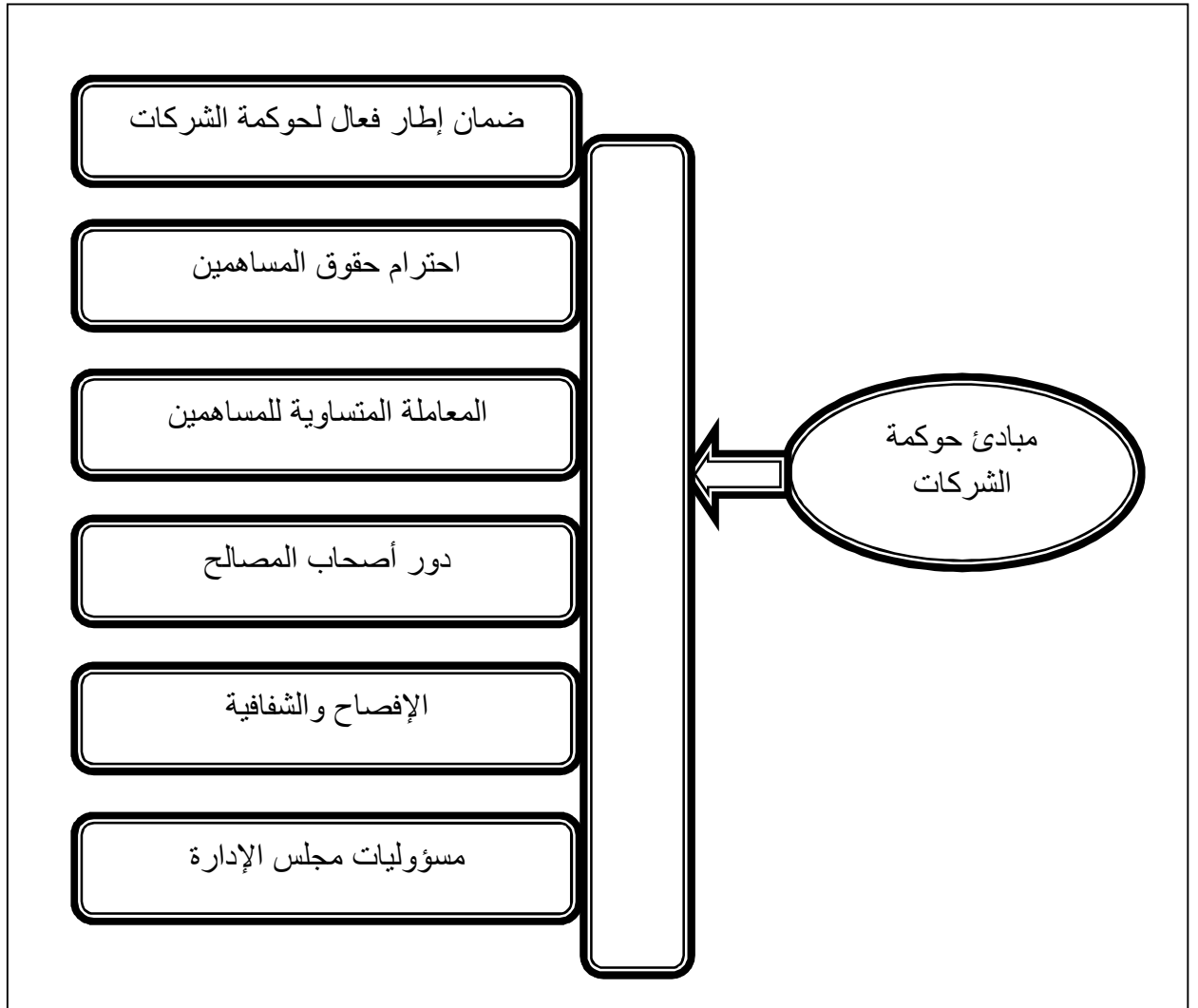
والشكل الموالي يوضح مبادئ حوكمة الشركات:

¹ - أحمد بوراس ومحمد بوطلاعة، "مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة فيالشرقالجزائري"،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 03 (2015)، ص.21.

² - د م ،بحوث وأوراق عمل، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات في أسواق المال العربية (مصر: شرم الشيخ، 2007)، ص.09.

³ - علي عبد الصمد عمر، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة -"،مجلة الباحث،2013، ص.44.

الشكل رقم (1): يوضح مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مما سبق نستنتج أن حوكمة الشركات تهدف إلى تجسيد مبادئ الإفصاح والشفافية داخل المؤسسة، كذلك تفعيل دور مجلس الإدارة كما تمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من مساءلة الإدارة بشكل جيد.

خصائص حوكمة الشركات :

تتسم حوكمة الشركات بمجموعة من المميزات تتمثل في :

أ- المساءلة والمحاسبة: ويقصد بها الإمكانية والقابلية للمحاسبة من خلال تقييم العمل ومحاسبة القائمين عليه، حيث يخضع مجلس الإدارة لمساءلة المساهمين والمدير العام

يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة... ولاتحقق هذه الأخيرة إلا إذا توفرت الشفافية ودولة القانون.¹ وتوجد عدة أنواع للمساءلة من بينها المسائلة المالية والإدارية

- المسائلة المالية: يقصد بها التزام كل شخص بتقديم التقارير والتوضيحات عن استخدامه لموارد منصبه ، وهذا يشمل الشفافية في الخطوات العملية والإجراءات للوفاء بهذا الالتزام

- المسائلة الإدارية: تتمثل في نظم الرقابة الداخلية وتشمل هذه النظم معايير وحوافز الخدمة المدنية، المراجعة الإدارية،... إلخ

ب- المشاركة: تقوم على أساس حرية الرأي والتعبير ويتم ذلك من خلال قنوات الاتصال يتمكن من خلالها الفرد من التعبير عن رأيه في عمليات رسم وتنفيذ السياسات العامة، حيث يكون لجميع أفراد المجتمع صوت يؤثر في اتخاذ القرارات.²

ت- الإفصاح والشفافية: يقصد بها الإفصاح عن جميع المعلومات الحقيقية والواضحة وضمن إيصالها للجميع على كافة المستويات، أي توفير المعلومات لجميع الأفراد بشفافية وإزالة الغموض عنها.³

ث- المسؤولية: يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات ، توفير مجموعة من النظم مثل النظام الداخلي للمؤسسة ونظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يؤكد عمل المؤسسة ضمن أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية.⁴

ج- الانضباط: يقصد به الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين والقرارات، ويكون الانضباط في مجموعة من المجالات منها: الانضباط في أداء الأعمال من قبل الأفراد وكذلك الانضباط

¹ - حسين عثمانى وسعاد شعابنية، "النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و07 ماي 2012)، ص.02.

² - آسيا بلخير، "إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق- الجزائر نموذجا 2007/2000" (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2009)، ص.52.

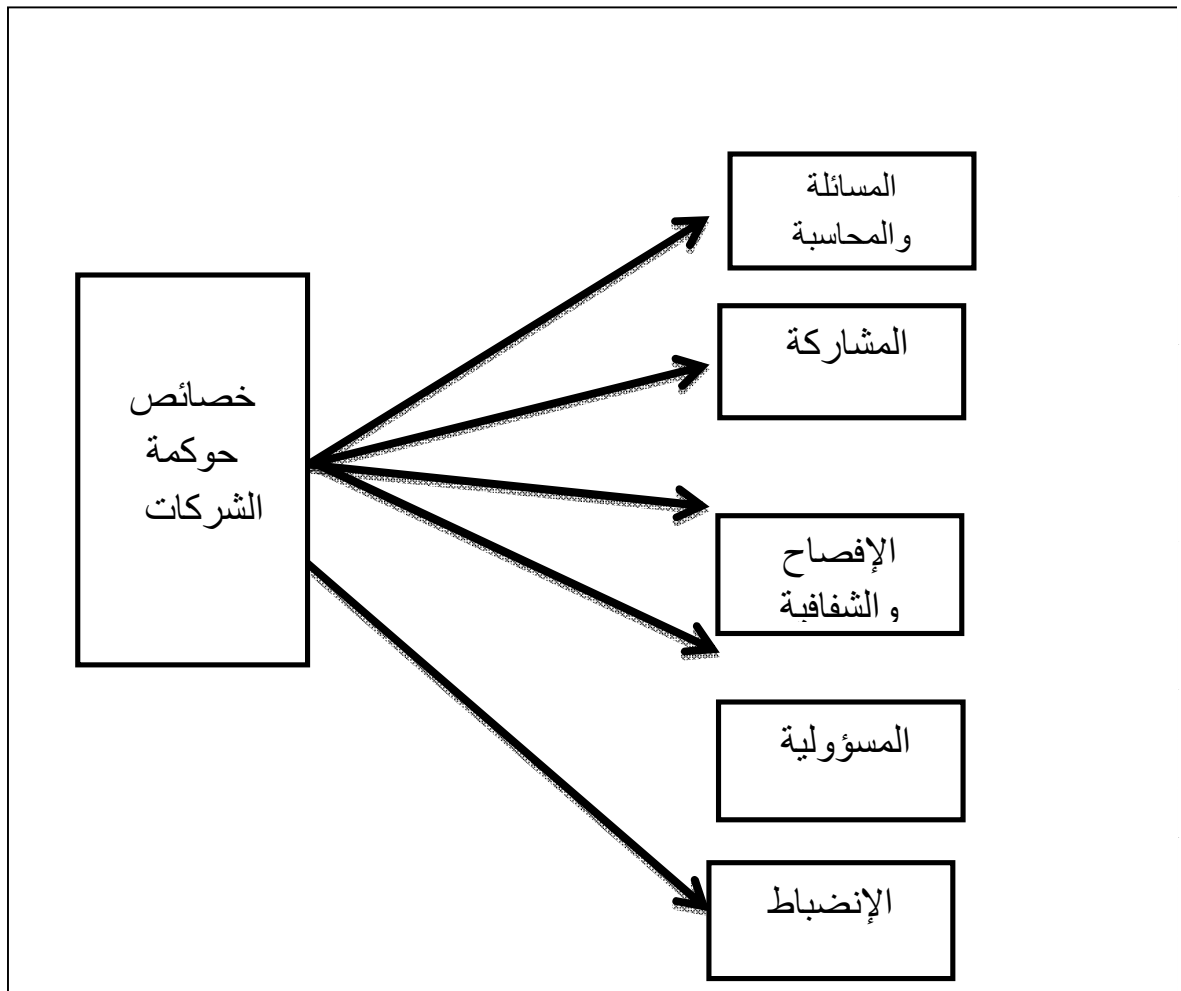
³ - د م، الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات (القاهرة: جمهورية مصر العربية، 2013)، ص.42.

⁴ - عبد الحميد حسياتي، "أهمية انتقال المعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2010/2009)، ص.18.

السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة، وأيضا انضباط الإدارة من خلال قيامها بمسئولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات والخطط والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال والتزام العاملين بأعمالهم باجتهد، والاهتمام بالأمور التي تتعلق بالتحسين والبحوث والتدريب...¹

نلاحظ أن كل هذه الخصائص تعمل على تحسين أداء المؤسسات والمخطط التالي يوضح أهم الخصائص التي تتسم بها حوكمة الشركات، والشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

الشكل رقم (2) : يوضح خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما تم الاطلاع عليه مسبقا

¹ - راجع بوقرة وهاجر غانم، "الحوكمة: المفهوم والأهمية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري"، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 06 / 07 ماي 2012)، ص.09.

الفرع الثاني: محددات، أطراف وأبعاد حوكمة الشركات

أولاً : محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن المؤسسات من تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جيد لا بد من توفر مجموعة من المحددات الأساسية والتي تتمثل في ما يلي :

1- المحددات الداخلية:

تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حيث توفر هذه المحددات وتطبيقها تؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.¹ كما أن هذه المحددات تتكون داخل المؤسسة وتشمل مايلي :

- آلية توزيع السلطات داخل المؤسسة؛

- القواعد والأسس التي تنظم كيفية إتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة؛

- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للمؤسسة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين، ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة بما يخفف من التعارض بين هذه الأطراف وصولاً إلى تكامل هذه المصالح.²

2- المحددات الخارجية:

تتمثل هذه المحددات في العناصر التنظيمية التي تتضمن المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يتمثل في مايلي :

- القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل القوانين التي تنظم وتمنع الممارسات الاحتكارية، قوانين سوق الأموال، قوانين الشركات والقوانين المتعلقة بالإفلاس؛

¹ - محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان ، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012)، ص.23.

² -جمال عبيد محمد العازمي، "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/ 2012)، ص.23.

- وجود نظام مالي كفى يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع المؤسسات على التوسع وتحسين أساليب التسيير والمنافسة؛¹

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشأة العاملة في الأسواق المالية ومؤسسات الإستثمار، بالإضافة

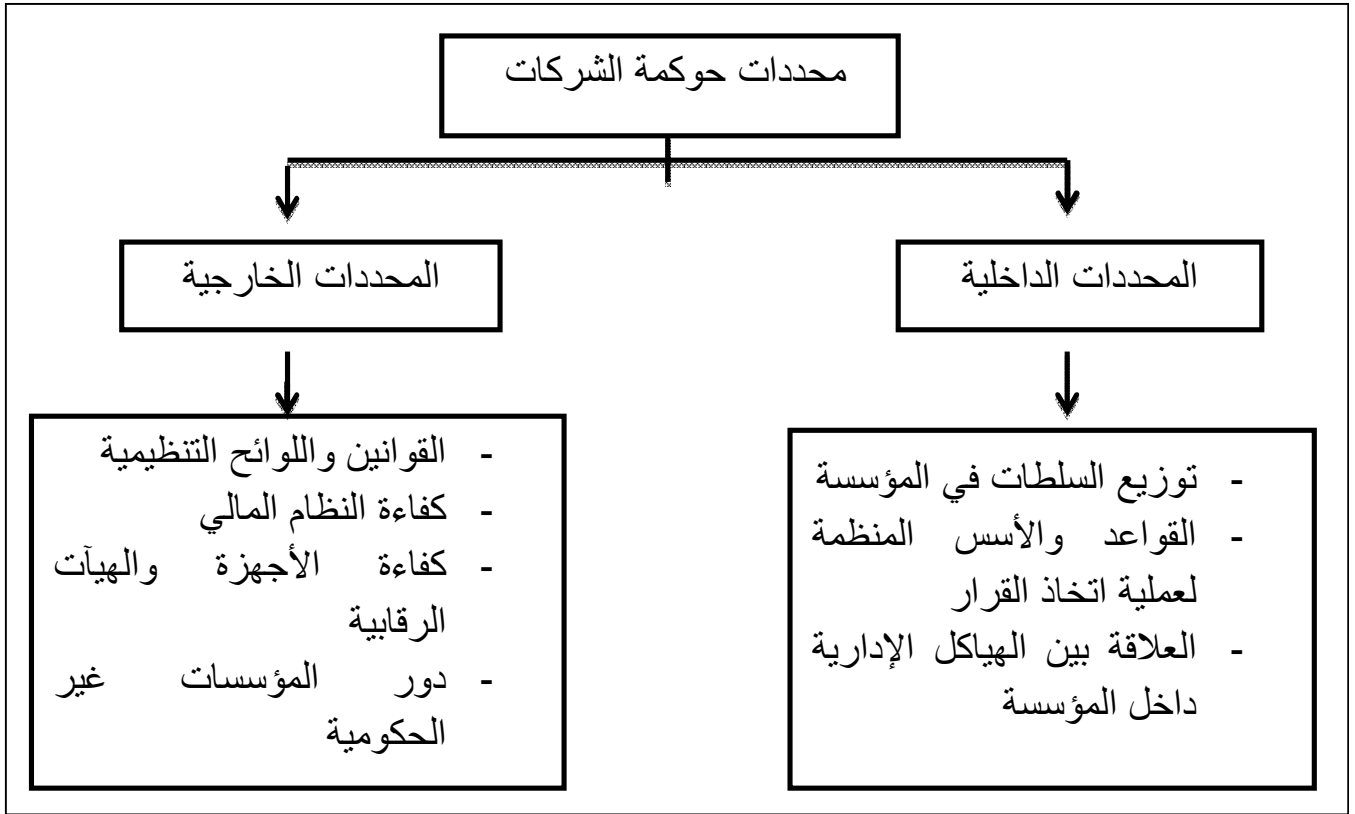
إلى دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والأخلاقية ، والتي تضمن كفاءة وفعالية عمل الأسواق.²

والشكل الموالي يوضح محددات حوكمة الشركات:

¹-كنزة براهيمة، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات : دراسة حالة مؤسسة المحركات بقسنطينة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014)، ص.15.

²- سليمان ناصر وربيعة زيد، "دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية" (مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي الثامن حول: "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 19 و 20 نوفمبر 2013)، ص.10.

الشكل رقم(3) : يوضح محددات حوكمة الشركات



المصدر: صالح بن ابراهيم الشعلان، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي"(مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008)، ص.52

نلاحظ أن لمحددات حوكمة الشركات أهمية كبيرة كونها تعمل على تقليل التعارض بين مختلف الأطراف من ناحية وضمان تنفيذ القوانين والقواعد اللازمة لحسن إدارة المؤسسات من ناحية أخرى.

ثانياً: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات

إن العلاقة بين أطراف حوكمة الشركات تؤثر على نظام الحوكمة ، حيث تعتبر هي التي تجدد مدى نجاح أو فشل تطبيقها، وتتمثل هذه الأطراف في مايلي :

1- المساهمون SHARE HOLDERS:

يمثل المساهمون حملة الأسهم ويقومون بتقديم وتوفير رأس المال للمؤسسة مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، كما يحق لهم اختيار أعضاء مجالس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، حيث أن حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة يساعدهم على تحقيق أهدافهم.¹

2- مجلس الإدارة Board of Directors

يمثل المساهمين والأطراف الأخرى، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة إدارة أعمال المؤسسة اليومية، كما يقوم أيضا بممارسة الرقابة على أدائهم، والقيام برسم السياسات العامة للمؤسسة والحفاظ على حقوق المساهمين.²

3- الإدارة Management: هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير والتوضيحات الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، إضافة إلى أنها المسؤولة عن إيصال المعلومة للمساهمين بكل شفافية ونزاهة، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.³

4- أصحاب المصالح Stock Holders:

لا يعتبر المساهمون الطرف الوحيد الدائن في المؤسسة لأن تعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي إذا لم تكن ملبية لحاجات أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة، وأصحاب المصالح هم مجموعة أطراف لديهم مصالح داخل المؤسسة كالدائنين والموردين والعمال، ويعتبر وجود هذه الأطراف في

¹ - العياشي زرزار، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات" (مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثامن حول: "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع - رهانات - وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 07 و08 ديسمبر 2010)، ص.09.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والتنفيذيين، مرجع سابق، ص.16.

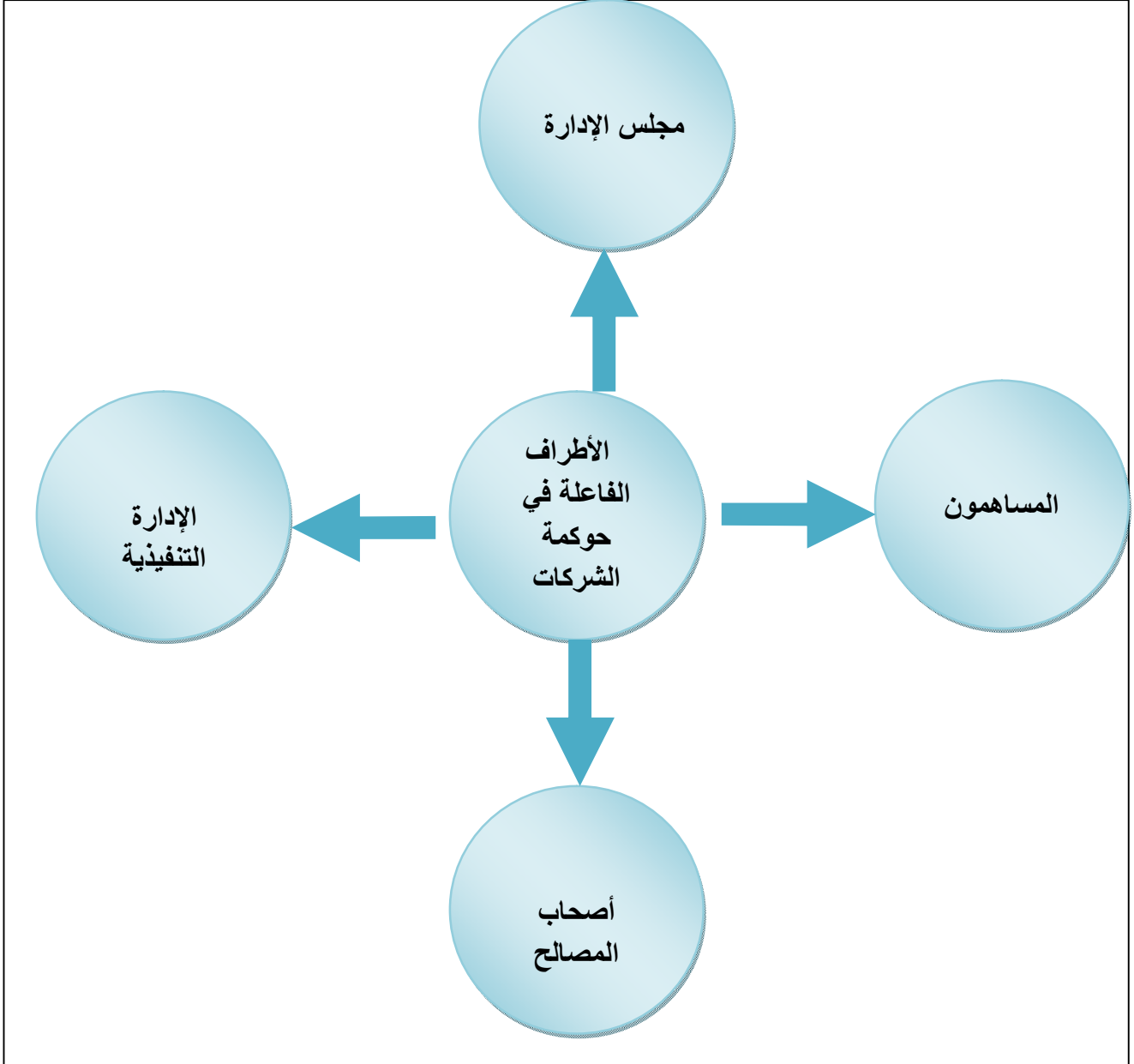
³ - أس محمود الطرمان، "دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحوكمة المؤسسية في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009)، ص.27.

المؤسسة مهم جدا، لأنهم يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، كما أنه بواسطتهم تستطيع الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فالدائنون لهم دور هام في تحديد درجة الالتزام بالحاكمية المؤسسية من حيث مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

أما الموظفون والعمال لهم دور هام في الإسهام في نجاح المؤسسة وأدائها في الأجل الطويل، أما الموردين يقومون ببيع المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى للمؤسسة.¹ ويمكن توضيح هذه الأطراف في الشكل الموالي :

¹ - أمينة فداوي، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013)، ص.44.

الشكل رقم (4): يوضح الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على ما تم الاطلاع عليه

نلاحظ أن حوكمة الشركات تتأثر بهذه الأطراف حيث يعتبر كل من الإدارة ومجلس الإدارة الطرفان المسؤولين عن تطبيق مبادئ الحوكمة، أما المساهمين وأصحاب المصالح هما الطرفان المستفيدان من تطبيق هذه المبادئ.

ثالثاً: أبعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة ومتعددة تتمثل في ما يلي:

1- البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق، وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر، وتضمن أيضاً تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، ويتضمن هذا البعد ما يلي:

• الإفصاح المالي:

ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.

• الرقابة الداخلية:

وتشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.¹

2- البعد الأخلاقي:

يتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة، وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

3- الاتصال وحفظ التوازن:

يتعلق هذا البعد بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة الممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية من جهة أخرى.²

¹ - مها محمود رمزي ربحاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 01 (2008)، ص. 98.

² - عبد الرزاق حسن الشيخ، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين -" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012)، ص. 23.

الفرع الثالث : أهداف وأهمية حوكمة الشركات

تحتل حوكمة الشركات أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، كونها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف

وتتمثل هذه الأهداف والأهمية في:

أولاً : أهداف حوكمة الشركات

تسعى المؤسسات إلى تطبيق حوكمة الشركات من أجل تحسين الأداء حيث تتمثل هذه الأهداف في مايلي:

1- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة ، ومدى الالتزام بالقوانين والإشراف على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛

2- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها؛¹

3- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛

4- تجنب حدوث الأزمات المالية نظراً لتأثيرها على الاقتصاد الوطني؛

5- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسة وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛

6- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها وتقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.²

¹ - عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات - القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة-، (مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2014)، ص.ص. 218. 219.

² - عطاء الله وارد خليل، الحوكمة المؤسسية (مصر: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.52.

ثانياً: أهمية حوكمة الشركات

لقد اكتسبت حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة كونها تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، ونميز هنا بين نوعين من الأهمية كمايلي :

1- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة و المساهمين؛

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛

- تسهيل عملية الرقابة الفعالة و وجود نظام فعال لحوكمة الشركات داخل كل مؤسسة، وفي الاقتصاد ككل تساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال وتدعيم النمو الاقتصادي للدولة؛¹

- جذب الاستثمارات الاجنبية و تنظيم رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛²

- تعظيم القيمة السهمية للمؤسسة وتدعيم تنافسية المؤسسة في أسواق المال العالمية؛³

- تعزيز الاستثمار و توفير عوائد متعددة للمؤسسات ومساهميها من خلال تحسين فرص الحصول

على رأس المال و دخول أسواق عالمية وتقليل المخاطر من خلال تنويع الأصول والعمل على إدارة المخاطر وحل الأزمات.¹

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط.2. (مصر: الدار الجامعية، 2009)، ص.31.

² - صبايحي نوال، "واقع حوكمة الشركات في دول مختارة" (مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي الثامن حول: "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، 2014)، ص.06.

³ - مصطفى عبد الكريم وآخرون، "حوكمة الشركات وأثرها على سعر السهم في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 02 (2014): ص.84.

2- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين: وهي كالاتي:

- توفر حوكمة الشركات قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم و المستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم؛
- الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل: حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم²؛
- تحسين إدارة المؤسسة وقيمة أسهمها وتحقيق العدالة والنزاهة في جميع تعاملات وعمليات المؤسسة³؛
- قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق جميع الأطراف المستفيدين في المؤسسة مثل: حملة الأسهم، المقرضين والعاملين ... إلخ؛
- توفير الشفافية والدقة والوضوح في جميع القوائم المالية التي تصدرها المؤسسة من أجل زيادة ثقة المستثمرين والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.⁴

والجدول التالي يوضح أهمية حوكمة الشركات:

¹ - عمر عيسى فلاح المناصير، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013)، ص.24.

² - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، ط.1. (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013)، ص.218.

³ - د م ،بحوث وأوراق عمل، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية (القاهرة: جمهورية مصر العربية، 2006)، ص.148.

⁴ - سيد عبد الرحمن عباس بله، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 12 (2012): ص.58.57.

الجدول رقم (2): يوضح أهمية حوكمة الشركات

الأهمية بالنسبة للشركة	الأهمية بالنسبة للمساهمين
<ul style="list-style-type: none">- رفع الكفاءة الاقتصادية- وضع إطار تنظيمي يمكن من تحديد أهداف الشركة- تسهيل عملية الرقابة- جذب وتعزيز الاستثمارات الأجنبية	<ul style="list-style-type: none">- تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم- تحسين إدارة المؤسسة وتحقيق العدالة والنزاهة- قدرة معايير حوكمة الشركات على الوفاء والالتزام بحقوق جميع الأطراف داخل الشركة- توفير الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية الصادرة عن الشركة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: مفهوم تحسين الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين أدائها، من خلال اعتمادها على العديد من الطرق والأساليب المختلفة، ولقد قدمت العديد من التعاريف لتحسين الأداء.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء وعلاقته ببعض المصطلحات

قبل التطرق إلى تعريف مصطلح تحسين الأداء لابد من الإشارة أولا إلى تعريف الأداء، وإدارة الأداء

أولا: تعريف الأداء: قدم الباحثون العديد من التعاريف لمفهوم الأداء أهمها ما يلي :

فعرف الأداء بأنه الجهد المبذول من طرف فرد أو جماعة لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتقديم خدمة أو منتج.¹

ويعرف كذلك بأنه: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد و إمكانات معينة.²

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين هما: الكفاءة والفعالية

- الكفاءة: هي الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة، كما تعبر الكفاءة عن الاستخدام العقلاني في المفاضلة بين البدائل واختيار

أفضلها، بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة.³

- الفعالية: يقصد بها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.⁴

ثانيا: تعريف إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء على أنها: عملية إدارية تم تصميمها للربط بين كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة، وذلك بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المؤسسة.¹

¹ - محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط.1. (مصر: الدار الهندسية، 2009)، ص.29.

² - عمر تيمجفين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013)، ص.48.

³ - شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006-2012" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014)، ص.04.

⁴ - محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/2007)، ص.116.

و يعرفها أحمد سيد مصطفى بأنها: عملية إستراتيجية متكاملة كونها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها متفاعلة مع بيئتها المحيطة... إلخ) لبلوغ أهدافها².

و تعرف أيضا على أنها: ذلك المدخل النظامي لتحسين و تطوير إدارة و كفاءة الأفراد و الفرق من أجل زيادة فعالية المؤسسة³.

كما تعرف أيضا بأنها: إدارة تتضمن صياغة وتنفيذ السياسة ووضع الأهداف وتقييم وتقدير الأداء وتصميم العمليات من أجل التحسين المتواصل، وإرساء صلات وروابط بين الأفراد والمؤسسات، وتتطلب إدارة الأداء فهما جيدا لاحتياجات الأفراد المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، وفهما جيدا لعمليات ونظريات التعلم وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج وأنماط التعلم وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي الفردي⁴.

ثالثا: تعريف تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء على أنه : التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، كما يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال، والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء⁵.

يعرف كذلك على أنه: فكرة تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعا، وكذلك تتجه عملية تحسين الأداء

- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط.1. (الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013)، ص.71.

² - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز (مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص.09.

³ - وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط.1. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص.113.

⁴ - جينفر جوي ومايتوز دافيد مارك سورتيز وآخرون، ترجمة علاء أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، ط.1. (مصر: مجموعة النيل العربية، 2008)، ص.116.

⁵ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا (مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2015)، ص.403.

إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة ،وأفضل من حيث الكفاءة والفعالية.¹

ويشتمل تحسين الأداء على المبادئ الأساسية التالية:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون؛

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

-التركيز على النظم والعمليات؛

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم الشركات نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة، أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.³

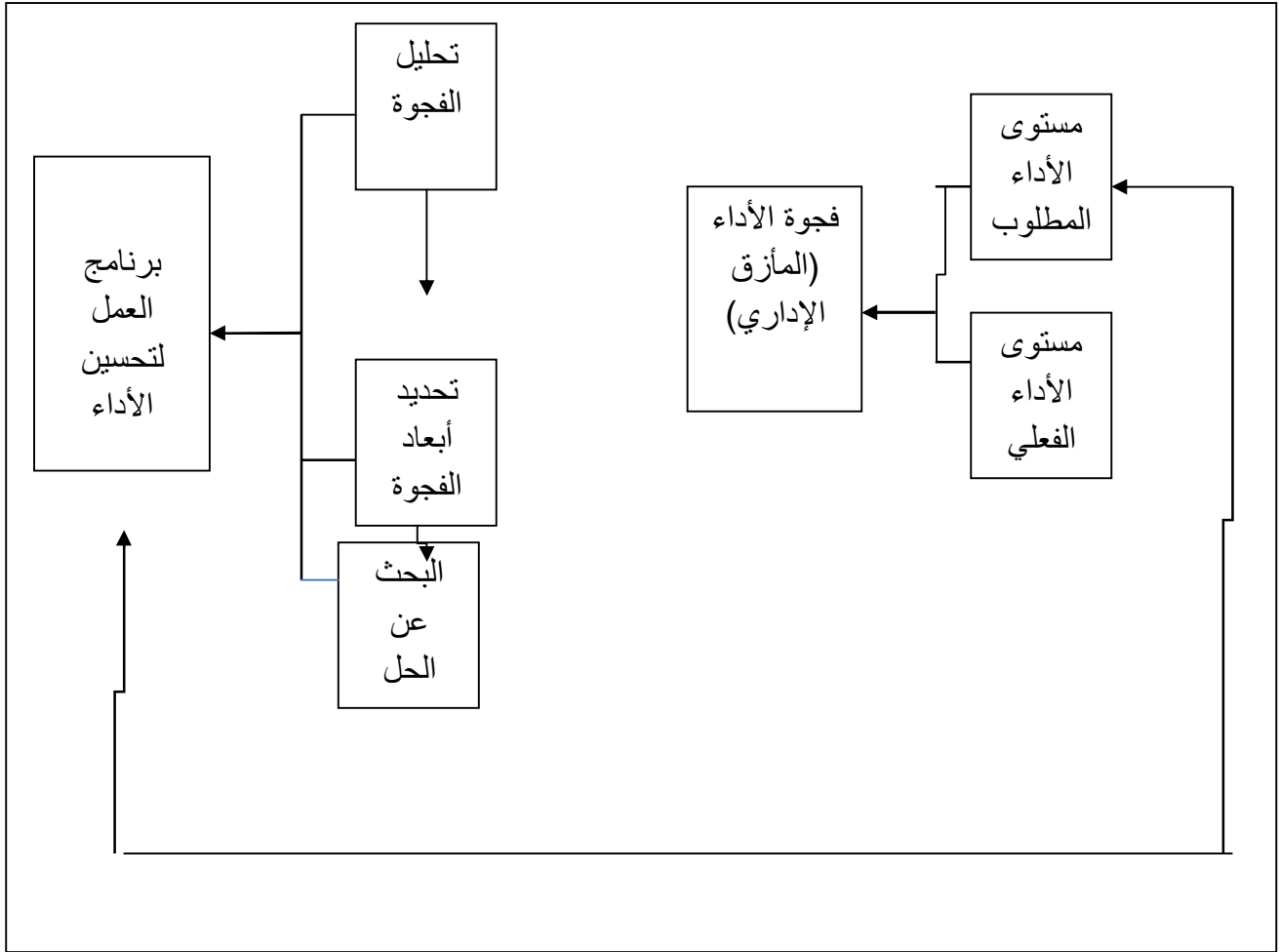
¹ - أحمد فارس بوعمامة، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة- (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009)، ص.123.

² - ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، متوفرة على الموقع الإلكتروني: تم الاطلاع عليه بتاريخ: 25/02/2016

www.yaseralobaida/presentation/arabic/

³ - مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011)، ص.57.

الشكل رقم (5): يوضح نموذج تحسين الأداء



المصدر: مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص.58.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن تحسين الأداء في المؤسسة يتطلب وجود ثلاثة خطوات تتمثل في تحليل الفجوة ،و تحديد أبعادها ثم البحث عن حل لها .

الفرع الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من الدوافع أو العوامل التي تدفع بالمؤسسات إلى إعادة تحسين أدائها، من أهم هذه الدوافع ما يلي:

1- دوافع التحسين المستمر: والتي تتمثل في الآتي:

أ- الاهتمام بالجودة:

حيث تعرف المنظمة الدولية الجودة على أنها: "مجموعة الصفات التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً".

وبما أن الجودة تعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة، وعامل مؤثر في جذب الزبائن فهي تكتسب أهمية بالغة حيث توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة يجعل الزبون يكرر الشراء، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبون من خلال الجودة وبالتالي يعتبر مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، كما تعتبر أيضا من أهم عوامل نمو حصة سوق المؤسسة وغياب الجودة يترتب عليه تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة تؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية.¹

ب- المنافسة:

تعبّر عن حالة الصراع بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة

استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.²

2- المسؤولية الاجتماعية*: إن تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية يمكنها من تحقيق مجموعة من الفوائد تتمثل في ما يلي:

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، وتحسين ممارسة إدارة المخاطر وتعزيز سمعة المنظمة وتشجيع ثقة أكبر للجمهور؛

- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية وتعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية وتحسين سلامة وصحة العاملين؛

¹ - ناصر الدين بن أحسن، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية-"(مذكورة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009)، ص.23.

² - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص.56.

*المسؤولية الاجتماعية: عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل.

- التأثير الإيجابي على قدرة الشركة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم؛

- تحقيق الوفرة المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد؛

- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف الشغل، وتعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء؛

- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.¹

المطلب الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية العمومية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، حيث تشغل حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال مختلف الاقتصاديين.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية

قبل التطرق إلى تقديم تعريف للمؤسسة الاقتصادية العمومية سيتم الإشارة أولاً إلى العناصر الأساسية المكونة لنظام المؤسسة و المتمثلة في مايلي :

1- الموارد المادية: هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والتي تتضمن المواد الأولية بما فيها تلك التي تزودنا بها الطبيعة، إضافة إلى الهياكل القاعدية.

2- الموارد المالية: وهي التي تتمثل في التدفق النقدي الذي يتمثل داخل المؤسسة والذي يمكنها من تحديد قدرتها على الاستثمار، وكذا إمكانية التمويل... الخ.²

أولاً : تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية

تختلف التعريفات التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية العمومية لذلك من الصعب إيجاد تعريف موحد لها، وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

¹ - عمر عزوي وآخرون، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي" (مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14 و 15 فيفري 2012)، ص. 15.

² - آسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011)، ص. 04.

- التطور السريع والمستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في أشكالها وأساليب تنظيمها وتسييرها؛

- اتساع وتنوع الأنشطة الاقتصادية بسبب التطور التقني السريع؛

- اختلاف الإيديولوجيات والمدارس الفكرية الاقتصادية والتسيرية والتي تنظر كل منها إلى المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر مختلفة.¹

فيعرف ناصر دادي المؤسسة الاقتصادية على أنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، بهدف إدماج عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع أو الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وتحقيق نتيجة ملائمة، ويكون ذلك ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وأيضا تبعا لحجم و نوع نشاطه.²

كما يعرفها Affile -Gentil (أفيل وجون تيل) بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج، من أجل إنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجيات ومتطلبات جميع الأفراد والمتعاملين الاقتصاديين داخل السوق.³

وتعرف كذلك على أنها : مؤسسة تجارية تخضع لأحكام شركات الأموال لاسيما شركة المساهمة باعتبار أنها النموذج الأمثل لهذه المؤسسات.⁴

الفرع الثاني: خصائص، ووظائف المؤسسة الاقتصادية العمومية

تقوم المؤسسة الاقتصادية العمومية بمجموعة من الوظائف المختلفة من أجل تحقيق أهدافها وذلك كونها تتميز بجملة من الخصائص التي تميزها.

أولا : خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية

¹ - إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية-، ج.02.ط.02.(الجزائر: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص.18.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط.02.(الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص.10.

³ - ياسين العايب، "إشكالية تمويل المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011)، ص.82.

⁴ - جميلة حركاتي، "المسؤولية الجنائية لمسيرى المؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في القانون العام، فرع التنظيم الاقتصادي، جامعة قسنطينة 01، 2012/2013)، ص.07.

تتميز المؤسسة الاقتصادية العمومية بأنها:

- المؤسسة مركز للتحويل: Centre de Transformatin

تعتبر المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات).

- مركز للتوزيع: Centre de dustrubition

يقصد به المكان الذي يتم فيه تقسيم الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات في أشكال متنوعة يستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية مثل الأجور الموزعة على العمال، الأرباح ومستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة، وتسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.¹

- كما أن للمؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها، والقدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.²

- المؤسسة وحدة اقتصادية إضافة إلى وظيفتها في إنتاج السلع والخدمات من أجل تبادلها في الأسواق، فهي أيضا تحتاج إلى عوامل إنتاج من بينها: العمل، الموارد الأولية، الطاقة، الإنتاج... إلخ.³

ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية العمومية

تتولى المؤسسة الاقتصادية القيام بمجموعة من الوظائف نذكر من بينها:

1- الوظيفة الإدارية:

¹- غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1 (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.10.
²- السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم" (مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، د س ن)، ص.89.
³- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2000)، ص.28.

تسعى الإدارة العليا للمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة، ولتتمكن من بلوغها يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجيه، الرقابة، والعمل على التنسيق بين هذه المستويات، كما تتمثل الوظيفة الإدارية في وضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها عن طريق الوسائل المتوفرة لديها، وهذا ما يعكس قدرة إدارة المؤسسة على التخطيط.

2- وظيفة إدارة الموارد البشرية (الأفراد):

تتمثل هذه الوظيفة في الحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة على تنفيذ الأعمال، وهذا يستلزم القيام بأنشطة مختلفة منها:

- تعيين العاملين وتدريبهم،
- تحفيز العاملين وترقيتهم ووضع أسس أجورهم ومكافآتهم،
- المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل،
- الحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم.¹

3- الوظيفة الإنتاجية:

وهي عملية خروج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية ومختلف الخدمات، وتسعى الوظيفة الإنتاجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:²

- تطوير المنتجات حيث تكون درجة التطوير بسيطة مثلاً: تغيير التكلفة أو الوزن دون تغيير الجهاز الإنتاجي؛

- تطوير طرق الإنتاج من خلال إدخال تحسينات على جهاز الإنتاج كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة؛

1- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسة الاقتصادية - التحليل المالي في المؤسسة - التوازن المالي، وسائل التمويل - والمفاضلة - معايير الاختيار، (مصر: دار التعليم الجامعي، 2012)، ص. 197.

2- سهيلة بن الموفق، "أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005)، ص. 21.

- زيادة الإنتاج وتعلق ذلك بالمنافسة ونصيب السوق، وارتباط الإنتاج بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام، ومرتبطة أيضا ببرنامج التمويل من الخلف، وزيادة الإنتاج باختلاف طرقه ووسائله إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحدهما؛

- تحسين أداء العمال من خلال تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية، كذلك التدريب وإعادة التكوين للعمال وهذا ما يسمح برفع إنتاجية المؤسسة.

4- الوظيفة التجارية:

وهي مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها، وتشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن من مفاوضات و عقود واقتراح سلع وعرضها، ونشر معلومات عنها، وبالتالي فهذه الوظيفة هي من الوظائف الاستقلالية التي تربط بين المؤسسة والسوق والمستهلك وهو المستهدف بإنتاجها.¹

الفرع الثالث: تصنيف وأهداف المؤسسات الاقتصادية العمومية:

هناك أشكال عديدة لتصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى كل تصنيف على حدى .

أولا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية العمومية

تصنف المؤسسات الاقتصادية العمومية حسب مجموعة من المعايير نذكر من بينها مايلي :

• حسب المعيار القانوني :

تصنف المؤسسات الاقتصادية من الناحية القانونية إلى نوعين: مؤسسات فردية، ومؤسسات شركات

- المؤسسة الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، حيث يتميز هذا النوع بالسهولة في التنظيم و الإنشاء، كما أن صاحب المؤسسة هنا يكون هو المسؤول الأول والأخير عن

¹ - نفس المرجع السابق، ص. 22.

نتائج أعمال هذه المؤسسة، ويقوم كذلك بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة، و هذا ما يسهل العمل و اتخاذ القرار.

-مؤسسة الشركات: هي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة، وتنقسم هذه الشركات إلى نوعين : شركة أشخاص و شركة أموال¹

- شركة الأشخاص: وهي الشركات التي يكون بها عدد محدود من الشركاء والخطر المتعلق بتوظيف أموالهم فيها غير محدود، حيث يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء ويتضمن هذا النوع: شركة التضامن*، شركة التوصية البسيطة**، شركة المحاصة***.

- شركة الأموال: وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ويكون الخطأ المتعلق بتوظيف الأموال محدود، والمسؤولية محدودة بمقدار المساهمة، يهدف هذا النوع من الشركات إلى جمع أكبر عدد من الأموال، وينقسم إلى ثلاثة أنواع: شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم، شركات ذات المسؤولية المحدودة.²

• حسب معيار الحجم:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجمها تبعاً للمعايير التالية:

- حجم و وسائل الإنتاج: في هذه الحالة يكون التصنيف على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال.

1- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط.3.(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003)، ص.03.
*شركة التضامن هي شركة تتكون من شريكين أو أكثر، يسأل فيها الشريك عن ديون الشركة وتسمى الشركة بأسماء الشركاء ويكتسب الشريك صفة التاجر، وحصة الشريك فيها غير قابلة للانتقال للغير.

**شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامنين، ويكون فيها الشركاء أصحاب أموال خارجيين عن الإدارة ويسمون موصين.

***شركة المحاصة هي شركة تجارية تعقد بين شخصين أو أكثر، يمارس أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير حين تكون الشركة مقتصرة على العلاقة الخاصة بين الشركاء، على أنه يجوز إثبات الشركة بين الشركاء بجميع طرق الإثبات.

²- خالد هادفي، "دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التغيير للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"- (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013)، ص.194.

- حجم النشاط: حسب يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.
- حجم الإيرادات: هنا تستعمل الأرباح والقيمة المضافة مثلا، أما المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم هو عدد العمال وعليه تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى:

- المؤسسة المصغرة (Micro Enterprise): حيث يتراوح عدد العمال فيها من 1 إلى 10 عمال، تعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، وصاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائجها أو أدائها وينشط هذا النوع في الزراعة، التجارة، والإنتاج الحرفي .

- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (les Petite et Moyennes Entreprises): تستخدم ما بين 10 و500 عامل، وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي.¹

- المؤسسة الكبيرة (Les grandes Entreprise): وتوجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات نذكر من بينها المؤسسات الضخمة... إلخ، تستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال، كما تستخدم موارد ضخمة وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص.

• حسب طبيعة الطابع الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية العمومية تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع:

- المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات التي تقوم باستخراج أو تحويل المواد الأولية إلى سلعة مادية، وتنقسم إلى:

✓ مؤسسة الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب... إلخ، تعتمد على رؤوس أموال كبيرة كما تتطلب أيضا توفر مهارات وكفاءات عالية.

¹ - د م، الديوان الوطني للتعليم والتكوين، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016/02/21. www.onefd.com.dz

✓ مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود...الخ.¹

- المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج: إنتاج نباتي، حيواني وسمكي.
- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات الجملة والمرفق، مؤسسات الأروقة الجزائرية...الخ.
- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك، مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...الخ.
- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية...الخ.²

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

- تحقيق الأرباح: ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الرئيسية والأساسية لأي نشاط اقتصادي، حيث يكون هدف المؤسسة في الغالب هو تحقيق الربح، كذلك إنتاج السلع والخدمات التي تساهم في إشباع حاجات المجتمع، إضافة إلى أنها تساهم في زيادة الدخل القومي والمشاركة في عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي في البلاد وخلق المنفعة، وذلك بإعطاء السلعة أو الخدمة قيمة جديدة، أي أن المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح من ناحية وتلبية متطلبات المجتمع من ناحية أخرى.³

2- الأهداف الاجتماعية:

¹ - عمر صخري، مرجع سابق، ص.30.

² - خالد هادفي، مرجع سابق، ص.28.

³ - مجيد جعفر الكرفي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، ص.18.

تتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: باعتبار أن العامل هو العنصر الحيوي للمؤسسة الاقتصادية والمستفيد الأول من نشاط المؤسسة، فهو يتقاضى أجرا مقابل عمله، وهذا الأجر هو حق مضمون قانونيا وشرعا، وذلك مع العلم أن مستوى الأجر يكون حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع؛

- توفير تأمينات ووسائل ترفيهية للعمال: بعض المؤسسات تسعى إلى توفير بعض التأمينات كالتأمين ضد حوادث العمل والتأمين الصحي... إلخ. هذا كله يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.¹

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

حيث توفر المؤسسة الاقتصادية لعمالها الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية كالمسارح والمكتبات... باعتبار أن هذا الجانب له تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا الوظيفي بتحسين مستواه، وبالتالي تحسين نوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة، وكذلك تدريب العمال المبتدئين من خلال إعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا.²

4- الأهداف التكنولوجية:

تتمثل في البحث والتنمية وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.³

نلاحظ أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتصف بجملة من الخصائص تمكنها من القيام بمختلف الوظائف المنوطة بها، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

¹ - فضيلة زاوي، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - (مذكرة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009/2008)، ص.05.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط.2. مرجع سابق، ص.20.

³ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص.06.

المبحث الثاني : مدخل تأصيلي لمنظورات: حوكمة الشركات، تحسين الأداء

ظهرت عدة منظورات ومقاربات فسرت كيفية ظهوره مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية العمومية وذلك لتفادي النقائص والتصرفات السلبية التي كانت تحكم عمل المديرين، وتنظم العلاقة بينهم وبين مالكي المؤسسات ، كما ظهرت ايضا مجموعة من المداخل التي تهدف إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : منظورات حوكمة الشركات

توجد العديد من المنظورات المفسرة لحوكمة لشركات من أهمها مايلي:

الفرع الأول: منظور الوكالة

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها للمؤسسة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

-وتعرف نظرية الوكالة على أنها تعاقد بين عدة أطراف فيه المالك أو الموكل يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لها سلطة اتخاذ القرار.

- يعرفها كل من Jensen & Meckling على أنها: "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل) شخص آخر (المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، مما يؤدي إلى تفويض الموكل جزء من سلطة اتخاذ القرار للمسير".¹

- تعرف أيضا على أنها: نظرية تقوم على العلاقات القانونية (تعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل بالمسير)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل، وعلى ذلك فإنه

1-Jensen et Mekting, **theory of the firm: Managrial behavior**, Agencycots and ownership structurer, journal of financialeconomies ,vol 3,N.4.oktober 1976,p.05.

يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين وعلاقتها بالعاملين.¹

بناء على التعاريف السابقة نلاحظ أن نظرية الوكالة تقوم على علاقة بين الموكل والمسير بغية استفادة الموكل من الخدمات التي يقدمها له الوكيل.

كما ترى نظرية الوكالة أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العلاقات (رئيس و مرؤوس، مساهم، ومسير...) التي تفرض على الموكل ضمان الفعالية بالتزامن مع تدني التكاليف، فتعدد علاقات الوكالة داخل المؤسسة وخارجها يقود إلى إعادة تصورها بإعطاء الشفافية لهذه العلاقات.² وتقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

- إن أطراف الوكالة (وكلاء ومسيرين) يتمتعون بالرشد نسبياً، وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية؛

- أهداف الموكل والمسير غير متوافقة تماماً، وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما؛
- بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء والمسيرين فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بناء العلاقة؛

- هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الموكل والمسير فيما يتعلق بموضوع الوكالة؛³
- ضرورة توافر قدر من اللامركزية للمسير تمكنه من اتخاذ بعض القرارات، والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للموكل؛

- الموكل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة، ويحول دون تصرف المسير على نحو يضر بمصالح الموكل.

¹ - محمد نوري بتول، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، العراق، 18 و19 ماي 2011)، ص.13.

² - معتصم دحو، "استراتيجيات اخراج النشاطات: طرق التقييم وأساليب التنفيذ" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013/2014)، ص.29.

³ - عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة (لبنان: اتحاد المصارف العربية، 2007)، ص.65.

تكاليف الوكالة:

عندما يتصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الشخصية فإن ذلك يؤدي إلى وجود صراعات ينتج عنها تحمل تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة، وتتمثل هذه التكاليف في:

- تكاليف الرقابة: وتسمى بتكاليف الإشراف التي يلتزم بها المساهمون من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المسيرين، لمنع حدوث تصرفات لا تخدم مصالحهم مثل تكاليف مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة (يتحملها الموكل).¹

- تكاليف الالتزام: يتحملها الوكيل يطلق عليها أيضا تكاليف الإخضاع تتعلق بالمسيرين ، موجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين، مثل شراء الأسهم العادلة للمؤسسة من طرف المسيرين، وذلك بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.

- الخسارة المتبقية: متعلقة بضياح الفعالية التي يتلقاها المساهمون نتيجة تباعد مصالحهم مع المسيرين، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.²

الفرع الثاني: منظور التجذر

كان للأمريكيين Vislmy (فيسلمي) و Sheifer (شيفر) فضل في وضع المقاربة، حيث تقوم هذه الأخيرة على أن المسير هو ركيزة إجراء اتخاذ القرار، وله ميزة التحكم في المعلومات، و يمكنه كذلك أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين ويقوي مكانته الداخلية هذا ما يجعله متجذر في المؤسسة ولا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة.

¹ - عبد الحميد حساني، "أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010/2009)، ص، ص.22.21.

² - علي مناد، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية" (أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013)، ص.73.

وتعرف نظرية التجذر على أنها: عبارة عن نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية رسمية، والتي يتمكن المسير من خلالها من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وبالتالي مساهميه.¹

وتقترح نظرية تجذر المسيرين إطار نظري يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري. وتصنف استراتيجيات التجذر على النحو التالي :

1- التجذر و الفعالية : صنف جيرارد شاروا (G.Characaux) إستراتيجية تجذر المسيرين في هذا المعيار إلى :

- التجذر المضاد للفعالية:يقوم على التلاعب بالمعلومات و الرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.

- التجذر المطابق للفعالية:يكون عن طريق الاستثمارات التي تخص المسيرين، والتي تمثل مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة.²

2- التجذر التنظيمي و السوقي : أشار غوماز (Goumaz) إلى وجود شكلين في هذا المعيار هما :

-التجذر التنظيمي:يشمل الحالات التي يوجه فيها المسيرين الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفونها جيدا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.

-التجذر السوقي :يعتبر أسلوب آخر لانتهازية المسيرين، عن طريق وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.³

¹ - بلبركاتي أم خليفة ، "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية" ، مجلة التنظيم و العمل، جانفي 2014، ص.06.

² - مراد سكاك وفارس هباش، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة في ظل الانفتاح الخارجي"(مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 و 21 أكتوبر 2009)، ص.04.

³ - عقيلة خلوف، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2010)، ص.82.

3- إستراتيجية التلاعب و التحديد:ترتكز هذه الإستراتيجية على منطق العدول الناتج إما عن ضياع المزايا أو ظهور تكاليف محضورة وغير مسموح بها،كما تحتاج هذه الأخيرة إلى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الإدارة مع باقي أعضاء المجلس و الأجراء.وهذه الإستراتيجية يعدها المسيرون بهدف رفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المسيرين وباقي شركاء المؤسسة.

ولمعالجة إستراتيجية التجذر التي ينتهجها المسيرين ، يتم العمل على تطبيق آليات رقابية داخلية وخارجية، وهي لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة.¹

الفرع الثالث: منظور تكلفة الصفقات

تعتبر نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرفت إليها، ولقد أطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقات، حيث يعتبر أن أي شيء يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة الصفقة، كما تعتبر أعمال ويليام سونWilliamson في سنة 1985 قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف.

ولقد عرف كوز تكاليف الصفقات على أنها: "تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة بديلة، كما يعرفها أيضا بأنها: "تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله، وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها"، حيث يكون التركيز هنا على التطور التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية... وغيرها)، وذلك بهدف معالجة تكاليف الصفقات.²

ولإطار تكلفة الصفقات عدة شروط و مسلمات نذكر منها:

- العقد باعتبار التحليل: الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث يملك أطراف العقد درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط

¹ - نفس المرجع السابق، ص. 82.

² - أحمد طلحة، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية- دراسة حالة مجمع صيدال"(مذكرة ماجستير في نقود ومالية وبنوك، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2012/2011)، ص. 36.

وعودهم المتبادلة. ووكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبى شروط العقد.

- وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، حيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يضلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، وقد قام ماك جير Mak Ir وويلسون Wilson سنة 1995 بفحص أداء ترتيبات إدارة بديلة بوجهة النظر هذه، وبين أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة كبيرة في الاقتصاد يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين.

- هياكل الإدارة: ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات إلى المؤسسات باعتبارها هياكل إدارية عوضا عن فكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات فإن لدرجة متفاوتة لطابع عدم الاسترداد لمدخلات العملية الإنتاجية يؤثر على سلوك المالكين لها حيث سيكون للبنى التنظيمية و لبنى الإدارة في المؤسسات تأثير على ما تقوم به.¹

ويقوم منظور تكاليف الصفقات على فرضيتين هما : الرشادة المحدودة ، و انتهازية الأفراد

أ- الرشادة المحدودة: ويقصد بها أن الفرد ليس لديه القدرة على الفهم بالطريقة الكاملة للمحيط، لأنه لا يملك المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد وتكون نتيجة ذلك عدم تكاملية العقود.

ب- انتهازية الفرد: الفرد بطبيعته انتهازي حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شركائه في حالة تعارض المصالح، حيث يتميز الانتهازيون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، وإعلان الفشل بتحريف العبارات.²

¹-syvie de coussergues,op.,cit.p:07

²- عمار رزقي، "التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الانتاجية- دراسة حالة المركب المنجميلللسفاط"(مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011)، ص.163.

المطلب الثاني: مداخل ومقاربات تحسين الأداء

هناك جملة من المداخل والمقاربات التي تناولت التنظير لتحسين الأداء وسوف نتناول كل واحد على حدى بالتفصيل كما يلي:

الفرع الاول: مداخل تحسين الأداء

تتمثل مداخل تحسين الأداء في: التدريب، الحوافز، القيادة والتمكين

أولاً: مدخل التدريب

قدمت العديد من التعاريف لعملية التدريب من بينها مايلي :

- تعرف الأمم المتحدة التدريب بأنها: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العلمية، وهو نشاط لنقل الأفراد والجماعات الذين يعتقد بأنهم يستفيدون منها."¹
- أما من الناحية التطبيقية يقصد بالتدريب الجهود الهادفة القائمة على تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية و تطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعد لأداء أعمال ذات مستويات أعلى في المستقبل إضافة إلى تخريج متدربين جدد ذات كفاءة عالية.²
- ويعرف كذلك على أنه: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل او تنميته المهارات والمعارف والخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.³

¹ - عائدة عبد العزيز النعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى-دراسة حالة جامعة تغز الجمهورية اليمنية-" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008)، ص.11.

³ - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، ط.01. (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص.187.

³ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل (عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2013)، ص.198.

• يعرف أيضا على أنه: الجهد النظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة.¹

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن التدريب هو تزويد الأفراد العالمين بالمؤسسة بالمعرفة وتطوير مهاراتهم بهدف زيادة انتاجية المؤسسة.

وتخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ تتمثل في:

1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة

2- المنطوق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

4- الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، المعارف، المهارات...) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.²

5- الاستمرارية: وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة خاصة في أساليب العمل.

6- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتيح بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا .

7- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتعلق بالأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه

¹ - نعيمة باريك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 07 (2009): ص.274.

² -حننا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط.01.(الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع،2013)، ص.211.

التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات.¹

للتدريب أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي:

- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛²
- رفع مستوى مهارة العاملين في المؤسسة؛³
- زيادة الفرص لإشباع المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة؛⁴
- تنمية المجتمع إذ نجد التدريب يشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متسادة.⁵
- لذلك نجد العديد من المؤسسات تهتم اهتماما كبيرا بعملية التدريب حيث زادت عملية الاستثمار في تدريب العاملين⁶
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، وتحسين معنوية العاملين.⁷

ثانيا: مدخل الحوافز

-
- 1- عبد المعطي عساف و يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط.1. (الأردن : دار سهران للنشر والتوزيع،2013)، ص.53.
 - 2- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط.1.(الأردن :مكتبة الشارقة،2009)، ص.272.
 - عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط.1. (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005)، ص.439.
 - 4- حميد عبد النسري الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، ط.1. (الأردن: دار دهران للنشر والتوزيع، 2012)، ص.138.
 - 2- رولا نيف المعايطة و صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل علمي(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2012)، ص.184.
 - 6- بلال خلف السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط.1.(الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2011)، ص.19.
 - 7- عادل حاروش صالح وعوايد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط.3.(عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009)، ص.133.

من أهم التعريفات التي قدمت مايلي :

• تعرف الحوافز على أنها: قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد، والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير و مباشر على توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و زيادة الانتاجية، والارتفاع بمستوى رضى العاملين.¹

• و يعرفها الدكتور محمد عبيد على أنها: "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل".²

• تعرف كذلك على انها : مكافئة تمنح للعاملين نتيجة تميزهم في الأداء.³

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن التحفيز هو مجموعة الدوافع التي تمنح للأشخاص بغية تشجيعهم للعمل من أجل تحسين آدائهم ، و تحقيق أهداف المؤسسة.

ويوجد عدة أشكال من الحوافز نذكر من بينها:

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية و النفسية غير المشبعة لديهم، لذلك تسعى المؤسسات لمنح هذه الحوافز للعمال لتحسين مستوى آدائهم،⁴ ونذكر من بينها مايلي:

الأجور: تعتبر أحد أهم الحوافز كونها أكثر العوامل تأثيرا في اندفاع الفرد و زيادة انتاجيته، و يعرف الأجر على أنه المقابل النقدي لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل.⁵

- المكافآت

¹ - مدحت محمد أبو النصر، أساليب التحفيز الوظيفي (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 1995)، ص.236.

² - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط.1. (الأردن: دار الهداية للنشر والتوزيع، 2013)، ص.94.

³ - زهية عزيزون، "التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007)، ص.23.

⁴ - منير بن أحمد دريدي، استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، ط.1. (عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013)، ص.135.

⁵ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات علمية، ط.1. (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص.172.

-المشاركة في الأرباح

-ملكية العاملين لأسهم في الشركة

-تحسين بيئة العمل

ب- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز غير المادية التي تمنح للعاملين، من بينها ما يلي:

-الترقية

-المشاركة في إعداد الخطط و البرامج

- الثناء والمديح والتشجيع

- الجوائز التقديرية: مثل نشر الاسم أو الصورة في مجلة المؤسسة

-بطاقات التهئة

-التدريب¹

وتسعى المؤسسات إلى تقديم هذه الحوافز بمختلف أنواعها من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الإنتاجية للمؤسسة؛
- تحسين نوعية الأداء من الناحية الكيفية والكمية بحيث يعمل كل فرد على إتقان عمله، كما ينبغي وتأديته كما هو مطلوب؛
- تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف والحفاظ على الإمكانيات المادية والوسائل الموضوعية تحت تصرفهم؛
- تشجيع العمال على التحلي بروح المبادرة والابتكار؛²
- زيادة الاستثمار للمؤسسة؛

¹-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003)، ص.17.

²- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط.1.(الأردن: دار الراهبة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.142.

- إشباع الحاجات الضرورية للعمال خاصة من الناحية النفسية، والاجتماعية وذلك من خلال تحسين المستوى المعيشي مثلا، وتوفير ظروف العمل الملائمة والجو المناسب.¹

ثالثا: مدخل القيادة

تعرف القيادة على أنها: القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل: التنظيم، ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.²

كما تعرف علانقيا بأنها و جود علاقة بين القائد الذي يوجه أو يرشد ويحفز الآخرين الذين يقبلون هذا التوجيه.³

وتعرف كذلك على أنها: مجموعة الصفات، القدرات...التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة قادر على التوجيه والاشراف، وسادة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وتطوير أدائهم.⁴

رابعا: مدخل التمكين

يعرف التمكين على أنه: العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل.⁵

كما يعرف كذلك على أنه: العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات، والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011)، ص.78.

² - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص.102.

³ - فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط.1. (الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2012)، ص.328.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاستراتيجيات الاقتصادية (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008)، ص.280.

⁵ - خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية (مصر: دار المسيرة، 2014)، ص.29.

يعرف أيضا على أنه: العملية التي يتم ها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للإستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة الشركات.¹

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين فمنهم من يرى بأنها تتمثل في:

- البعد الأول: المهمة (Task): يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف للقيام بمهام عمله.

- البعد الثاني: القوة (Power): أي كفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. و يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يملكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وإلى أي مدى السلطة التي يملكها الفرد محدودة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود مشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.²

- البعد الثالث: الالتزام (Commitment): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجاتهم للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

- البعد الرابع: الثقافة (Culture): يتم نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المؤسسة أسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة، وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفعالية فإن التمكين سيعزز تحسين الانتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل.³

¹ - زكريا مطلق السوري وأحمد علي صالح، إدارة والتمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط.1. (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص.29.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، ط.1. (الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص.97.

³ - محمد رشدي و طاهر عبد الغني وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التعليمية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 06 (2009): ص.04.

الفرع الثاني: مقاربات تحسين الأداء

تتمثل مقاربات تحسين الأداء في: مقاربات التحسين المستمر، ومقاربات التحسين الجذري.

أولاً: مقاربات التحسين المستمر

تتمثل هذه المقاربات في: إدارة الجودة الشاملة ومنهج كايزن.

1- مقارنة إدارة الجودة الشاملة

يعرف بايولهاتمان إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية".

كما يعرفها ستيفن كوهين ورونالد برنارد: "إدارة الجودة الشاملة هي التطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة، من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها. وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل".¹

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء أهمية، سواء بالنسبة للمؤسسة أو الزبائن أو العاملين، حيث تتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة: تظهر هذه الأهمية في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.

- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة، وزيادة الابتكار والتحسين المستمر.

- تقليل معدل دوران العمالة، وتقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة بالنسبة للعاملين.²

- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين: تظهر في العناصر التالية:

¹ - خثيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية-لمؤسسة سونلغاز" (مذكرة ماجستير في الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009)، ص. 08.

² - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص. 47.

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، والتشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتطوير وتحسين إجراءات العمل؛

- ارتفاع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين؛

- اختصار الوقت في انجاز الأعمال، وتطوير وتبسيط إجراءات العمل؛

- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛

- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.¹

• أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن: تتمثل هذه الأهمية في ما يلي:

يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة، حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

- كسب رضا العميل والمحافظة على العملاء الحاليين، والعمل على جذب العديد منها؛

- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛

- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلع، من حيث الترتيب والصلاحية والمواصفات؛

- تقليل وقت انجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.²

• كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية والكمية والتكلفة، وذلك بإنتاج السلعة ذات الجودة وبكميات وفيرة؛

- جلب بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛

- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم؛

¹ - مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012/2011)، ص.67.

² - مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص.49.

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة؛

- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات؛

- مشاركة جميع العاملين في عمليات التطوير.¹

2- مقارنة كايزن*:

هو عبارة عن سيرورة تدريجية، تحت كل عامل على التفكير في محيط عمله واقتراح تحسينات، لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال.

فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل مشاكل بسيطة والتحسين المستمر للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى فريق التحسين المستمر ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة.²

ويعتمد منهج كايزن المبادئ التالية:

- الإنجاز الجيد من المرة الأولى، من خلال البحث عن أفضل طريقة من البداية عن طريق معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى؛

- الحذف الكامل للعيوب من خلال دمج الجودة في جميع مراحل العملية؛

- قياس نسبة العيوب والأخطاء؛

- عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ؛

¹ - بشرى كريم ريشان الحديثي، "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010)، ص.15.
* كايزن: كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما كاي وتعني التعمير، وزين للأفضل والأحسن، وترجم إجمالاً كايزن بالتحسين المستمر.

- دم، تعرف على استراتيجي الكايزن اليابانية، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/04 www.ruoaa.com

- تعديل الأعمال والأفكار وفق المحاولات السابقة¹

وتتمثل أهمية تطبيق منهج كايزن في ما يلي:

- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة، من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن. حيث أن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
- يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد،

- التقليل من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية؛

- يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة لتحسين الإنتاجية.²

ثانيا: مقاربات التحسين الجذري

تتمثل مقاربات تحسين الأداء الجذري في: إعادة الهندسة وإدارة هوشين كاتري

1- إعادة الهندسة

- يعرف كل من هامر وستانتون Hammer&Stanton إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء."

- كما يعرفها ريموند وبيرجرون Raymond & Bergeron على أنها: "أحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية"³

- م م ،خطوات يابانية في طريق التغيير الحقيقي ،عل الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/05 www.alrai.com¹

²-مومن شرف الدين ،مرجع سابق ،ص.57.

³- نادية مراد يوسف حنون، "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات"(مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2010)، ص.17.

- تعرف أيضا على أنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة".¹

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة؛

- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة؛

- الخدمة السريعة والمتميزة.²

- تحقيق تغيير جذري في الأداء.

- تحقيق جودة الخدمات وتخفيض تكلفة الأداء.³

كما تتمتع إعادة الهندسة بأهمية كبيرة تتمثل في مايلي:

- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، حيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني؛

- أداة للتعامل مع ثلاث أصناف من المنظمات هي المنظمات ذات الوضع المتدهور، المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب والمنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها.

¹ - بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث 05 (2007): ص.137.

² - خيضر علي فيروز، "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال BPR في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية- دراسة حالة معمل الألبسة الجاهزة في النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 26 (2009): ص.100.

³ - رفيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر: 2001-2011 (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011)، ص.67.

- استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.¹

إن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة له أثر على فعالية وعمليات المؤسسة، ويظهر ذلك في الآتي:

- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.
- زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين.
- توسيع واحترام مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة.
- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو التقليل بقدر الامكان من العمليات الفرعية والثانوية.²

2- إدارة هوشين كانري *

يقصد بها: طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها، من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو³ وإدارة هوشين تطبق وفق الخطوات التالية:

- تهيئة المؤسسة للاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية؛

¹ - عادل هادي البغدادي وآخرون، "أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال-دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية 05 (2008): ص.126.

² - سليمان بلعور ومصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"(ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمة والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 08 و09 مارس 2005)، ص.477.

* هوشين كلمة يابانية تتكون من مقطعين: هو تعني الطريقة، وشين تعني البوصلة، أما كلمة كانري فتعني التخطيط، وإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد.

³ - محمد حبش، نظام هوشين كنري الياباني السري لإدارة الجودة الشاملة على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/10 www.mhabash.com

** الثغرة الاستراتيجية: هي تحديد الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وذلك من خلال تحسين الخلل الموجود داخل المؤسسة.

- تحديد الثغرات الإستراتيجية*؛

- ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية؛

- تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام.

وتتمثل أهمية إدارة هوشين في ما يلي:

- توحيد الرؤية وتنسيق أنظمة المؤسسة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف، وإن كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع تحدد المشاكل وتوضح الأعمال التصحيحية لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين.¹

¹مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 59.

ظهرت حوكمة الشركات نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة، ومجموعة الأزمات التي مست أغلب الشركات الأمريكية المقيدة، حيث ساهمت هذه العوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين ، حيث تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات وتتطلب وجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية أكبر، كما بذلت المنظمات الدولية العديد من الجهود في سبيل وضع المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات.

الفصل الثاني

نتيجة لارتباط موضوع حوكمة الشركات بمجالات مختلفة، وأطراف متعددة كالمساهمين أصحاب المصالح وغيرهم من الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، أدى ذلك إلى تأصيلها وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية للخروج برؤية جديدة لأحكام الرقابة ووضع معايير لضبط العمل بدرجة مناسبة من الشفافية والمصداقية تحقق الثقة لكافة الأطراف ذات المصالح بالشركة، وقد تناولنا في هذا الفصل جملة من الآليات والنظم وأدوات الرقابة، بالإضافة إلى التركيز على مسألة القيادة الإدارية الرشيدة وأهميتها في تحقيق حوكمة الشركات، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تفعيل آليات ونظم حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: دور أدوات الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.

المبحث الثالث: دور القيادة الرشيدة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.

المبحث الأول: تفعيل آليات ونظم حوكمة الشركات

لكي يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الآليات الضرورية والتي تشكل إطاراً مؤسسياً كي تصبح الحوكمة ذات فعالية،¹ كذلك لابد من وجود آليات داخلية وأخرى خارجية تسعى لحماية حقوق المساهمين وبقيّة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة.

المطلب الأول: تفعيل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تتمثل الآليات الداخلية في: مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي

الفرع الأول: دور آلية مجلس الإدارة

يعرف مجلس الإدارة بأنه الهيئة الحاكمة لأي مؤسسة، فهو يتأكد من أن المؤسسة لديها كل ما تحتاج إليه لتنفيذ مهمتها، وأنها تنجز بصورة قانونية وأخلاقية وفعالة، حيث يكون هذا الأخير مسؤولاً أمام المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصلحة، وتتمثل أهداف مجلس الإدارة فيما يلي:

- العمل على تنمية حقوق المساهمين إلى الحد الأقصى وعلى المدى البعيد.

- تحقيق عائدات كافية على استثمارات المساهمين.

- المحافظة على مصالحهم والتعامل مع فئاتهم بعدل.²

كما يقوم مجلس إدارة الشركة بعدة وظائف مهمة داخل المؤسسة نوجزها فيما يلي:

- مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أصولها بناء على تفويض من الجمعية العامة لذلك فإن المسؤولية النهائية عن الشركة تضل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله.

- يعمل على حماية مصالح الشركة وزيادة ثروة مساهميها.

- يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق المعاملة المتساوية والعدالة لجميع المساهمين.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة (اتحاد المصارف العربية، 2005)، ص.51.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص.32.

- يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين السارية، كما يضع معايير عالمية للأخلاق، ويضع مصالح المتعاملين مع المؤسسة بعين الاعتبار.¹

- إعداد الميزانية السنوية العامة للمؤسسة وبيان الأرباح والخسائر، والتقرير السنوي عن أعمال الشركة.²

- المحافظة بشكل كاف على استقلالية وكفاءة موظفي التدقيق الداخلي.³

لكي يتمكن مجلس الإدارة من أداء وظائفه بشكل فعال، لا بد أن يلجأ إلى مجموعة من اللجان، وتتمثل هذه الأخيرة في ما يلي:

- لجنة التدقيق:

هي لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، بغرض زيادة مصداقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين ومساندة الإدارة العليا للقيام بمهامها بكفاءة وفعالية، حيث تقوم هذه اللجنة بمجموعة من الوظائف تتمثل في:

- مراجعة الكشوف المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.

- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.

- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لأية مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق، وتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وإدارة المخاطر فيها.

¹ - كنزة براهيمة، مرجع سابق، ص 25.

² - محمد العمالي، "مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة"، ص 02، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ www.amawi.info 2016/04/12

³ - فائق بن كيرزات، "مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)"، ص 18، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ <https://web2.aabu.edu.jo> 2016/04/14

- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها ، والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.¹

- لجنة المكافآت والتعيينات:

تتشكل هذه الأخيرة بهدف مساعدة مجلس الإدارة في أداء مهامه المنوطة به حيث تقوم بالمهام التالية:

- مراجعة الأهداف العامة للشركة بما يتناسب مع مكافآت الإدارة التنفيذية والإدارة العليا للشركة.
- تقييم أداء كل موظف في الشركة في ضوء أهداف هذه الأخيرة، وتقديم توصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بخطط الحوافز والمكافآت.

- إدارة برامج المكافآت الخاصة بالأعضاء التنفيذيين بالشركة.

- إدارة خطط وبرامج الحوافز بالشركة والموافقة على المكافآت.

- تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المختلفة وفقا لتقييم أداء كل عضو على حدى.

- مراجعة واعتماد مستويات ومكافآت الإدارة العليا التي تضعها اللجنة.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن أداء اللجنة ومدى اتساقه مع معايير الحوكمة.²

وكما سبق وأشرنا فإن مجلس الإدارة مكلف بحماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة خصوصا المساهمين، كذلك يتولى مهمة تقييم المديرين، ولكي يقوم مجلس الإدارة بوظيفته الرقابية بكفاءة وفعالية أكدت الدراسات أن كفاءة أداء مجلس الإدارة تكون تابعة لحجمه، حيث وجد أن

¹ - زين الدين بروش ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري" (ورقة بحث قدمت في المنتدى الوطني حول: "دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري"، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012)، ص.25.

² - دم، لجان مجلس الإدارة، على الموقع الإلكتروني :

الأحجام الصغيرة للمجالس تسهم في تحسين مستويات عملها مقارنة بالمجالس ذات الأحجام الكبيرة، وكذلك لا بد أن يتمتع بالاستقلالية وهنا يمكننا أن نؤكد نقطة مهمة تتمثل في أنه كلما زادت نسبة الإداريين الخارجيين المستقلين على مستوى مجلس الإدارة كلما مالت مصالح المديرين والمساهمين إلى التقارب، وأن احتمال عزل المدير العام الناجمة عن سوء أدائه تكون متزايدة في هذه الحالة بالمقارنة مع الوضع الذي يكون فيه الإداريون الخارجيون يشكلون أقلية على مستوى المجلس، وقد أصبح كذلك ينظر اليوم إلى فكرة استقلالية مجلس الإدارة على نطاق واسع على أنها ضرورية لحوكمة الشركات لدرجة أن العديد من الهيئات العلمية المهمة بهذا الموضوع أصبحت تطالب بضرورة أن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين بما يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في قيامه بواجباته الإشرافية اتجاه المؤسسة.¹

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة وظائفه السابقة الذكر من خلال تفعيل لجانه المختلفة كلجنة المراجعة هذه الأخيرة التي تقوم بمساعدته على الوفاء بمسؤولياته كالإشراف على سلامة الإفصاح، وهي مسؤولة عن تقييم جودة واستقلالية كل من المراجعين الخارجيين والداخليين، ويجب أن تتكون من ثلاثة أعضاء جميعهم مستقلين عن إدارة المؤسسة، كما يجب أن تكون هناك لجنة تعيينات فعالة في إجراء عمليات اختيار الكفاءات اللازمة للمجلس، وفقا لما يرغب فيه المساهمون ويجب أن تكون أغلبية هذه اللجنة من الأعضاء المستقلين، وكذلك لجنة المكافآت تقوم بوضع هيكل المكافآت للتنفيذيين والمديرين ويجب أن تضم هذه اللجنة على الأقل ثلاثة أعضاء ممن يتمتعون بالاستقلالية.²

الفرع الثاني: تفعيل آلية التدقيق الداخلي

ظهر مفهوم التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة كنتيجة للتطورات الحديثة ومواكبة عصر التقدم والثورة المعلوماتية، هذا ما أدى إلى تعدد التعاريف التي قدمت للتدقيق الداخلي ونذكر من بينها مايلي:

¹ - يونسى صبرينة، وآخرون "الحوكمة و تحسين أداء المؤسسات" (ورقة بحث غير منشورة قدمت في الملتقى الدولي حول: دور الحكم الراشد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، سكيكدة ، 05 /04/ديسمبر 2007)، ص.22.

² - د م، حوكمة الشركات ، على الموقع الإلكتروني :

عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors التدقيق على أنه: "نشاط مستقل يقدم تأكيدا موضوعيا، وهو نشاط استثماري مهم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة إذ تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الضبط والتنظيم والتقييم، وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة وعمليات الإدارة.¹

و يعرف أيضا على أنه: وظيفة داخلية تابعة لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى،² وتوجد العديد من أشكال التدقيق الداخلي نذكر منها ما يلي:

أ- التدقيق المالي:

يقصد به الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها، لتحديد مدى تطابقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى.

ب- التدقيق الالتزامي:

يتعلق بالحصول على أدلة تدقيقية وتقييمها من أجل تحديد مدى خضوع الأنشطة التشغيلية والمالية للقوانين والقواعد والشروط المحددة.³

ت- التدقيق التشغيلي:

¹ - كمال محمد سعيد كامل النونو، "مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009)، ص. 22، 21.

² - يوسف سعيد يوسف المدلل، "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي للأوراق المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007)، ص. 21.

³ - عمر شرقي، "التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة"، ص. 35، على الموقع الإلكتروني:

يقصد به مراجعة شاملة للوظائف المختلفة داخل البنك مثلا، للتأكد من كفاءة هذه الوظائف وفعاليتها، وملائمتها من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق الأهداف المسطرة.¹

ث- التدقيق الإداري:

يتعلق بتقييم جودة وأسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق المؤسسة.

كما يسعى التدقيق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، وتقييم وتحسين فعالية الرقابة وكذلك تحسين فعالية إدارة المخاطر.²

- التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمشروع، وتقييمها وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلا، وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المشروع، وهنا يقوم المسؤولون عن التدقيق الداخلي بكتابة تقارير دورية عن تقييمهم للخطط المنفذة.³

- فحص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة، وذلك من خلال الرقابة عليها.⁴

- الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات بحيث يدقق كل موظف عمليات الموظف الذي قبله بما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال.

¹ - يوسف عليان الشويكي، "أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية - دراسة ميدانية على البنوك التجارية-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 01.المجلد 30، 2014)، ص.182.

² - أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، ط.1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص.47.

³ - أحمد يوسف محمد الإمام وبدر الدين فاروق أحمد وآخرون، " دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار بالتطبيق على بنك الاستثمار المالي"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص.285.

⁴ - محمد فلاق، "التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001"، ص.09، على الموقع الالكتروني :

- مساعدة جميع أعضاء المشروع في أداء واجباتهم بفعالية من خلال إمدادهم بالتحليل والتقييم المناسب عن الأنشطة التي يتم مراجعتها وتقديم التوصيات المناسبة عن تلك الأنشطة.¹

علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الآليات التي تؤدي دورا هاما في تحسين الأداء بالنسبة للعمليات الخاصة بالمؤسسة من جهة، ودعم الحوكمة من جهة أخرى، وذلك من خلال زيادة قدرة العاملين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، والعدالة وتحسين سلوك العاملين في المؤسسات، وقد أكدت الهيئات المهنية والتنظيمية على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة والعلاقة المتبادلة بينهما، فقد أكدت لجنة كادبيرى كوميت Cadbury Committe على سبيل المثال على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع اكتشاف الغش والتزوير، ولتحقيق هذه الآلية لأهدافها يجب أن تكون مستقلة، وتنظم بشكل جيد، وتستند إلى تشريع خاص بها، فعندما يتم تقوية هذه الآلية عندها ترفع تقريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، إضافة إلى ذلك يمكن أن تزداد فعالية لجنة التدقيق عندما تكون قادرة على الحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالمؤسسة مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية.²

كما يقوم المدقق الداخلي بحماية الأصول، حيث يؤكد على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة، لذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحماية هذه الأخيرة من المخاطر المحتملة من خلال التأمين عليها ضد هذه المخاطر، وكذلك الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية، حيث يتحقق المدقق الداخلي من أن منتسبي المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط

¹ - حسام سعيد أبو وطفة، "دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004)، ص.30.

² - إنعام محسن زوليف، مداخلة حول: "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدربة في سوق كويت للأوراق المالية"، ص.09، على الموقع الإلكتروني :

والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد أسباب ذلك، وتحديد التكلفة الناتجة والطرق التي تحقق الالتزام بالسياسات المحددة.¹

مما سبق نلاحظ أن التدقيق الداخلي يحتوي على عدة أنشطة من أهمها تقوية نظام الرقابة وتقييمه، وتحديد مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية وكذلك تحديد كيفية تحسين الأداء في تنفيذ المسؤوليات المطلوبة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تعمل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات على فعالية أنشطة المؤسسات، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، حيث تتمثل هذه الآليات الخارجية فيما يلي:

الفرع الأول: آلية التدقيق الخارجي

يعتبر التدقيق الخارجي أحد الآليات الخارجية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية العمومية كونها تساعد على تحقيق المساءلة و النزاهة، وتحسين العمليات فيها .

يوجد العديد من التعاريف المختلفة المقدمة للتدقيق الخارجي نذكر من بينها مايلي:

حيث عرفه Porter على أنه: "عملية الفحص الحيادي المستقل، الذي يتم وفقا لمتطلبات الأطراف الخارجية التي تستفيد من خدمات المراجع، والتي تنتهي بإبداء الرأي في القوائم المالية للشركة عن طريق مراجع حيادي."²

كما يعرف التدقيق الخارجي أيضا على أنه: تلك المراجعة التي يقوم بها شخص مستقل تماما عن المؤسسة يسمى محافظ الحسابات، تتمثل مهمته الرئيسية في التأكد من مدى صدق القوائم المالية،

¹ - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، ط.1 (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.39.

² - عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، "التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010/2009)، ص.52.

ليعطي في الأخير رأيا محايدا عنها، وعلى محافظ الحسابات أن تتوفر فيه الاستقلالية، سر المهنة والمواطنة.¹

ويعرف أيضا على أنه: عمليات استعراض شامل للدفاتر والسجلات المحاسبية الأخرى لهيئة العمل، بواسطة موظفين من الخارج لا ينتمون لهذه الهيئة، وذلك للتحقق من أن السجلات المحاسبية دقيقة وشاملة، وكذلك من أجل تأكيد نتائج مراجعة الحسابات الداخلية، والتحقق من أنها دقيقة وقانونية.²

ويتكون ملف التدقيق الخارجي من كل أوراق العمل المجمعة أثناء عملية التدقيق، حيث تبين القيمة الحقيقية للعمل المنجز من طرف المدقق لأنها تعكس طرق الرقابة المتبعة والنتائج المتوصل إليها خلال تأدية مهامه، ويوجد نوعان من الملفات هما الملف الدائم وملف العملية :

أ- الملف الدائم: يحتوي على البيانات والمستندات التي تتصف بالاستمرارية، ويعتبر مرجع لبعض مراكز الميزانية التي لا تتغير من سنة لأخرى نذكر منها:

- العقود التأسيسية والقوانين.

- ملخص عن النظام المحاسبي.

- ملخص عن نظم الرقابة الداخلية.

ب- ملف العملية: يتكون من كل الأوراق المستعملة أثناء مراقبة القوائم المالية وكل المعلومات المجمعة أثناء عملية التدقيق ويشمل ما يلي:

- تقرير المراجع.

- القوائم المالية.

- بيانات بالسندات الناقصة.¹

¹ - سعاد معمر شكري، "دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة سونلغاز" (مذكرة ماجستير في علوم التدبير، قسم مالية المؤسسة، جامعة امحمد بوقرة الجزائر، 2009/2008)، ص.33.

² - د م، المراجعة الخارجية، على الموقع الإلكتروني:

وتوجد عدة أنواع للتدقيق الخارجي من بينها ما يلي:

أ- التدقيق القانوني:

هو التدقيق الذي يفرضه القانون على بعض الأنواع من الشركات، ويتمثل في أعمال المراقبة السنوية الإلزامية التي يقوم بها محافظ الحسابات بغرض الشهادة على صحة وانتظامية الحسابات السنوية وإعطائها الصورة الصادقة لوضعية المؤسسة المالية ونتائج نشاطها.²

ب- التدقيق التعاقدى (اختياري):

هو التدقيق الذي يقوم به شخص خارجي ومستقل وذلك بطلب من إدارة المؤسسة أو أحد الأطراف المتعاملة معها، ويمكن تجديده سنويا ويكون هذا النوع اختياري وفقا لعقد يبرم بين المدقق وزبونه، حيث يقوم المدقق في هذه الحالة بمهمته وفقا للهدف والنطاق والمدة المحددين.

ت- الخبرة القضائية

وهي المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي بطلب من المحكمة للحكم في نزاع وأن كل هذا النزاع يتطلب مراجعة القوائم المالية لإصدار حكم على مصداقيتها.³

تتصف آلية التدقيق الخارجي بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:

- إعطاء صورة حقيقية وصادقة عن عمل إدارة المؤسسة.

- العمل على زيادة الثقة والتأكد من سلامة المعلومات وكفائتها حتى يتمكن مستخدميها من اتخاذ أنجع القرارات وتخفيض مخاطر اتخاذ القرارات غير السليمة،¹ كما يعتبر أهم الأجهزة الرقابية في المؤسسة.²

¹ - محمد بشير غوالي، "دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة؛ 2003/2002)، ص. 38 .

² - عمر شريقي، "التنظيم المهني للمراجعة، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2011/2012)، ص. 27.

³ - بوبكر عميروش، "دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011)، ص. 13.

1) دور التدقيق الخارجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

إن دور المدقق الخارجي أصبح جوهري في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة المؤسسة الاقتصادية كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، ويعمل التدقيق الخارجي على تحسين أداء المؤسسات من خلال المهام التي يقوم بها المدقق الخارجي والمتمثلة في المراجعة المستندية والمراجعة الفنية أو مراجعة القوائم المالية وسوف نوضحها كما يلي:

أ- المراجعة المستندية

تبدأ مهام المدقق الخارجي أو مراقب الحسابات بدراسة مدى انتظام السجلات المحاسبية عن طريق القيام بالمراجعة المستندية والتي تتضمن مايلي:

- التحقق من أن جميع العمليات الفعلية قد أثبتت في الدفاتر بطريقة سليمة وفقا للأسس والقواعد المحاسبية المتعارف عليها؛
- التحقق من أن جميع العمليات المثبتة في الدفاتر تخص المؤسسة فقط، وأن جميع هذه العمليات مؤيدة بمستندات سليمة ومعتمدة من المسؤولين.³
- فحص وتقييم الرقابة الداخلية والحكم على مدى فعاليتها حيث يقوم المدقق الخارجي بإبداء رأيه حول نظام الرقابة الداخلية من خلال فهمه وحصوله على معلومات مفصلة عن العمليات المالية ومعرفة أهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات المالية والأنشطة الرقابية ومعرفة أوجه القصور والثغرات الموجودة في الرقابة الداخلية، ثم تقييم نتائج فهم واختبارات الرقابة وإعداد التقرير ويتوقف نوع

¹ - محمد سفير وإسماعيل رزقي، "مسؤولية ودور المدقق الخارجي في سياق تطبيق النظام المحاسبي المالي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، يومي 06/05 ماي 2013)، ص.04.

² - عيد حامد الشمري، "دور المراجعة الخارجية وأثرها على حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية"، آفاق الدراسات التجارية، (2010): ص.02.

³ - محمد سمير الصبان، دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997)، ص.161.

التقرير الذي يعده المدقق الخارجي على الغرض منه ومجال العملية والنتائج المتوصل إليها خلال عملية الرقابة.¹

ب- المراجعة الفنية (مراجعة القوائم المالية)

تمثل العملية الأخيرة وتنتهي بإعداد تقرير مراقب الحسابات، وتعنى بفحص القوائم المالية الختامية (قوائم نتيجة النشاط، وقائمة المركز المالي) لقياس مدى سلامتها وصحتها في التعبير عن النتائج الحقيقية لعمليات المشروع من خلال الفترة المحاسبية مثل الفحص، والمركز المالي في تاريخ نهاية الفترة المحاسبية ذاتها، وتهدف إجراءات المراجعة الفنية إلى مايلي:

- التحقق من مدى مطابقة الإجراءات المحاسبية التي اتخذت كأساس لإعداد القوائم المالية الختامية للمبادئ والمفاهيم المحاسبية المتعارف عليها والتي تكون فيما بينها الإطار العام لنظرية المحاسبية سواء في مجال قياس نتيجة النشاط أو في مجال إظهار المركز المالي للمؤسسة وتقويم الأصول والخصوم، وعليه فالمراجعة الفنية تتطلب التحقق من سلامة التطبيق الفعلي للقواعد النظرية المحاسبية في إعداد القوائم المالية الختامية؛

- تحقيق أصول وخصوم المؤسسة التي تجمعها قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)؛

- مراعاة الناحية الشكلية التي يتطلبها القانون بصدد إعداد القوائم المالية الختامية.²

بالإضافة إلى هذه المهام يقوم أيضا المدقق الخارجي بتقديم الخدمات الاستشارية الإدارية والتي تتمثل فيمايلي:

- تطوير المؤسسة ووضع سياساتها .

- التسويق والبيع والتوزيع حيث يستطيع هنا المدقق تحديد الآثار المتعلقة بالسياسات والانجازات الحالية

- إدارة الإنتاج حيث يحدد المدقق الآثار المالية للعمليات الصناعية القائمة وتخطيط الإنتاج والرقابة

عليه.¹

¹ - وجدان علي أحمد، "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2009)، ص.190.

² - محمد سمير الصبان، مرجع سابق، ص.165.

وعليه فتقرير المراجع عن الخدمات الاستشارية للإدارة يعد الخطوة الأخيرة التي يقوم بها عند الاستعانة به في تقديم هذه الخدمات.

الفرع الثاني: آلية التشريعات والقوانين

تعتبر آلية التشريعات والقوانين من الآليات الخارجية لحوكمة الشركات التي تؤثر على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين المشتركين بشكل مباشر في عملية الحوكمة، حيث تؤثر بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين من حيث كيفية تفاعلهم مع بعضهم، وتحسين أدائهم.² حيث يعتبر قانون المساهمة العامة من بين هذه التشريعات و القوانين التي تسعى لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية والذي نص على زيادة في عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير، وكذلك الشهادة على صحة التقارير المالية ووضع خطط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، كما أنط مسؤولية تعيين و إعفاء المدقق الخارجي وإصدار عقوبات صارمة في حالة ارتكابه لمخالفات تمس والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين، وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.³

الفرع الثالث: آلية السوق المنافسة

إضافة إلى ما تمت الإشارة إليه سابقا تمثل آلية منافسة سوق المنتجات آلية حاكمية خارجية تنشط عندما تفشل الآليات الداخلية للمؤسسة وذلك لشراء مراكز ملكية المؤسسات الخاسرة أو ذات الأداء المنخفض وتطوير ميزتها التنافسية، كما تعد آلية منافسة سوق المنتجات بقولهم أنه إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال

¹ - وجدان علي أحمد، مرجع سابق، ص. 200.

² - عزيزة بن سمية وطبني، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "الصناعة التأمينية - الواقع العملي وآفاق التطوير -"، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012)، ص. 10.

³ - عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، على الموقع الإلكتروني:

وبالتالي تتعرض للإفلاس،¹ وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة ؛حيث لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس و التصفية .كما أن هذه الآلية تسهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال ضبط أداء الإدارة و المديرين التنفيذيين،و استبدال المديرين و مجالس الإدارة الذين لايركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة ،وذلك عن طريق شراء مراكز ملكية للشركات الخاسرة ،أو الاستحواذ على الشركات ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية، وتحقيق العوائد المالية على استثماراتهم من خلال استبدال فريق الإدارة العليا المسؤول عن صياغة و تنفيذ الإستراتيجية التي قادة إلى مثل هذا الأداء الضعيف ،و بالتالي توفر الحوكمة الإشراف الإداري² .

المطلب الثالث: تفعيل نظم حوكمة الشركات

تتمثل نظم حوكمة الشركات في المؤسسات التالية:

الفرع الأول: حقوق الملكية وقانون العقود

حيث تعتبر حقوق الملكية،وقانون العقود من أهم الأنظمة التي يجب أن تتوفر في المؤسسة الاقتصادية،كونها تنظم العلاقة بين المساهمين، وأصحاب المصالح، وباقي الأطراف الأخرى من خلال توفير مجموعة من التشريعات والقوانين التي تضمن لهم حماية حقوقهم.

(1) تعريف حقوق الملكية

يعرف حق الملكية على أنه: سلطة مباشرة يثبتها القانون لشخص معين على شيء مادي معين بذاته، تخوله استعماله واستغلاله والتصرف فيه، على سبيل الدوام.³

¹ -فيروز شين و نوال شين،" دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمنظمة"،(ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول : "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، يومي 06 و07 ماي 2010)،ص.08.

² -بشرى عبد الوهاب و محمد حسن ،دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لتنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها،ص.211،على الموقع الإلكتروني :

تما لإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/28 www.uokufa.edu.iq

³ - رضا محمد عيسى، "نظام الملكية والأموال في الشريعة الإسلامية والقانون" (محاضرة في برنامج العلوم الإدارية، كلية الدراسات التطبيقية، جامعة الملك سعد، 1430/1431)، ص.30.

(2) أنواع حقوق الملكية

أ- الملكية المركزة

تشير إلى تركيز ملكية المؤسسة في يد عدد محدود من المساهمين، وعادة ما تكون نسبة امتلاكهم كبيرة نسبياً ومؤثرة، بحيث تسمح لهم بالاشتراك في إدارة المؤسسة وتوجيه سياساتها المالية والتشغيلية.

ب- الملكية المؤسسية

تتركز ملكية أسهم الشركة في يد بعض المؤسسات مثل: صناديق الاستثمار، شركات التأمين ...، ولها دور هام في الحد من تصرفات الإدارة الانتهازية، وتخفيض مشاكل الوكالة، ومن ثم زيادة درجة التحفظ المحاسبي من خلال دورها في تفعيل آليات الحوكمة مثل مجلس الإدارة، ... وتخفيض حالة عدم تماثل المعلومات بين إدارة المؤسسة والمستثمرين في السوق.¹

إن وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة يعتبر من أهم المؤسسات الأساسية التي يقوم عليها اقتصاد السوق، ومن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق؟ ومعايير تسجيل المعلومات بطريقة مرتبة زمنياً، وذات تكلفة معقولة، ووجود قاعدة بيانات متكاملة، يمكن وصول الجمهور إليها، كما أن المستثمرين يرفضون تقديم رؤوس أموالهم إلى المنشآت دون أن تكون هناك نصوص قانونية نافذة تثبت حقوق الملكية.

كذلك لابد من وجود قانون العقود الذي يحتوي على قوانين ولوائح تضمن تنفيذ العقود وتؤدي إلى زيادة في صفقات الأعمال التجارية، ويجب أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين، الدائنين، العمال، ... وغيرهم.²

¹ - مجدي مليجي وعبد الحكيم مليجي، "أثر هيكل الملكية وخصائص مؤسسات الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية دليل من البيئة المصرية"، ص.12، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/04/29 www.bu.edu.eg

² - مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، "تصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح - حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة - (أغسطس، 2008)"، ص.07. على الموقع الإلكتروني :

الفرع الثاني: القطاع المصرفي

يعتبر وجود نظام مصرفي أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية، كونه يوفر السيولة، ورأس المال اللازم لعمليات المؤسسات الاقتصادية العمومية ونموها، وتحسين أدائها.

حيث يعرف القطاع المصرفي على أنه مجموعة من البنوك المعتمدة، التي تتعامل بالائتمان في بلد ما ويختلف النظام المصرفي من بلد إلى بلد آخر حسب نوع النظام الاقتصادي السائد، ويمكن للنظام المصرفي أن يشتمل على: المصارف التجارية، المصارف المتخصصة والمصرف المركزي.¹ ويتميز القطاع المصرفي بخاصيتين هما:

- إن إدارة البنك هي بالدرجة الأولى إدارة خدمات.

البنوك من أكثر المؤسسات تأثراً وحساسية للظروف الاقتصادية، فهي تعتبر مرآة للموقف الاقتصادي.²

يعتبر وجود نظام مصرفي سليم من الأمور الأساسية لضمان سلامة عمل سوق الأوراق المالية، وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الرأسمال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة في النظام المصرفي أمراً هاماً بصفة خاصة في الدول الانتقالية، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم التمويلات،³ كما يساهم القطاع المصرفي في تحسين الأداء من خلال تعزيز الشفافية، وذلك بتوفير المعلومات بشكل دوري و متاح للجميع حول نشاطات كل من البنوك المركزية والمساهمين المودعين، أما في إطار تعزيز المنافسة فإن ذلك يبرز من خلال تحرير أسعار الفائدة في السوق المصرفية لرفع كفاءة تخصيص الموارد المالية، وإزالة المزايا التفضيلية التي كانت

تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2016/05/01 www.cipe.org

¹ - عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية - البنوك الإسلامية والتجارية (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص. 50.

² - فريد راغب النجار، "إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين"، ص. 03 على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/05/02 www.neelwafurat

³ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص. 52.

*المخاطر الائتمانية هي مخاطر التخلف عن السداد أو الانخفاض في القيمة السوقية الناجمة عن التغيرات المتوقعة في نوعية الائتمان المقدم للمقترضين.

تتمتع بها البنوك في مجال التسليف، كذلك تشجيع البنوك على الاندماج فيما بينها لخلق مؤسسات قوية قادرة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي .

الفرع الثالث: أسواق سليمة للأوراق المالية والأسواق التنافسية

تعتبر سوق الأوراق المالية إحدى أهم الأسواق الفرعية لسوق المال، لما لها من آثار مختلفة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات للمستثمرين، وباقي الأطراف الأخرى التي لها علاقة مع المؤسسة .

أ- تعريف سوق الأوراق المالية

- تعرف على أنها القنوات التي ينساب فيها المال بين الأفراد والمؤسسات والقطاعات المختلفة، بما يساعد على تعبئة الادخار وتشجيع الاستثمار

- هي الآلية التي بموجبها يمكن تعبئة ونقل مدخرات المجتمع من عرضية إلى طالبية بما يخدم أغراض التنمية الاقتصادية، فوجود البورصة كسوق للتداول يعتمد وجوده واستمرار نشاطه على مدى فاعلية سوق التداول¹.

ب- تعريف كفاءة سوق الأوراق المالية

- يقصد بها السوق التي تتمتع بقدر عال من المرونة تسمح بتحقيق استجابة سريعة في أسعار الأوراق المالية للتغيرات في نتائج تحليل البيانات والمعلومات المتدفقة إلى السوق، مما يؤدي إلى تحقيق التعادل بين القيمة السوقية والقيمة الحقيقية للورق المالية.

ج- خصائص سوق الأوراق المالية الكفوة

- يتصف المتعاملون في هذه السوق بالرشادة في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية المتنوعة مما يدفعهم إلى السعي نحو تعظيم ثروتهم،

- المعلومات متاحة للجميع من مقرضين، مستثمرين، الإدارة ومراقبي الحسابات دون أي تكلفة؛

¹ -حسان خبابية، "دور أسواق الأوراق المالية بالدول العربية في التنمية الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2014، ص.03.

- الحرية التامة في تداول الأوراق المالية دون أي قيود ضريبية ولا تفرض عليهم أي تكلفة تداول.¹

د - كفاءة وتنظيم أسواق الأوراق المالية

إن أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخلين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة، وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة دون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، هذا بدوره يؤثر على قيمة أسهم المؤسسة وقدرة المؤسسة على الوصول إلى الأموال، وهذا يتطلب توفر قوانين تحكم إصدار الأوراق المالية لحقوق الملكية وديون المؤسسة والاتجار فيها وتحديد مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية والوسطاء (السامسة، شركات المحاسبة ومستشاري الاستثمار) على أساس من الشفافية والنزاهة وهناك أهمية خاصة للقوانين واللوائح التي تحكم صناديق المعاشات وتسمح بإنشاء صناديق استثمار تعاوني برؤوس أموال مفتوحة، وكذلك إدماج المؤسسات في قوائم سوق الأوراق المالية على أسس معايير الشفافية والإفصاح بوضع سجلات مستقلة للأسهم، وتوفير قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين.²

كما أن تنظيم سوق الأوراق المالية يلعب دورا هاما في تأمين تدفق الأموال بشكل مستمر نحو الاستثمار في مشاريع مختلفة ذات جدوى اقتصادية، وتجنب حالات الغش والحد من إمكانات التلاعب والاختلاس، من خلال توفر السيولة الكافية للأوراق المالية أمام المستثمر والتي توفر لهم الرغبة في سهولة وتسيير بيع الأوراق المالية وتداولها، وبالتالي تمكن من استقطاب رؤوس الأموال والشركات والمستثمرين عن طريق النشر لمعلوماتها وآليات أسعار أوراقها، إضافة إلى عدالة تسعير الأوراق المالية لطرفي التعامل من خلال تنظيم التداول وكذلك نشر البيانات يوميا والعمل على توفير الآلية التي يستطيع من خلالها الوسيط المعتمد الإعلان عن جميع المتعاملين بوضوح تام.³ مما سبق نلاحظ بأن سوق الأوراق المالية الكفؤة تسهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية من

¹ - مفتاح صالح وفريدة معارفي، "متطلبات كفاءة سوق الأوراق المالية"، دراسة لواقع أسواق الأوراق المالية العربية وسبل رفع كفاءتها"مجلة الباحث، العدد 07، 2009، ص.182.

² - نبيل حمادي، "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء بالجزائر -" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2008/2007)، ص.41.

³ - ديبالا جميل الرزي، "مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية" (أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013/2012)، ص.111.

خلال زيادة فرص الاستثمار وإصدار المزيد من الأسهم وبيعها بسعر ملائم من ناحية، وسرعة إيصال المعلومات لجميع المتعاملين معها من ناحية أخرى .

1) الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات الاقتصادية العمومية، كونها تعمل على إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح و تكون تنافسية في الوقت ذاته .

أ- تعريف السوق التنافسية

هي تلك التي تعمل بها العديد من الشركات، وقدرة هذه الشركة على تحديد الأسعار، بمعنى أنه إذا أرادت تخطي أسعار السوق ستحذر عملائها، وتوفر المعلومات للمنتجين والمستهلكين، كما يسهل نسبيا على الشركات دخول السوق والخروج منها.¹

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات والتي ترغبها على تحقيق الكفاءة الانتاجية خشية فقدان حصصها السوقية لذلك من الأمور الحاسمة أن تؤدي اللوائح والقوانين إلى إنشاء بيئة تجارية تنافسية، ويمكن للدولة هنا أن تعمل على إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال، وإصدار قوانين خاصة بالمنافسة ومناهضة للاحتكارات وإزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي.²

وبما أن الحكمة من تطبيق الحوكمة في شركات القطاع العام تتمثل في تحسين أدائه حتى يستطيع التنافس مع القطاع الخاص وتهيئته في حالات أخرى للتحويل إلى القطاع الخاص، فإن أهم المبادئ التي يمكن أن تساعد في ذلك هي:

- معاملة الدولة كمالك: بمعنى أن تتصرف الدولة كمالك مثلها مثل القطاع الخاص، وأن يكون لديها رؤية متكاملة وواضحة فيما يتعلق بملكيتها لشركات قطاع الأعمال، وعلى الدولة أن تتأكد من تطبيق الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة بما في ذلك آليات تشكيل

¹ - سوزان يوكر وفيل إيقانز، المنظمة والتنمية، ط.1. (د ب ن: الدار العربية للعلوم، 2010)، ص.18.

² - نسرين كرمية، "أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات - دراسة استبتيانية -" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2010/2009)، ص.28.

مجالس إدارة الشركات، ولما كان هناك تداخل في بعض الأحيان بين تصرف الدولة بوصفها مالك وتصرفها في إطار المسؤوليات المنوطة بها بوصفها جهة تنظيمية بما يترتب عليه تدخلها في عمل الشركات نفسها، وتقييد عملية اتخاذ القرارات التي يفترض أن تنبع فقط من مجلس إدارة الشركات أو تحت رقابة الجمعية العامة، لذلك هناك حاجة ملحة للفصل بين دور الدولة كمالك ودورها بوصفها جهة إدارية تنظيمية لتحقيق شروط المنافسة العادلة مع القطاع الخاص في المجالات التي يعمل فيها القطاع العام.

- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم: في حالة طرح جزء من شركة من شركات القطاع العام في البورصة، يجب أن يراعى احترام حقوق المساهمين الجدد بأن يتم تعديل النظام الأساسي للشركة ليعكس دخول الملاك الجدد، وفي هذا الصدد يجب أن تتأكد الشركة القابضة من تقديم كافة المعلومات والتقارير المالية لمساهمي القطاع الخاص في مواعيدها المحددة، وأن تتوفر تلك القوائم المالية والإيضاحات المهمة وتقرير مراقب الحسابات بما يسمح بتوفير المناخ لمناقشات جادة لتقييم أداء المؤسسات، بمعنى أن ينظر إلى مساهمي الأقلية على أنهم شركاء حقيقيون يجب تمثيلهم في الجمعية العامة بشكل مناسب، الأمر الذي يكون له أثر إيجابي على قيمة المؤسسة وعلى قدرتها على بيع حصص أخرى من مساهماتها.

- العلاقة بين أصحاب المصالح: في هذا الصدد يجب على المؤسسات الاقتصادية تبني سياسات نشطة في التعامل مع الأطراف ذات المصالح، وإشراكهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك يجب وضع سياسات واضحة ومحددة تحكم بشكل كاف العلاقة مع هذه الأطراف.¹

- مجلس إدارة الشركات العامة: يجب أن لا يكون حجم المجالس كبيرا بالصورة التي تؤثر سلبا كفاءة أدائهم وان يشتمل على أغلبية من الأعضاء المستقلين، وأن يعمل على تحقيق مصالح جميع المساهمين بصورة عادلة بما في ذلك المساهمين من القطاع الخاص كما يجب أن يقتصر دور الشركات القابضة على تحديد الأهداف الرئيسية التي يستعمل في إطارها مجلس الإدارة دون التدخل

¹ - صبرينة يونسى، "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات" (ورقة بحث غير منشورة قدمت في الملتقى الدولي حول: "دور الحكم الراشد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، سكيكدة، 05/04 ديسمبر 2007)، ص.12.

في العمل اليومي للمؤسسات، وفي حالة تمثيل العمال على مستوى مجالس الإدارة يجب وضع وتطوير آليات تضمن أن أصوات العاملين مسموعة وتعمل بشكل فعال.¹

¹ - سعيد العزبي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، العلوم الاقتصادية والإدارية، 2007، ص. 03.

المبحث الثاني: دور أدوات الرقابة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

لكي يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فإن الأمر يتطلب وجود مجموعة من الأدوات الرقابية سواء كانت إدارية أو مالية ،و ذلك ليكون هناك أثر ملموس في كشف الإحترافات و تحسين الأداء.

المطلب الأول: الإفصاح و الشفافية

يعرف الإفصاح على انه: نشر البيانات و المعلومات و التقارير التي تكون ركيزة نحو اتخاذ المستثمرين الحاليين والمحتملين للقرارات الاستثمارية الصائبة والإعلان عنها وحملها للجميع والجهات الرقابية بالوسائل التي حددها القانون، وجميع الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تمكنه من الاطلاع عليها بسرعة ويسر و بصفة دورية¹.

و تعرف الشفافية على أنها: توفير المعلومات لغرض حماية مستقبل المساهمين وجعل المجتمع يعرف بأن المؤسسة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها².

ولتتوفر الشفافية لابد من وجود مجموعة من الشروط نذكر من بينها مايلي :

- أن تكون الشفافية في وقتها المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لاقيمة لها؛
- أن تتاح الشفافية لكافة الأطراف في ذات الوقت؛
- أن تكون شارحة نفسها بنفسها؛
- أن تعقبها المساءلة فالشفافية في حد ذاتها وسيلة لإظهار الأخطاء والحد من مرتكبيها، وذلك في إطار الوسائل القانونية للمؤسسة³.

¹- محمد أحمد سلام ،الشفافية و الإفصاح في أسواق الأوراق المالية-دراسة مقارنة (مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2013)، ص.19.

²- أنعام محسن زوليف،الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المستقبلية ودورها في الحد من آثار الأزمة المالية العالمية على السوق، ص، 05. على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/06 www.zuj.edu.jo

³- عمار بلعادي، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية في الإفصاح" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة المحاسبة للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق"- 2007)، ص07.

دور الإفصاح و الشفافية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

فعندما يتوفر الإفصاح و الشفافية يؤدي ذلك إلى كفاءة سوق رأس المال، بمعنى أن تعكس أسعار الأسهم

المعلومات المتاحة عن الأداء المستقبلي للمؤسسات المدرجة في السوق، فتصبح حوكمة أسعار الأسهم أدلة ضاغطة على الإدارة لتحسين الأداء.¹

كما توفر المؤسسة من خلاله المعلومات التي تمكن جميع الأطراف من معرفة المركز المالي الحقيقي للمؤسسة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من المؤسسة حالياً ومستقبلاً، و يمكن كذلك من الاطلاع على ميزانية المؤسسات و أرباحها و خسائرها... الخ.²

كما أن وجود الإفصاح داخل المؤسسة عن مرتبات كبار المديرين وما يتصل بها من انجازات و أعمال تم القيام بها ومدى ماحققه كل منهم و كم التحسين و التطوير الذي تم داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية هذا كله يمكن من الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس لشغل هذا المنصب أو تغييرهم وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة.³

أما فيما يتعلق بالاستثمار فإن المؤسسة لا تستطيع استقطاب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع المستويات لأن غيابها يؤدي إلى تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين مما يدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة كتوجيه استثماراتهم إلى مؤسسات أخرى.⁴

¹ - منير إبراهيم هندي، سلسلة الفكر الحديث في الإدارة المالية: الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء كمدخل لحوكمة الشركات، ط.1. (د ب ن، دار المعرفة الجامعية، 2009)، ص.55.

² - محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة سوق الأوراق المالية (د ب ن: دار الجامعية الجديدة، 2010)، ص.55.

³ - دم، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل قدمت في ندوة حوكمة الشركات من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012)، ص.153.

⁴ - عمار بلعادي، مرجع سابق، ص.01.

المطلب الثاني : النسب المالية و التقارير الرقابية

أولاً: النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات الرقابة المالية ،كونها تحافظ على الموارد المالية للمؤسسات الاقتصادية،وتسهم في تحقيق أهدافها

1- تعريف النسب المالية:

يقصد بها قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين البنود في قائمتي الميزانية العمومية والدخل، وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقة وتستخدم كأداة رقابية من أجل التأكيد وتوضيح موقف المؤسسة من العمليات التي قامت بها خلال فترة سابقة، ومعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات سلبية و معالجتها.¹

2- دور النسب المالية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

تعتبر النسب المالية أداة فعالة للرقابة المالية والإدارية كونها تعمل على توضيح موقف الشركة من العمليات التي قامت بها، ومعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات سلبية ومعالجتها بغية تحسين الأداء، كما أنها تجعل المساهمين يستخدمونها كأداة رقابية وذلك من خلال اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بقدرة المدير المالي على تحقيق الأرباح على استثماراتهم وعلى الوضع المالي للشركة. كذلك تمكن هذه الأخيرة إدارة الشركة من تحسين وزيادة فعاليتها وذلك من خلال استخدامها للنسب الربحية من أجل قياس قدرة المؤسسة على استخدام أصولها بكفاءة لزيادة الأرباح للمؤسسة، كما أنها تعتمد على نسب السيولة التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها اتجاه المتعاملين مع المؤسسة.²

ثانياً: التقارير الرقابية

تعتبر التقارير من أهم أدوات الرقابة ،كونها تسهم في تحسين الأداء من خلال التقصي عن أسباب الانحرافات، وترشد عن الطرق السليمة لمعالجتها .

¹ - علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، ط.1. (عمان: مكتبة الرائد العلمية، 2001)، ص.99.

² - محمد منير محمد وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها: الإدارة المالية - إدارة التسويق - إدارة الإنتاج - التفويض واللامركزية (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2013)، ص.267.

1- تعريف التقارير:

هي عبارة عرض دقيق وموثق للبيانات المختلفة عن أنشطة المشروع خلال فترة معينة، يقدم للإدارة العليا أو من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف مختلفة من أهمها المتابعة والمراقبة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء إلى الأفضل والأحسن.¹

2- أنواع التقارير الرقابية:

توجد عدة أنواع للتقارير نذكر منها ما يلي:

أولاً: من حيث الهدف

- تقارير تساعد في عملية التخطيط:

هدفها عرض المعلومات ونتائج الدراسات التي تجري لمقارنة الإيرادات والتكاليف المتوقعة لعدد من الخطط المبدئية، أو البرامج التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المختلفة للمشروع.

- تقارير تساعد في عملية التقييم:

هدفها عرض البيانات الفعلية والمخططة معاً، وبيان الانحرافات ومن المسئول عنها، وأهم المقترحات لمعالجتها وتقديم إلى المستويات الإدارية إما يومياً أو شهرياً أو سنوياً حسب الأحوال.

- التقارير الخاصة:

التي تقدم إلى الإدارة تساعد في اتخاذ القرارات المختلفة، ويدخل في ذلك رسم السياسات ووضع البرامج وتصميم النظم واللوائح وما في حكم ذلك.

ثانياً: من حيث الشكل :

- تقارير مكتوبة:

¹ - حسين أحمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، ط.1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص.71.

وهي الغالبية والمفضلة وقد تتخذ شكل جداول ورقية مزودة بالملاحظات والإيضاحات، أو تأخذ شكل رسومات بيانية أو خرائط، وقد تكون في شكل استثمارات متفق عليها من قبل مستخدميها والجهة الصادرة.

- تقارير شفاهية:

وهي نادرة، وغالبا ما تكون ذات صفة مستعجلة وأجل قصير وهي غير مفضلة لأنها في معظم الأحيان تكون غير دقيقة.¹

ثالثا: من ناحية مستخدميها

يمكن تقسيم التقارير من ناحية الأطراف الموجهة إليهم إلى نوعين رئيسيين هما:

- تقارير خارجية:

وهي التقارير الموجهة إلى أشخاص خارج المشروع مثل أجهزة الرقابة الخارجية، الدائنين، المساهمين، وهذه التقارير تعطي أضواء عامة عن المشروع ونشاطه وسياسته، وقد تكون في شكل معين ثابت مثل استثمارات المتابعة واستثمارات إعداد الخطة أو أي شكل آخر.

- تقارير داخلية:

هذه التقارير توجه إلى أشخاص داخل المشروع، وهم المستويات الإدارية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أنواعا مختلفة من البيانات من أهم هذه التقارير تقارير تظهر نتائج تطبيق النظم و اللوائح و الإجراءات.

دور التقارير الرقابية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

تعتبر التقارير الرقابية من أهم الأدوات الرقابية التي تساهم في تقييم الأداء والتقصي عن أسباب الانحرافات، وذلك عن طريق إبراز نقاط القوة والضعف وأسبابها، وترشد إلى الطرق السليمة لمعالجتها كما أنها تعرف الإدارة بكيفية سير الأعمال الجارية وربطها داخل المؤسسة بعضها ببعض

¹- حسين حسن شحاتة، التقارير المحاسبية ودورها في المراقبة وتقييم الأداء، ص.01. على الموقع الإلكتروني:

وتسهم في تعاون العاملين على انجازها مما يخلق جو مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعدتها في تحسين العمل، وبذلك تصبح أداة مهمة للتخطيط.¹

المطلب الثالث: الموازنات و التدقيق

هناك العديد من الأدوات والأساليب لتحقيق الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية، من بينها الموازنات والتدقيق حيث تعتبر من الأمور الهامة في نجاحها وتحقيق أهدافها.

أولاً: الميزانية

تعتبر الميزانية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدمها إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية في إنجاز مهامها، كونها تضمن التسيير الحسن للقيام بأنشطتها المختلفة .

1- تعريف الميزانية

هي عبارة عن خطة كمية توضح كيفية تخصيص الموارد المالية للمؤسسة، وتغطي فترة زمنية محددة (سنة)، توضع على مستوى كل قسم من أقسامها، كما أنها تستخدم لتحديد الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة معينة.²

- الميزانية و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

إن إعداد الميزانية يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساساً بتحقيق الغايات الإستراتيجية ذلك نظراً لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتمثل هذه القرارات في قرارات الاستثمار و التمويل، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل من المشاريع الاستثمارية واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها، والثانية تحدد طرق التمويل.

كما أنها تزود الإدارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من التخطيط ومتابعة ومراقبة عملياتها بكل كفاءة واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة، كما يعتبر تحسين الأداء كذلك من أهم الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستخدام الموازنات، وذلك من خلال الاستعانة بها كأداة للرقابة

¹- نفس المرجع السابق، ص.10.

²- محمد منير محمد وآخرون، مرجع سابق، ص.268.

بحساب الانحراف ثم تحليله، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتطوير أدائها وضمان مكانتها ضمن محيطها التي تعمل فيه.¹

ثانيا: التدقيق

يعتبر التدقيق بنوعيه سواء كان الداخلي أو الخارجي، أما التدقيق يمكن تعريفه على أنه: عبارة عن فحص انتقادي للمعلومات المقدمة من طرف الشركة، والحكم على العمليات التي جرت والنظم المتاحة.²

كما يعتبر التدقيق وسيلة تخدم جهات كثيرة ذات مصلحة مع المؤسسة الاقتصادية العمومية سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية، ونجد على رأسها إدارة المؤسسة هذه الأخيرة التي تعتمد بشكل كبير على التدقيق خاصة في عملية التخطيط المستقبلي لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، ذلك لأن مصادقة المدقق على قوائمها سيمنحها درجة كبيرة من الثقة ويزيد نسبة الاعتماد عليه، كما يعتبر أساس الحكم على أداء أعضاء مجلس الإدارة. أما بالنسبة للمساهمين فعند انفصال الإدارة عن الملاك عزز ذلك من أهمية التدقيق، فكان لابد من طرف يضمن التسيير الأمثل لموارد المساهمين ومنع حدوث الاختلاس ، كما أن تقرير مدقق الحسابات يساهم في جذب مستثمرين جدد مما يضمن لهم أكبر عائد ممكن ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من جهة، وضمان حقوقهم من جهة أخرى، كذلك التدقيق يزود العاملين داخل المؤسسة بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة ما إذا كانت هذه الأخيرة قادرة على دفع مكافآتهم ومنافع التقاعد وتوفير فرص العمل مما يؤثر على تحسين أدائهم داخل هذه المؤسسة.³

¹- عون محمد الكفراوي، تطور الرقابة المالية تبعا للنظام المالي (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، د س ن)، ص.104.

²- د م ،التدقيق ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/12 Cte.univ.setif.dz

³- علي عباس، مرجع سابق، ص.85.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

للقيادة الإدارية دور هام في المؤسسات، حيث يكون القائد مسؤولاً عن تنسيق جهود المرؤوسين والعمل على تحسين أدائهم بمختلف الوسائل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وسوف نوضح هذا الدور كما يلي:

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية الرشيدة

تعتبر القيادة الإدارية ضرورية في المؤسسات الاقتصادية العمومية، كونها تسهم وضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بتحسين أدائها.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية الرشيدة

تختلف القيادة الإدارية الرشيدة في مفهومها عن القيادة بصفة عامة، وهي تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، وذلك باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.¹ وتشتمل عملية القيادة الإدارية على أربعة مكونات تتمثل في ما يلي:

1- القائد الإداري: وهو الشخص الذي يتمتع بالمهارات والقدرات التي تساعده في التأثير على الآخرين، ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

2- المرؤوسين (التابعين): لهم دور فعال في إحداث التغيير في المؤسسات، ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم ولا بد أن يتمتع المرؤوسين باستقلال كاف وقدر من الحرية للتعبير عن أفكارهم، وتبادل الآراء، وهم الذين يحددون مدى فاعلية القائد وكفاءته.

3- التفاعلات الشخصية: وهي العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي تمكنه من التأثير عليهم، وقبول أفكاره وطموحاته، ويكون هذا التأثير من خلال الاتصال حيث تتفاعل القدرات

¹ - علي بلحسن وبلقاسم عدوان، "القيادة التربوية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، الأغواط، 04/02 نوفمبر 2010)، ص. 05.

العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد ومرؤوسيه، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بال تكرار والاستمرارية.¹

4- هدف مراد تحقيقه: ويقصد به الغاية المطلوب الوصول إليها، وهو يحدد اتجاهات عمل المؤسسة، ويجب أن تتميز هذه الأهداف بما يلي:

- يجب أن تعكس الأغراض الرئيسية للمؤسسة؛

- أن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والابتكار؛

- أن تكون ذات أهمية بالغة تعكس أهمية العمل، وتجعل الأفراد يتمتعون بمسؤولياتهم ويعملون بجد لتحقيق أعلى قدر منها؛

- أن تكون الأهداف محددة وواضحة وتشتمل على تحديد المهام والمسؤوليات؛

- أن تكون موضوعية وواقعية ومرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات الموقف.²

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية الرشيدة

تتسم القيادة الإدارية الرشيدة بجملة من المميزات والتي تتمثل فيما يلي:

1- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم.

2- اليقظة والشجاعة: من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وغدارة المؤسسة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- القدرة على التنظيم والتخطيط: وذلك عن طريق المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية، وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

4- القدرة على الإنتاج: من خلال تشجيع المرؤوسين وتوزيع المهام والمسؤوليات بعدالة، ومتابعة قدرات العاملين ومهاراتهم.³

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط.1. (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010)، ص.16.

² نفس المرجع السابق، ص.11.

³ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، ط.1. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014)، ص.24،25.

نلاحظ من خلال ما سبق أن القيادة الإدارية تمثل قدرة القائد وتأثيره على المرؤوسين، من خلال إصدار الأوامر والقرارات، وأن عملية القيادة تتصف بعدة خصائص تميزها.

المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية الرشيدة

ترتكز القيادة الإدارية على مجموعة من المحددات، تتمثل فيما يلي:

أولاً: مقومات القيادة الإدارية الرشيد

تقوم القيادة الإدارية الرشيدة على جملة من المقومات الأساسية، وتتمثل فيما يلي:

1- طبيعة القائد الإداري:

حيث تلعب شخصية القائد الإداري دوراً هاماً وفعالاً في نجاح عملية القيادة، فالقائد الإداري يجب أن يكون حسن المعاملة وجديراً باحترامهم، وأن يكون عادلاً قادراً على تنمية المعلومات والمهارات الشخصية، وأيضاً يكون قادراً على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة في الظروف المعينة، ويقوم بالاتصال في الوقت المناسب، وأن يسعى نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويكون على علم بكيفية خلق العلاقات، إضافة إلى إشباع الحاجيات الإنسانية عند المرؤوسين بقدر الإمكان.

2- مقومات التنظيم:

من أهم مقومات التنظيم أن تكون الأهداف المراد الوصول إليها واضحة وموضوعية ومحددة، وأن تتعامل سلطة القائد مع مسؤولياته، وأن تراعي مبادئ التنظيم السليم، بحيث ينتظم العمل وتصبح إجراءات الأداء سهلة وإمكانية العمل المتوفرة، وأن تتيح للعاملين فرص الترقية لزيادة القدرة على أداء الإنتاج، وخلق تعاون مثمر بين الجميع، إضافة إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعمال بين الموظفين.¹

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

¹ - ____، "القيادة الإدارية وانعكاساتها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية" (مذكرة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2007/2006)، ص. 20.

تكتسب القيادة الإدارية أهميتها من خلال حاجة المؤسسة إلى شخص بإمكانه قيادة هذه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وعليه يمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية في ما يلي:

1- تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛

2- تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتعمل على تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛

3- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها؛¹

4- السيطرة على مشاكل العمل وحلها، والعمل على حسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم،

6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.²

من خلال ما سبق نستنتج أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسات وذلك نظرا لمدى حاجة هذه المؤسسات إلى قائد إداري يوجه المرؤوسين وتحفيزهم من أجل تسهيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لا يكون إلا من خلال توفر مجموعة مقومات أساسية.

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية الرشيدة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية

تمارس القيادة الإدارية دورا مهما وفعالا في المؤسسة، كونها تعمل على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليها، ويتضح دورها الفعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال المهام الإشرافية والقيادية التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة وأيضا من خلال استخدام لوحة القيادة كوسيلة للتأثير على أداء العاملين.

أولا: المهام الإشرافية والقيادية للقائد الإداري

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط.1. (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010)، ص.21.

² - قاسم شاهين برسيم العمري، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إتياج المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار" (أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، العراق: جامعة البصرة، 2009)، ص.17.

حتى يتمكن القائد الإداري من أداء مهامه بفاعلية في المؤسسة لابد أن يتصف بالصفات التالية:

- 1- العمل بدافع الإبداع: فالقائد الفعال هو شخص مبدع، يتميز بدوافعه الذاتية للإبداع.
- 2- العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القائد الفعال بإنجاز أعماله بتفان وعطاء كبير، ويكون لديه التزام اتجاه تلك الأعمال.¹
- 3- الواقعية: تتطلب مهمة القيادة رئيساً واقعياً، لأن عدم الانسجام مع الواقع يمثل خطوة لفقدان زمام الأمور، ويجب على الرئيس ان يتعرف على الجهة الواقعية للأمور.
- 4- المعرفة: تعتبر المعرفة دعامة من دعائم السلطة، فبازدياد معلومات القائد تزداد القيمة المعنوية له، لذلك يجب عليه تنمية معارفه ليكون أهلاً لخدمة الهدف بشكل مباشر.²
- 5- الشجاعة: يجب على القائد أن يكون جريئاً، ولديه القدرة على التغلب على المشاكل والصعوبات التي قد تتعرض لها الجماعة.
- 6- قوة الشخصية: يجب أن تكون للقائد شخصية قوية تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم.³

عندما تتوفر هذه الصفات لدى القائد الإداري، يكون باستطاعته القيام بمهامه في المؤسسة، من أجل زيادة فاعلية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه المهام في ما يلي:

1- التخطيط:

يقوم القائد بهذا الدور من خلال رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأبعاد والخطط المراد الوصول إليها، وكذلك تحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية، وحتى يتمكن القائد من إنجاز مهامه بفاعلية لابد أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف على أهدافهم الشخصية لأن القيادة الفعالة تقوم على القناعات الشخصية

¹ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص.ص. 20.19.

² - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط.1. (دب ن، دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2013)، ص.

³ - نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية للمركب المنجمي للفوسفات بتبسة" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013)، ص.ص. 69.70.

للأفراد، وهذا يتحقق عندما يشعر الأفراد أنه بإتجاز خطط المؤسسة وتحقيقها تتحقق أهدافهم وطموحاتهم.¹

2- التنظيم:

وهو عبارة عن عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، حيث يقوم القائد الإداري بعملية التنظيم من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد، وذلك بإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ووضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه المناسب، وهذا ما يفرض على القائد الإداري مراعاة الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ويبقى هنا للقائد دور الاستشارة لأنه هنا يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، وهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق أهدافهم.²

3- توجيه الأداء:

يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، حيث تقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية في كافة المستويات، وتتمثل أهم عناصر عملية توجيه الأداء فيما يلي:

أ- متابعة مستويات وظروف الأداء؛

ب- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة؛

ت- تمكين العاملين للأداء المتميز

¹ - أحمد فارس بوعمامة، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-قسنطينة-" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009)، ص.125.

² - صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006)، ص.68.

ث - المتابعة والإشراف.¹

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يقوم القائد الإداري بصنع القرار، من خلال جمع المعلومات اللازمة، حيث يشارك عملية اتخاذ القرار مع العاملين معه، وهذه المشاركة ترفع من شأنه وتضفي عليه احتراما وتقديرا، كما تعد أيضا هذه المشاركة من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما يلعب دورا هاما في عملية الاتصال في جميع المستويات، وذلك من خلال نقل المعلومات والإفصاح عنها بشفافية تامة داخل المؤسسة.²

5- الرقابة:

يمارس القائد الإداري مهمة الرقابة من خلال تقييم الأداء بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشمل عدة خطوات منها: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتوصل إليها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.³

ثانيا: لوحة القيادة

1- تعريف لوحة القيادة

- يعرفها Yves Jean Saulow على أنها: "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما أنها أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لتخفيض نسبة الخطر".

- كما تعرف أيضا على أنها: تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.⁴

¹ - أحمد فارس بوعمامة، مرجع سابق، ص.127.

² - فريد بونخلة، "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية بشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006)، ص.90.

³ - صباح أسابع، مرجع سابق، ص.69.

⁴ - أحمد بونقيب، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006)، ص.119.

تتوفر لوحة القيادة في المؤسسات على عدة أشكال مختلفة تتمثل فيما يلي:

- الجداول والقوائم المالية

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، أما القوائم المالية فتعتبر مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، فاعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال استنتاج مكوناتها على شكل نسب وتوازنات ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة، واتخاذ القرار الملائم الذي يساهم في تحسين الأداء العام.

-المخططات البيانية:

هي وسيلة تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل والاتجاه وتعكس النسب في شكل بيانات.

-الإشارات والرموز:

وهي إشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوي العمال حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، وعندما لا تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد.¹

2- كيفية استعمال لوحة القيادة في المؤسسة

تشكل لوحة القيادة ركيزة أساسية في حالة عقد الاجتماعات العملية وعند حل المشاكل الكبرى، وعليه فاستعمالها يكون من خلال تبادل الملفات والاجتماعات.

- تبادل الملفات:

¹ - وهيبية مقدم، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية" (مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الرابع حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاجتماعية، 2009)، ص.04.

حيث يتم تبادل المعلومات من خلال إرسال تقرير عن الأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى المدير، وهذا يعكس الأعمال الخاصة بلوحة القيادة، وبالمقابل يتم إرسال أوامر وقرارات من المدير إلى المرؤوسين.

- الاجتماعات:

وهي اجتماعات دورية وقياسية موجودة سلفا كاجتماع المديرية العامة يمكن من اعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، حيث أن الاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية للوحة القيادة، خاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.¹

3- أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

تبرز أهمية لوحة القيادة داخل المؤسسة من خلال:

- أنها جزء من النظام الرقابي في المؤسسة،
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوظيفة الحالية للمؤسسة، كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
- وسيلة للحوار والاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة.²

4- دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

تعتبر لوحة القيادة منبينا لمرآة لقياس الأداء، وتنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضع المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المراد طر في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضع العامة، ولكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشر المكونة للوحة القيادة

¹ نفس المرجع السابق، ص. 05.

² نفس المرجع السابق، ص. 06.

تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسیر صوراً حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، وت
ستطيع المؤسسة أنتج عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها من أهمها:

- من المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛

- تمكين مختلف المسؤولين ولينما المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛

- توفير المعلومات لكل شخص التيهو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها مع ضمان توافق في
المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.¹

كما تقوم لوحة القيادة بقياس الأداء، حيث تسمح بإظهار النتائج المالية والنتائج غير المالية
ومقارنتها بالأهداف المحددة، وهذا يسمح بقياس أداء العاملين، كما أنها تساعد المسؤولين على
التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، وذلك من خلال قدرتها على قياس التكاليف الخفية،
كتكاليف الناتجة عن غياب العمال، وتدني جودة المنتجات... الخ، وتعتبر أيضاً أداة مهمة في
مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات حول المتغيرات
الأساسية في عملية التسيير اليومي، كما تستعمل في مراقبة الميزانية، حيث يتم فيها وضع أهم
المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد
واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.²

كما تساعد لوحة القيادة أيضاً المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها
المؤسسة، وتحديد رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج
بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية كما أنها تسمح بمتابعة وضعية السوق وإعطاء
المعلومات حول المنافسين وتقييم أدائهم، كما أنها تعمل كوسيلة إعلام من خلال إعلام المشرفين
على المؤسسة (مساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء والرئيسيين...) بمستويات الأداء
المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتمكن أيضاً لوحة القيادة من
التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل
المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال

¹ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص. 224.

² - أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص. 127.

مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم، وإعطاء معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، ووضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، ومن خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد على اتخاذ القرار.¹

¹ - زهية بوذيوار وشوقي جبّاري، "لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة" (مداخلة قدمت ضمن الملتقى الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2009)، ص.15.

تتطلب حوكمة الشركات لتطبيقها بفعالية داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية، اتخاذ مجموعة من الآليات سواء كانت داخلية أو خارجية، وهي الكفيلة بإيجاد سبل مناسبة تضمن حقوق جميع الأطراف وتستوفي شروط نجاعة الرقابة والمتابعة، وتتطلب كذلك مجموعة من المؤسسات والأدوات التي تضمن تحسين أدائها، مع ضرورة وجود قيادة إدارية رشيدة تعمل على وضع خطط إستراتيجية قصيرة أو طويلة المدى، لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة، والعمل على حسن تطبيقها والسهر على حسن تسييرها، مع ضرورة تحلي هذه الأخيرة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تؤهلها للنهوض بأعباء المؤسسة وتحويلها إلى فرص تخدم الصالح العام، و مواكبة مختلف المتغيرات المحيطة وتوظيفها في خدمة المؤسسة.

الفصل الثالث:

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف، كما يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل، مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية التي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، لذا اتخذت ماليزيا العديد من الإصلاحات من أجل ضمان فعالية جهازها المالي والمصرفي وكان من الخطوات الرئيسية في هذا المجال إتباع منهج شامل سنة 1989 للإشراف على جميع المؤسسات المالية ووضع نظام موحد لكفاية رؤوس الأموال، كما بذلت ماليزيا الكثير من الجهود سواء البحثية أو التشريعية في مجال تطبيق معايير الحوكمة في البنوك بصفة عامة والبنك المركزي الماليزي بصفة خاصة، هذا الأخير قام بتطبيق آليات وأدوات الحوكمة بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

المبحث الأول: خصوصية تجربة حوكمة الشركات في البنوك الماليزية.

المبحث الثاني: البنك المركزي الماليزي : تجسيد لحاكمية الشركات في ماليزيا.

المبحث الثالث: تجربة البنك المركزي الماليزي في حوكمة الشركات: الإنجازات، التحديات، والإستراتيجيات.

المبحث الأول: خصوصية تجربة حوكمة الشركات في البنوك الماليزية

تعتبر التجربة الماليزية من أبرز التجارب الإسلامية الرائدة في مجال حوكمة الشركات، نظرا لما قدمته هذه الأخيرة من تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك من خلال ما تنطوي عليه من مبادئ وآليات فعالة في ترشيد المؤسسات الاقتصادية لاسيما البنوك منها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث، حيث سيتناول تقديمنا طرح لمفهوم الحاكمية الشرعية، بالإضافة إلى التطرق إلى نمط حوكمة الشركات في البنوك المبنية على أسس الشريعة الإسلامية، وأخيرا نتطرق إلى البنك المركزي ومختلف الأسس والمبادئ التي يقوم عليها.

المطلب الأول: ماهية الحاكمية الشرعية: خطاب شرعي لحوكمة الشركات

الحوكمة الشرعية في الإسلام لا تتجسد فقط في معايير ومبادئ وآليات رقابية وتدقيقية، بل هي ثقافة إدارية وسلوكية تستمد مبادئها من الشريعة الإسلامية، وليست مجرد نصوص صماء فهي تمثل مجموعة أطر ومعايير قادرة على إنتاج الآليات الرقابية وصولا إلى تحقيق التوازن المطلوب بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم حاكمية الشركات

تعرف على أنها الإجراءات والمعايير التي تزيد من فعالية الرقابة الشرعية في المؤسسة.¹ وتتميز الحوكمة في الإسلام بمجموعة من المميزات تتمثل في ما يلي:

1- إتقان العمل:

من النصوص الدالة على ضرورة إتقان العمل قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه. حيث تعتبر الحوكمة من الضمانات التي تضمن إتقان العمل، ولعل أفضل مثال على ذلك هو تقديم الخدمات بشكل جيد لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

2- مجموعة النصوص التي ورد فيها ضرورة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن بين

هذه النصوص قوله تعالى: (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن

¹ - د م، الحوكمة الشرعية، على الموقع الإلكتروني :

المنكر وتؤمنون بالله و لو آمن أهل الكتاب لكان خيرا لهم، منهم المؤمنون وأكثرهم الفاسقون).¹

فهذه النصوص جاءت للنهي عن المنكر سواء تعلق ذلك بالعبادات أو المعاملات أو غيرها، ولاشك أن عدم الالتزام بالضوابط الشرعية في المعاملات المصرفية مثلا هو من المنكرات التي تم النهي عنها، كما أن جريان الأنظمة والعلاقات بين الأطراف الداخلية في العمليات الإنتاجية والاستثمارية لأي مؤسسة اقتصادية وفق ما تقتضيه النزاهة والأمانة، هو من الأمر بالمعروف.²

3- مجموعة النصوص الآمرة برعاية الأمانة، والمحافظة عليها لقوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا أماناتكم، وأنتم تعلمون).³

إن النصوص الشرعية الآمرة برعاية الأمانة والمحافظة عليها تشمل في عمومها الحوكمة، حيث أن الله سبحانه وتعالى قد ائتمن العلماء على القيام بشرع الله عزوجل، ولاشك أن تصويب المعاملات المصرفية مثلا لا بد أن تكون منسجمة مع ما أمر الله به ومتسقة مع هدي رسوله وهو ما ائتمن الله سبحانه وتعالى العلماء عليه، كما أن هؤلاء العلماء مؤتمنون من قبل المساهمين والمودعين في المؤسسات الإسلامية على أن تكون معاملات هذه المؤسسات متوافقة مع أحكام الشريعة وأن التفريط في ذلك يعد خيانة للأمانة، كما أن اتساق هذه المعاملات والأنشطة وكذلك المصالح مع أحكام الشريعة يتماشى مع أساسيات الحوكمة.⁴

الفرع الثاني: مبادئ الحاكمية الشرعية في الإسلام :

تقوم حوكمة الشركات في الإسلام على مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

1- العدالة:

¹ - سورة آل عمران، الآية 110.

² - عبدالمجيد الصالحين، " الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية" (ورقة بحث قدمت في مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية

الثاني، د.س.ن)، ص.13.

³ - سورة الأنفال، الآية 27.

⁴ - عبد المجيد الصالحين، مرجع سابق، ص.13.

تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل: (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله)،¹ وقوله تعالى: (وإذا قتلتم فاعدوا).²

2- المسؤولية :

إن تحديد المسؤولية بدقة من المنظور الإسلامي أمر مهم، وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق، حيث يساند ذلك عند الفرد المسلم الدافع الديني لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون فقط مسؤولاً أمام من تعاقد معه، وإنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل الذي أمر بالوفاء بالعقود.

3- المساءلة:

حيث وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها للعقود والمعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه على ما عليه من واجبات في العقد، وقدرت عقوبات حاسمة لكل من يخل بها.³

4- الشفافية:

و تعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تقدم من أعمال المؤسسة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المؤسسة التي لهم فيها مصالح للتعرف على مدى كفاءة وأمانة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقتهم بالمؤسسة.⁴

الفرع الثالث: أدوات الرقابة في الحاكمية الشرعية

تتمثل الرقابة المالية في الإسلام في أخذ أموال الناس بالطرق غير الشرعية كالغش والرشوة، ومن النصوص الدالة على ذلك قوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم) سورة النساء - الآية 29-، فهذه النصوص وغيرها

¹ - سورة النساء، الآية 135.

² - سورة الأنعام، الآية 152.

³ - نورة أحمد مصطفى، البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/12 www.fiqh.islammessage.com

⁴ - عثمان ظهير، حوكمة الشركات مبدأ إسلامي يخفف التكاليف ويجذب الاستثمارات، على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/27 www.isegs.com

تحريم كل أشكال الكسب الحرام وتوجب أن يكون الكسب مباحا، ولا شك أن الحوكمة تحقق مقصد هذه النصوص، وتعتبر إحدى الآليات المطلوبة لتحقيق تلك المقاصد، لذلك فإن هذه النصوص دالة على وجوب الاحتكام إلى آلية أو وسيلة تحقق تلك المقاصد، أما الرقابة الإدارية فقد مارس الرسول صلى الله عليه وسلم الرقابة الإدارية والتي تعتبر شكل من أشكال الحوكمة، ومن ذلك حديث ابن اللتبية، وفيه أن النبي صلى الله عليه وسلم استعمله على صدقات قومه من الأزد، فلما جاء حاسبه، فقال: هذا لكم وهذا أهدي إلي، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: فهلا جلست في بيت أمك وأبيك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا، ثم قام النبي فخطب في الناس فقال: " فإني استعمل الرجل منكم على العمل فيما ولاني الله فيأتيني فيقول: هذا مالكم وهذا هدية أهديت إلي أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقا¹ . فما هو النبي صلى الله عليه وسلم، قد حاسب ابن اللتبية، مع أنه مؤتمن على الصدقات وأوضح في الحديث أن قبول الهدايا في حق العمال لا يجوز، وأنه لو لم يكن عاملا لما أهدي إليه شيء.

كما تسعى الحوكمة الشرعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:

- الإفصاح في المعاملات والعقود والالتزامات؛
- إظهار المؤسسة بشكل أكثر شفافية؛
- تفعيل الرقابة المالية والإدارية؛
- تخفيف مخاطر عدم الاستقرار.²

¹ - أخرجه البخاري في كتاب الجمعة / باب من قال في الخطبة بعد العشاء : وأما بعد ، برقم (925) ، وفي كتاب الزكاة / باب في قول الله تعالى (والعاملين عليه) برقم (1500) ، وفي كتاب الهبة/ باب من لم يقبل الهدية لعله ، برقم (2597) وأخرجه مسلم في كتاب الإمارة /باب تحريم هدايا العمال/ برقم (1832) .

² - أسامة أبو بكر، دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/27 www.raqaba.net

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في البنوك

شهدت البنوك الإسلامية تطوراً كبيراً مما أدى إلى بروز الحاجة الكبيرة لتطبيق الضبط المؤسسي والتنظيمي والشرعي فيها، وذلك من خلال تبني ضوابط الحوكمة وضرورة الإلتزام بمبادئها الشرعية من أجل تحسين أدائها.

تعرف حوكمة الشركات في البنوك على أنها مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة، والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، إضافة إلى اهتمام هؤلاء بالأطراف الخارجية التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.¹

أما الحوكمة في البنوك الإسلامية فتعرف بأنها: تنظيمات وتطبيقات، وممارسات سليمة تطبقها البنوك الإسلامية لتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم والعاملين في البنوك الإسلامية* لإثبات حقوقهم والتأكد من كفاءة تطبيق الإجراءات التشغيلية بمعزل عن المصالح الشخصية، اعتماداً على كل من معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة.²

كما تتميز حوكمة الشركات في البنوك الإسلامية بما يلي:

- البنوك الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعاة أكبر لمصالح أصحاب الاستثمارات الحسابية القائمة على مبدأ المضاربة، (أي درجة عالية من المخاطرة) مقارنة مع مصالح أصحاب الحسابات لأجل في البنوك التقليدية التي تقل مخاطرتهم نظراً لثبات فوائدهم المصرفية؛

- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للبنك، وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية.³

حيث تسعى حوكمة الشركات في البنوك الإسلامية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:

¹ - عبد الغني محمد جودة فكري، مرجع سابق، ص. 51.
² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص. 282.
³ - شوقي عاشور بورقية وعبد الحليم عمار غربي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية -"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر، 2014، ص. 115.

- تعزيز مسؤولية الإدارة عن تنفيذ المعاملات طبقاً للشريعة الإسلامية؛
- تعزيز الموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي؛
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف؛
- إنجاز جميع الأعمال طبقاً للشريعة.¹
- معايير الحوكمة في البنوك الإسلامية :

تمتاز البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية بتطبيقها لمبادئ الحوكمة ، و التي تتمثل في :

- أولاً : الحفاظ على مصالح أصحاب حسابات الاستثمار :

حيث يعتبر أساس التعامل بين المودعين ، و البنك قائم على أساس المشاركة بالربح و الخسارة ، و هذا يعني أن المودعين في البنوك الإسلامية يتحملون مخاطر عالية مقارنة بغيرهم من الموردين في المؤسسات الأخرى ، و هو ما يستلزم إدارة عادلة و رقابة فاعلة ، و شفافية تامة توضح حقوق و واجبات كل طرف،بمعنى ضرورة التركيز و الإهتمام بالحفاظ على مصالح اصحاب الاستثمارات المقيدة ، و تمكينهم من الحصول على مصالح أصحاب الودائع الاستثمارية (المودعين) ، و كذا أصحاب الاستثمارات المقيدة و تمكينهم من الحصول على كافة حقوقهم ،ومن أهمها توفير المعلومات لهم حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حسابات الاستثمار خاصة سنة المشاركة في الأرباح و الخسائر².

ثانياً :كفاءة و فعالية هيئة الرقابة الشرعية :

يعتبر وجود هيئات شرعية للمؤسسات المالية يمثل العمق الاستراتيجي ، و الخاصية المميزة للعمل المالي و المصرفي الإسلامي، حيث استطاعت هذه الهيئات قيادة المؤسسات المالية الإسلامية بجدارة حتى تجاوزت بها مرحلة التأسيس إلى مرحلة التوسع و الانتشار،لذلك لابد من تطوير أنظمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية من خلال و ضع أنظمة و أسس ، و

¹ - أمال عياري و أبو بكر خوالدي، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية" (مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و 07 ماي 2012)، ص.09.
-محمد فرحان ،محمد أمين قائد عبد القادر ،الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمينية -دراسة تطبيقية - ،دراسات اقتصادية إسلامية ،²2014،ص.23،24.

إجراءات تضمن السلامة المهنية للتدقيق، و الرقابة الشرعية، و لن يتحقق ذلك إلا في ظل و جود هيئة شرعية متمكنة في الفتوى و الرقابة¹.

ثالثا : مراعات المعايير المحاسبية الإسلامية :

تتميز البنوك الإسلامية بشمولية الأنشطة التي تمارسها، حيث تمارس أنشطة تدخل في وظائف البنوك التقليدية جميعا عدا ما هو مخالف للشريعة الإسلامية، فهي تفتح الحسابات الجارية، وتقبل الإيداعات، وتمول القطاع الزراعي و التجاري العقاري... لذلك لا بد من ضرورة المعالجة المحاسبية السليمة لكافة عمليات، و أنشطة البنوك، و أن تراعي في كل هذه النقاط الأنظمة المحاسبية السليمة التي تعنى بهذا الغرض، و أن يتمتع المحاسبون الماليون في البنك بالكفاءة و الخبرة العالية، كما أنه لا بد من إعطائهم الدورات و التدريبات في هذا المجال .

رابعا :مبدأ التأكد من صحة العمليات المصرفية من الناحية التشريعية :

يقصد به ضرورة التزام البنوك الإسلامية في معاملاتها بالصدق و الصراحة و الإفصاح التام بين البنك و المتعاملين معه، و كذا العاملين فيه، كما يعني أن تقوم البنوك الإسلامية ممثلة بمجالس إدارتها، و إدارتها ببذل جهود لحسن اختيار الأفراد الذين يتولون إدارة الأموال سواء من بين موظفيه، أو من بين عملائه الذين يتم إتاحة الأموال لهم لإدارتها، كما يعني اختيار أرشد السبيل لتوظيف المال، و إدارته إدارة رشيدة دون إسراف².

ولتطبيق حوكمة الشركات في البنوك الإسلامية أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص التمويل؛
- انخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد؛
- المساهمة في تشجيع الشركات من خلال التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة؛

- هيام محمد و عبد القادر الزيدانين، الرقابة الشرعية على المصارف الإسلامية بين التأصيل و التطبيق، مجلة دراسات علوم الشريعة و القانون¹، 2013، ص.25.

²- محمد فرحان و محمد، أمين قائد عبد القادر، مرجع سابق، ص. 27.

- انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع المصارف من خلال تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة¹؛

- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛

- تعظيم قيمة أسهم البنك في مشاكل مالية ومحاسبية مما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنك؛

- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين وقادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة شرعية.²

المطلب الثالث: نموذج حوكمة الشركات في البنوك الماليزية

الفرع الأول : عناصر حوكمة النظام المالي الماليزي

يعتبر النظام المالي أحد المكونات الأساسية للاقتصاد الماليزي ، حيث يوضح القدرة المالية وقوة الاقتصاد ، فالنظام ينظم كل المدخلات المالية والاقتصادية وكيفية تدفقها .

حيث يعرف النظام المالي على أنه: مجموع الأسواق والهيئات والوسطاء المستعملة من قبل العائلات والمؤسسات، والدول من أجل اتخاذ أحسن القرارات المالية، ويظهر هذا النظام سوق الأسهم والسندات وكل الأصول المالية الأخرى، وكذلك البنوك وشركات التأمين وتنتقل هذه الأموال من الوحدات ذات الفائض إلى الوحدات ذات العجز عبر هذا النظام.³

والملاحظ في الوقت الحاضر أن أكثر المصارف الإسلامية في البلدان الإسلامية والغربية تعمل ضمن نظام مصرفي ثنائي مزدوج، وأما في ماليزيا فقد حددت إطار عمل منظم (قانوني) لكل نظام من الأنظمة المصرفية، وهذا يضمن عدم وجود فرصة للمفاضلة القانونية في التطبيقات المصرفية، والتي تجعل أحد الأنظمة أكثر موافق للآخر في حالة تسعير المنتجات، وكذلك أن التنوع في مكونات

¹ - حسين عبد المطلب الأسرج، "أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية"، على الموقع الإلكتروني: www.Giem.kantakji.cim 2016/05/28 تم الاطلاع عليه بتاريخ

² - أمال عياري وأبويكر خوالد، مرجع سابق، ص.09.

³ - د م، ماهية النشاط المالي، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: www.djelfa.info 2016/06/03

إطار العمل القانوني التنظيمي، سوف يعزز من تطبيق حوكمة الشركات الحالية في المصارف الماليزية، وفيما يلي بيان للمكونات الأساسية لنظام الحوكمة المصرفية الماليزي.¹

وبالنظر لضخامة هذا الموضوع وتشعبه فقد تم التركيز على بعض الجوانب المتعلقة بالقوانين والقرارات الرسمية، التنظيم والسلطات التنظيمية، القرارات الخاصة بحوكمة الشركات.

أ- القوانين والقرارات الرسمية:

تمتلك ماليزيا نظام شامل وإطار رقابي وإشرافي، والذي جعلها تنفرد بخصائص في مجال الصيرفة الإسلامية، إذ أن المصارف الإسلامية في ماليزيا تتبع مجموعة من القوانين كجزء من ممارسة عملياتها اليومية، وفيما يأتي بيان لبعض من هذه القوانين:

- قانون البنوك الإسلامية 1983: ويعتبر الأساس لإقامة البنوك الإسلامية، ويجيز هذا القانون للبنك المركزي الماليزي صلاحية ملاحظة ، وضبط البنوك الإسلامية غيرها من البنوك الأخرى المجازة في ماليزيا، وهذا القانون ينفرد بصلاحيته بمنح الإجازات بتأسيس البنوك الإسلامية في ماليزيا، وهذا مما أعطى الوعي والحس الأخلاقي للمرة الأولى من قيام البرلمان بسن قانون يتعامل بشكل خاص مع البنوك الإسلامية في ماليزيا.

- قانون نظام التكافل 1984: يتم بموجب هذا القانون تنظيم إجراءات وعمليات نظام " التكافل" وفق ضوابط معينة يجيزها هذا القانون، وتم إعلان هذا القانون من قبل البرلمان الماليزي بهدف ضمان أن يكون عمل قطاع التكافل ضمن نظام المالية الماليزي، (إن قطاع التأمين في ماليزيا يرخص ويسيطر عليه من قبل قانون آخر)، وأن صلاحية الاشراف على نظام التكافل يعود إلى البنك المركزي الماليزي.

- قانون الاستثمار الحكومي 1983: والذي يطلق عليه أيضا بقانون الأموال الحكومية، حيث يمكن الحكومة الماليزية باستعمال وسائل تعتمد مبادئ الشريعة وتحت اشراف " المركز الوطني للإفتاء الشرعي"

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية ، ص.17، 18. على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2016/06/03. www.iefpedia.com

- قانون مناهضة تبييض الأموال: وهو القانون الذي ينظم أخذ التدابير للحذر من تبييض الأموال، الوقاية ومنع الإهتداء إليها، ومقاضاة تبييض الأموال ومصادرة الممتلكات الناشئة منها، أو المتعلقة بها، وذلك من خلال رفع التقارير إلى الجهات المسؤولة عن ذلك، ويقوم وزير المالية بتحديد البنك المركزي الماليزي كسلطة مخولة لاتخاذ الإجراءات الإدارية الخاصة بهذا القانون.

- قانون أنظمة المدفوعات: وهو النظام الذي يزود بالتنظيم والإشراف على أنظمة وأساليب المدفوعات، والهدف من هذا القرار هو لضمان سلامة ، وكفاءة المكافآت المتعلقة بالبنى التحتية والمحافظة على المصالحة الحكومية، وسيتمكن البنك المركزي الماليزي تحديد الوسائل والأنظمة الخاصة بهذا الموضوع.

- قانون جدولة اعمال البورصة: بشكل عام إن المبادئ القواعد الشرعية الأسهم هي ذاتها المتعارف عليها في الشركات التقليدية، وفي المنظور الإسلامي فإن أسهم الشركات يمكن أن تصنف فقط وفق الحكم الشرعي في حالة أن أنشطة الأعمال غير متعلقة بأنشطة لها خارجة عن حدود الشرعية.

ب- التنظيم والسلطات التنظيمية:

تمتلك ماليزيا البنى التحتية التمويلية المتطورة ، والتي تتضمن إطار عمل شرعي فعال، تنظيمي وإشرافي والذي يدعم استمرارية النظام المالي، وتعتبر الوظائف التي تقوم بها السلطات القانونية والإشرافية لا يمكن الاستغناء عنها، وكذلك كونها مكونات حيوية للبنى التحتية المالية، وهي تقوم بإدامة وتنظيم النظم البيئية التي تشجع على الإبداع والمنافسة الكفؤة في الخدمات المالية.¹

الفرع الثاني: الحوكمة في المصارف الماليزية

تعتبر البنوك أحد أهم أجزاء النظام المالي، كونها تعمل على تفعيل الرقابة على جميع أعماله حيث تعرف الحوكمة في البنوك على أنها: نظام يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط

¹ - نفس المرجع ، ص 18.

به كل من مجلس الإدارة ، و الإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق أصحاب

المصالح ، و حماية حقوق المودعين .حيث تتوفر أطراف فاعلة في نظام الحوكمة في البنوك وتمثل في :

- الفواعل الداخليين :و تضم حملة الأسهم ،مجلس الإدارة ،المراجعون الداخليون .
- الفواعل الخارجيين :وتضم الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي ،و سائل الإعلام ،المودعون، صندوق التأمين الودائع¹ .

كما توجد عدة أنواع للبنوك في ماليزيا تتمثل في مايلي :

1- البنوك المركزية : يعرف البنك المركزي بأنه البنك المسؤول عن إصدار العملات النقدية الخاصة بالدولة، التي يتبع لها ويتابع الحركات المالية المتعلقة بالبنوك التجارية المحلية، والدولية التي تحمل ترخيصا للعمل على أرض الدول، ومن أهم البنوك المركزية في ماليزيا بنك نيجارا الماليزي. وتتميز البنوك المركزية بمجموعة من الخصائص تتمثل في ما يلي:

- توجد في أعلى هرم المؤسسات المصرفية؛
- يعد سلطة الرقابة على كافة المؤسسات المالية مثل البنوك... وغيرهم؛
- يقوم بتحويل قيم الأصول إلى نقود أو تحويل النقود إلى أصول؛
- يمنح النقود بصفة قانونية للتداول؛
- يهتم بشكل مباشر بالسياسة النقدية الخاصة بالدولة؛
- لا يعد البنك المركزي بنكا يهتم بتحقيق الأرباح بشكل أساسي بل وظيفته متابعة النشاط المصرفي والنقدي.²

¹ - شرفي عمر، "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"(ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، سطيف، 21 أكتوبر 2009)، دص.

² - مجد خضر، تعريف البنك المركزي الماليزي، على الموقع الإلكتروني:

2- البنوك الاستثمارية: هي البنوك التي تقوم بتمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى لتنشيط الاقتصاد، كما تقوم بعملية إصدار الأوراق المالية كالأسهم والسندات الخاصة بالشركات المساهمة، ومن أهم البنوك الاستثمارية في ماليزيا بنك أليانس والمجموعة المصرفية العربية الماليزية.

وتقوم البنوك الاستثمارية بعدة وظائف تتمثل في ما يلي:

- استثمار الأوراق المالية للحصول على رأس مال إضافي على شكل ملكيات أو ديون أو مشتقات؛
- الاندماج والاستحواذ حيث تقوم البنوك الاستثمارية على المشاركة في التخطيط، والإعداد والتنظيم والإشراف الكامل على عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات، وهنا يقوم البنك الاستثماري بدور الوسيط الذي من خلاله تتم العملية، فالشركات التي تود شراء شركات أخرى يكون الدافع لها هو إيجاد فرص استثمارية تخدم مصالحها الاستراتيجية والتنموية، أما الشركات التي تود أن تشتري فيكون الدافع هو الحصول على السيولة؛
- كما أن البنوك الاستثمارية لما لها من خبرة واسعة في جوانب إدارة الشركة لها قدرة واسعة على إجراء العديد من البحوث التي يطلبها العميل، كتقييم ومعرفة جدوى بعض القرارات التي يجب على الشركة القيام بها ومدى تأثير هذه القرارات على أداء الشركة.¹
- 3- البنوك التجارية: وهي البنوك التي تقوم بقبول الودائع تحت الطلب أو الآجال محدودة تحت الطلب أو بعد الأجل القصير، وهذا الائتمان الذي يقدمه البنك يدخل تحت أصوله، حيث يوجد اثنتا عشرة بنك تجاري في ماليزيا، ومن أهم البنوك التجارية بنك ماليزيا التجاري، وسيتي بنك ماليزيا. كما يقوم البنك التجاري بعدة وظائف تتمثل في ما يلي:
- يزاوّل عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق خطة التنمية؛
- دعم الاقتصاد القومي؛

¹ - د م، البنك الاستثماري، على الموقع الإلكتروني:

- تباشر عملياتها، تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في انشاء مشروعات ، وما يستلزمه من عمليات بنكية وتجارية ومالية؛

- كما يقوم البنك المركزي بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين.¹

ولحوكمة الشركات في قطاع البنوك في ماليزيا أهمية كبيرة في التمويل المباشر وغير المباشر للمشروعات الانتاجية تتمثل في الآتي:

- تطوير أنظمة الإئتمان والقروض؛

- تنمية وتعزيز الاجراءات الخاصة بمنح الائتمان والقروض مع الحد من البيروقراطية؛²

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية؛

- كما تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك حيث يؤثر ذلك على الاستقرار الاقتصادي والمالي.³

الفرع الثالث: نظم حوكمة الشركات في البنوك الماليزية

أولا : سوق الأوراق المالية

حيث عرفته هيئة الأوراق المالية الماليزية على أنه: السوق الذي تتوفر فيه فرص الاستثمار، والتمويل متوسط أو طويل الأجل المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، والخالية من الأنشطة المحرمة شرعا، أي أنه سوق

مالي تتوفر فيه فرص تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة، ولتجميع الموارد المالية والاستثمارية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.⁴ ولسوق الأوراق المالية عدة أنواع تتمثل في:

¹- يوسف كمال، تعريف المصارف التجارية وأهم مميزاتها، على الموقع الالكتروني:

WWW.ACCIDISCUSSION.COM 2016/06/04 تم الاطلاع عليه بتاريخ

²- دم، ماليزيا، على الموقع الالكتروني:

WWW.GOOGLE.COM 2016 /06/05 تم الاطلاع عليه بتاريخ

³- شرفي عمر، مرجع سابق، دص.

⁴- دم، سوق الأوراق المالية في ماليزيا، على الموقع الالكتروني:

www.kantakji.com 2016/05/27 تم الاطلاع عليه بتاريخ

1- سوق الملكية:

و هو السوق الذي يوفر المعاملات، والخدمات المتعلقة بتداول أدوات الملكية مثلا، وشهادات صناديق الاستثمار سواء كانت الأسهم تقليدية أم إسلامية، ولسوق الملكية مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- الأسهم العادية: وهي عبارة عن وثيقة مالية تصدر عن شركة مساهمة تضمن حقوق وواجبات متساوية لمالكيها، ويسمح لها بالتداول في الأسواق.
- الأسهم الممتازة: هي الأسهم التي تلجأ إليها الشركات عند محاولتها تحفيز المستثمرين للاكتتاب بالمساهمة في توزيع رأس مالها، و تمويل مشروعاتها الجديدة .
- شهادات حق الشراء من الأسهم الموجودة:هي شهادة تصدرها شركة المساهمة لبعض الأشخاص، تعطي لحاملها الحق، و ليس الالتزام في شراء الأسهم العادية الجديدة بسعر معين خلال مدة معينة الغرض منها حماية حقوق المساهمين القدامى في حالة إصدار أسهم جديدة بقيمة أقل من القيمة المتداولة في السوق .

2- سوق السندات :

هي عبارة عن السوق غير المنظمة التي يتم فيها تداول السندات الصادرة عن الحكومة الماليزية أو الشركات الخاصة في ماليزيا، وتعتبر هذه السندات بديلة عن وسائل الحصول عن القروض، ومن أهم السندات المتداولة في سوق السندات في ماليزيا ما يلي :

- السندات الحكومية:

و هي وثائق الدين العام طويلة الأجل تصدر عن البنك المركزي لفترات متباينة عن الظروف الاقتصادية للبلد، وحالة العجز في الموازنة العامة للدولة، وتستخدم هذه السندات كأحد عناصر الاحتياطي النقدي¹.

1- نفس المرجع السابق، ص.83.

- سندات الشركات :

- هي عبارة عن السندات التي تصدر عن القطاع الخاص بغرض الاقتراض من الجمهور مقابل فوائد محددة ، و بضمان أموال الشركة المعنية ، وقد أدى ظهور هذه السندات في ماليزيا إلى تطوير سوق رأس المال¹ .

أهمية سوق الأوراق المالية الماليزية :

لسوق الأوراق المالية أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في :

- تسمح للمستثمرين في هذه السوق، والاستفادة من الفوائد، كما تمكن أصحاب الأموال السائلة من الاستثمار فيها دون الوقوع في الربا ؛
- تمويل المشروعات البناءة و الناجحة، مما يؤدي على زيادة الإنتاج²؛
- تمكن من الرقابة على المعاملات في السوق، حيث تعتبر الجهة الرقابية الرئيسية، كما أنها مسؤولة عن تطوير و تدعيم سوق رأس المال على المستوى المحلي و الدولي .

أهداف سوق الأوراق المالية الماليزية :

- سوق رأس المال هو المصدر رئيسيا للحصول لى الموارد التمويلية للمؤسسات المحلية
- تشجيع إدارة الاستثمار الفعالة، و البيئة الاستثمارية الأمثل للمستثمرين؛
- توفير، وتعزيز المكاة التنافسية و الكفاءة لمؤسسات السوق ؛
- تطوير بيئة حسنة و تنافسية لخدمات الوساطة؛
- توفير أنظمة الرقابة الفاعلة، و تقويتها ؛
- اعتبار ماليزيا مركزا دوليا لسوق الأوراق المالية الإسلامية، حيث تعتبر سوق الأوراق المالية الإسلامية

¹ - نفس المرجع السابق، ص 84.
- صالح مفتاح و مونية سلطان، الأدوات المستخدمة في سوق الاوراق المالية الإسلامية -دراسة حالة سوق ماليزيا -أبحاث اقتصادية و إدارية
²، 10 جوان، 2013، ص 01.

الماليزية النموذج الأمثل للاقتصاد الإسلامي المتطور في تحسين أداء المؤسسات.¹

ثانيا : حقوق الملكية

أما فيما يتعلق بحقوق الملكية فإن دولة ماليزيا في مجال علاقة المساهمين بالمؤسسة الاقتصادية، تمكنهم من معرفة حقوقهم و واجباتهم من جهة ،و تنظم علاقتهم مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة كالموردين ، و الدائنين ...من جهة أخرى ،وذلك من خلال مجموعة من القوانين و التشريعات ،كما أن ماليزيا تسمح للأجانب بالاستحواذ على 100% من حقوق الملكية في شركاتهم ،و ذلك عند قيامهم بتصدير 80% أو أكثر من منتجات تلك المؤسسات ، لأن الاستثمار الموجه للتصدير يحقق جانبا كبيرا من الإيرادات و المتعلقة بالعملات الأجنبية ، أي أن إتاحة نسبة 100 % من حقوق الملكية للمستثمرين يجعلهم يتخذون قرارات سليمة للاستثمار².

• القطاع المصرفي :

يعتبر القطاع المصرفي من أهم نظم الحوكمة في دولة ماليزيا ، و هو يتكون من مجموعة من البنوك من أهمها البنوك الإسلامية و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال العنصر الموالي

- د م ،سوق الأوراق المالية في ماليزيا ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/28 www.kantakji.com¹

- عادل عبد العظيم ،تجربة ماليزيا ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/29 www.arab.api.org²

المبحث الثاني: البنك المركزي الماليزي : تجسيد لحاكمية الشركات في ماليزيا

شهدت البنوك الإسلامية تطورا كبيرا مما أدى إلى بروز الحاجة الكبيرة للضبط المؤسسي والتنظيمي والشرعي، هذا ما دفع بالبنك المركزي الماليزي إلى تبني مفهوم حوكمة الشركات، هذه الأخيرة التي تتكون من مجموعة من المبادئ والآليات والأدوات تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي يسعى البنك المركزي الماليزي إلى تحقيقها.

المطلب الأول: حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي

الفرع الأول: تعريف البنك المركزي الماليزي

البنك المركزي الماليزي (نيجارا) بدأت عملها في 1959، له دور كبير في تطوير النظام المالي الماليزي وترسيخ البنية التحتية للاقتصاد الماليزي ، وهو السلطة الوحيدة في إصدار العملة الوطنية، وفي إدارة الاحتياطات الدولية للبلاد، كما له دور كبير في تطوير النظام المالي، وترسيخ البنية التحتية للاقتصاد الماليزي، كما يتمتع بسلطات قانونية وشرافية للصناعة المصرفية أما بالنسبة لمهامه المتعلقة بالبنوك الإسلامية فهو يقوم بتمكين وضبط المصارف الإسلامية.¹ وتكمن أهمية البنك المركزي الماليزي في ما يلي:

- يوفر أساسا الدعم التقني والبحوث الجيدة عن القضايا ذات الصلة بالنمو لتعزيز صياغة السياسات النقدية والائتمانية في تعزيز الاستقرار النقدي، وضمان توفر الائتمان الكافي للنمو الاقتصادي؛

- إدارة السيولة* وأسعار الصرف المحلية لضمان تحقيق أهداف السياسة النقدية وكذلك إدارة الاحتياطات الخارجية للحفاظ على قيمته وتحسين عوائدها، كما أن لديها مسؤولية توفير المشورة والمساعدة للحكومة في مجال الديون وإدارة الصناديق الاستثمارية، والمساهمة في تطوير السوق المالية المحلية؛

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، "الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجربة الماليزية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 12 (2012): ص.86.

* إدارة السيولة عرفها البنك المركزي الماليزي على أنها: احتفاظ البنك بتدفقات نقدية كافية لمواجهة صعوبات كبيرة بشكل فجائي أو غير معتاد

-تطوير وتعزيز تنفيذ إطار مراقبة فعالة لضمان سلامة المؤسسات المالية، وفرص الممارسات السليمة في نفوسهم؛

- قيادة وظائف الإدارة الإستراتيجية، وإدارة تنظيم الأداء، وإدارة برنامج البنك لدفع عمليات الأداء وتحسينه

- تولي مهمة الاتصال أي الاستجابة للمطالب المتزايدة من مختلف الجهات المعنية، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإفصاح والشفافية، والعمل على تقديم خدمات لأصحاب المصلحة، المساهمون... الخ¹

كما يقوم البنك المركزي الماليزي بعدة وظائف تتمثل في الآتي:

- إصدار أوراق النقد القانونية تحت قيود معينة تتفق مع حاجة المعاملات؛

- القيام بالخدمات المصرفية للحكومة مما جعل البنك المركزي يدعى بنك الحكومة²؛

- تقديم المساعدة للبنوك التجارية ومن هنا يطلق على البنك المركزي بنك البنوك تأكيداً لهذه الوظيفة؛

- مراقبة الائتمان* * كما ونوعاً وتوجيهه لما يخدم السياسة النقدية المرسومة³؛

- إدارة احتياطات البلد من العملات الأجنبية ومراقبة أحوال التجارة الخارجية لغرض المساهمة في تحقيق استقرار أسعار الصرف* * * الأجنبي؛

- تمكين وضبط البنوك الإسلامية وبناء قواعد الحوكمة الرشيدة بما يضمنه من مسؤوليات إشرافية وإدارية والتصدي للمخاطر التي قد يتعرض لها الجهاز المالي والمصرفي الماليزي⁴.

¹ - البنك المركزي الماليزي، متوفر في الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/25 www.bnm.com

² - سليمان ناصر، "علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2005)، ص.57.

³ - سليمان ناصر، مرجع سابق، ص.57.
**الائتمان هو مبادلة قيمة حاضرة بقيمة آجلة مثل عندما يقدم البنك قرض لشخص أو مشروع وانتظار قيام هذا الشخص برد قيمة هذا القرض في المستقبل

⁴ ***سعر الصرف هو قيمة عملة بدلالة عملة أخرى ويلعب دور مهم في تحسين أو الحفاظ على القدرة التنافسية الخارجية للبلاد كما يمثل أداة ربط بين أسعار السلع في الاقتصاد المحلي وأسعارها في السوق العالمية
-4 سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص.86.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي

قام البنك المركزي الماليزي بإعداد إطار عمل الحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، حيث يتمثل هذا الإطار في مجموعة المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسات المالية الإسلامية اتجاه الأطراف ذات العلاقة كأصحاب المصالح، المساهمين ... وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً : احترام حقوق أصحاب المصالح

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية* وضع ضوابط شاملة للإدارة تحدد الأدوار والوظائف الإستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة**، والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات المؤسسات المالية الإسلامية اتجاه أصحاب المصالح، كما يجب عليها اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تضمنها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مثلا¹.

ثانياً: واجبات مجلس الإدارة

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية التأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية، وتكون مطابقة لأحكام الشريعة ومبادئها التي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية. كما يجب على مجلس إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة

مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين، ويكونوا حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم والمستندات المالية.²

ثالثاً: احترام حقوق أصحاب حسابات الاستثمار

¹ - دار الجامعة الشرعية ، "الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية" (ورقة بحث قدمت إلى مؤتمر "حوكمة الشركات المالية و المصرفية (البنوك،شركات التأمين ،شركات الوساطة)"،الرياض، 18/17أفريل 2007)، ص.04.
* مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية هي هيئة دولية تضع معايير لتطوير وتعزيز صناعة الخدمات المالية الإسلامية
** عناصر ضوابط الإدارة يقصد بها كل من مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه كالإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين.

² - د م، حوكمة المؤسسات الإسلامية، ... هل طبقت؟، متوفر على الموقع الإلكتروني:

يجب عليها اعتماد إستراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.¹

رابعاً: الالتزام بأحكام الشريعة

يجب عليها أن تضع آلية مناسبة للحصول على أحكام الشريعة من المختصين بها، والالتزام بالشريعة في جميع منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها، ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، كما يجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة، كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوي الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصاً والأمة عموماً يستفيدان من الفهم المشترك والتعاون بين علماء الشريعة.²

خامساً: الشفافية

يجب عليها الالتزام بقرارات علماء الشريعة للمؤسسة أي أن تتيح إطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ، ويتطلب ذلك اعتماد مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية على الشفافية في اعتمادها في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن عدم الالتزام.³

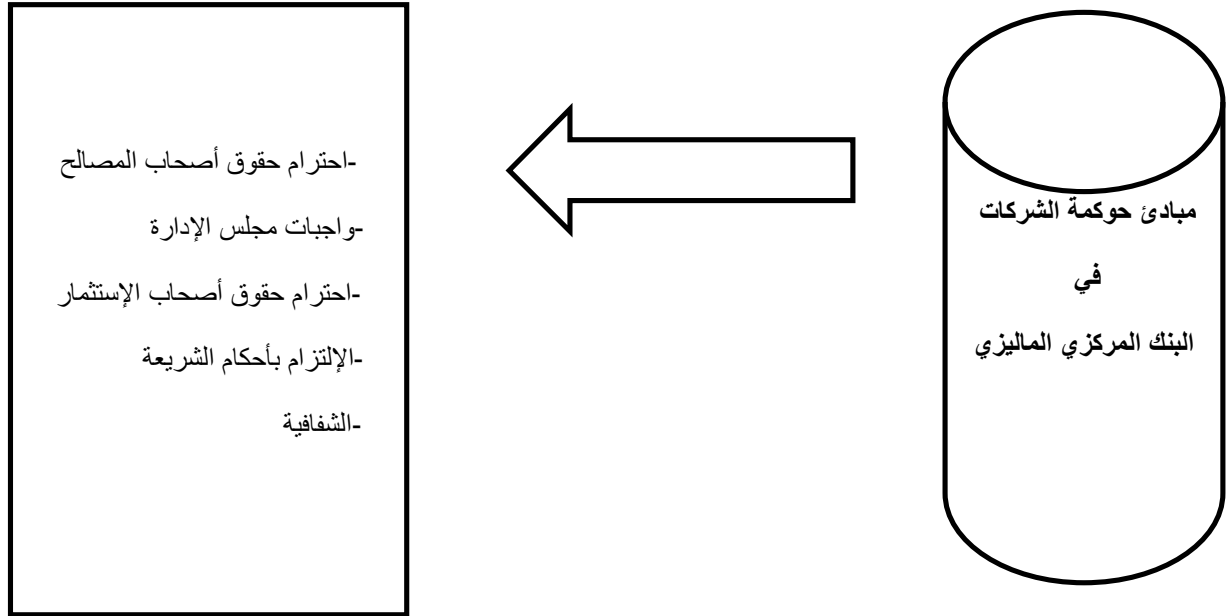
و الشكل التالي يوضح هذه المبادئ :

¹ - حكمة يعقوب، إطار عمل شامل لحوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية بماليزيا، متوفرة على الموقع الإلكتروني: www.Gienm.kantakji.com تم الاطلاع عليه بتاريخ

² - دم، التجربة الماليزية: نموذج المصرفية الإسلامية، متوفرة على الموقع الإلكتروني: www.aleqt.com 2016/05/05 تم الاطلاع عليه بتاريخ

³ - النموذج الماليزي، كفاءة الهيئات الشرعية في مراقبة المؤسسات المالية، متوفرة على الموقع الإلكتروني: www.aleqet.com 2016/05/06 تم الاطلاع عليه بتاريخ

الشكل رقم (05): مبادئ حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق

ومما سبق نلاحظ أن البنوك و المؤسسات المالية الإسلامية في حاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة التي تضمنتها معايير الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي .

المطلب الثاني : آليات و أدوات الحوكمة في البنك المركزي الماليزي

لتجسيد قواعد و أسس حوكمة الشركات اعتمد البنك المركزي الماليزي على مجموعة من الآليات والأدوات بغية تحسين أدائه، و تقديم نماذج رشيدة لباقي البنوك الإسلامية حتى تستفيد منها لتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الآليات والأدوات نجد:

الفرع الأول : دور آليات الحوكمة في البنك المركزي الماليزي:

لقد وضع البنك المركزي الماليزي مجموعة من الآليات بغية تحسين الأداء

1- مجلس الإدارة

حيث يتكون مجلس إدارة البنك من إحدى عشرة عضواً، وهي مسؤولة عن الإشراف عن إدارة وعمليات البنك، وتتمثل مهامه في:

- مساعلة مسؤول عن الهيكل الكلي لإطار حوكمة الشركات والالتزام بالشرعية؛
- المصادقة على جميع السياسات المتعلقة بالقضايا الشرعية؛
- التأكد من أن الإدارة تقوم بتوفير المعلومات والإفصاح التام عن الهيئة الشرعية؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تعيين الهيئة الشرعية بناء على توصية لجنة الترشيحات في المؤسسة؛
- الاعتراف باستقلال الهيئة الشرعية والتأكد من خلوها من أي تأثيرات سلبية؛
- الالتزام باعتماد قرارات الهيئة الشرعية وتطبيقها الواسع في المصارف الإسلامية؛
- تطوير مجموعة من المعايير الملائمة والمناسبة للهيئة الشرعية لقياس مستوى الكفاءة والمعرفة والمساهمات.

2- الهيئة الشرعية:

- تعرف على أنها هيئة مستقلة تقوم بإصدار القرارات، وتقدم وجهات نظر فيما يتعلق بالأمور الشرعية، وتقدم تقريرها بشكل مباشر إلى مجلس الإدارة.¹ وتتمثل مسؤولياتها مهامها في:
- مسؤولية ومحاسبة عن كل القرارات والرؤى والآراء المتعلقة بالقضايا الشرعية؛
 - يجب عليها الاضطلاع بدور الرقابة على عمليات المؤسسة التجارية؛
 - تقديم المشورة لمجلس الإدارة، وتقديم المدخلات إلى المؤسسة؛
 - التحقق من صحة المستندات ذات الصلة مثل المستندات القانونية، الإعلانات التسويقية وغيرها؛

¹- سليمان عبد الله ناصر، مالذي يمكن أن نستفيدة من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات، متوفر على الموقع الإلكتروني:

- تقديم التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة مما يعكس استقلاليتها عن إدارة المؤسسة والأطراف الأخرى؛

- إبلاغ مجلس الإدارة وتقديم التوصيات فيما يتعلق بالإجراءات والتدابير العلاجية لتصحيح الأوضاع؛

- تعزيز المعرفة في الشريعة والتمويل الإسلامي، وكذلك مواكبة شؤون المؤسسة الإسلامية؛

- الالتزام بالسرية في كل الأوقات ولا يجوز استخدام المعلومات بطريقة تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة .

3- المدققون الشرعيون:

وهم يتمثلون في المراجعة الشرعية الداخلية والمراجعة الشرعية الخارجية

- المراجعة الشرعية الداخلية:

وهي وظيفة يؤديها مراجعون شرعيون داخليون يتبعون إدارة المؤسسة من حيث التعيين والعزل والمكافأة والمساءلة والتقرير، وهي وسيلة من وسائل أدوات نظام الرقابة الشرعية الداخلية ومقوماتها بهدف مساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بشأن الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، والتأكد من تطبيقه.¹

- المراجعة الشرعية الخارجية:

وهي وظيفة يؤديها مراجعون خارجيون أي لا يتبعون إدارة المؤسسة وإنما يتبعون الجمعية العمومية من حيث التعيين والعزل والمكافأة ... هدفها مساعدة الهيئة في تطوير رأي معقول بشأن التزام المؤسسة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومن ثم إعداد التقارير، كما أنها تتم من خلال مراجعين شرعيين من خارج المؤسسة (من خلال مكتب خارجي مختص في المراجعة الشرعية)².

¹مصطفى أبراهيم محمد مصطفى، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة بالقاهرة، متوفرة على الموقع الإلكتروني

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/09 www.aliqtisadalislami.net

² - سعيدة بوهراوة وحكيمة بوكرشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 02 جوان، 2015، ص. 114.

الفرع الثاني : أدوات الحوكمة في البنك المركزي الماليزي

لتطبيق الحوكمة داخل البنك المركزي الماليزي قام هذا الأخير بوضع القواعد الرقابية، وعمل على تطبيقها بشكل سليم حيث تتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

1. وحدة إدارة المخاطر

تواجه البنوك مجموعة من المخاطر خاصة في السنوات الحالية، حيث أن البنوك الإسلامية لم تسلم هي الأخرى من هذه المخاطر، لذلك كان لزاما عليها البحث عن السبل والوسائل الكفيلة للتخلص أو التقليل منها.

ويمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها جزء من وظيفة الرقابة المتكاملة لإدارة المخاطر المحتملة التي تنشأ عن عدم الالتزام بالشرعية، وتوفير تدبير التقليل من المخاطر.¹

وتقوم إدارة المخاطر في البنك المركزي الماليزي بعدة وظائف من بينها ما يلي:

- تنفيذ الاستراتيجيات: حيث تزود البنك المركزي الماليزي بنظرة أفضل للمستقبل والقدرة على تحديد سياسة الأعمال، كما تمكن من رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ويكون بإمكانها أيضا السيطرة على عدم التأكد من المكاسب المتوقعة.

- اتخاذ القرار: إن تحمل المخاطر عملية تنطوي على الاجتهاد وإصدار الأحكام، فبالرغم من أن المخاطر يمكن قياسها إلا أن القرار يجب أن يتخذ بشأن فرصة معاملة ما، وبالنظر لارتباطها مع السياسات التجارية والمالية للبنك فإن إدارة المخاطر ليس القصد منها أن تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرار بالكامل بل المساعدة في هذه العملية.

- رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها: حيث أن مراقبة المخاطر يمكن أن تشجع على تحمل المخاطر عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر، لكن في حالة عدم توفر

¹ - نعيمة خضراوي، "إدارة المخاطر البنكية- دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008)، ص.19.

المعلومات حول المخاطر لا بد من التعقل في اتخاذ قرار بتحمل المخاطر رغم أن ربحيتها يمكن أن تكون متماشية مع مخاطرها¹.

2- الإفصاح و الشفافية:

لإفصاح و الشفافية في الفقه الإسلامي أثر بالغ في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ويعتبران من أنجع الحلول لمعالجة الأزمات التي تحدث داخل البنوك، حيث تقوم الشفافية على منح جميع المتعاملين مع البنك المعلومات والقرارات متضمنة مبررات اتخاذها والنتائج المترتبة عليها وإيصال معلومات حقيقية وواضحة لكافة الأطراف ذات المصلحة، أما الإفصاح فهو يتمثل في إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية المهمة التي تعتمد عليها الأطراف المهمة بالمشروع، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية². كما تحد الشفافية من أي نوع من الخداع أو محاولة التضليل المخالفة لمبادئ العدالة والإنصاف في الشريعة الإسلامية لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله بالقسط"، وهي أيضا تحقق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ومحاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف. كما وضع البنك المركزي الماليزي نظاما آليا شاملا للإصدارات والمناقصات ليضمن الشفافية الكاملة لعمليات الإصدار والتداول³

¹-المرجع السابق نفسه، ص20.

1-محمد خلف بني سلامة و سامي سعيد محمد الدراغمة، معايير الشفافية في الفقه الإسلامي و أثرها في الوقاية من الأزمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية 02 (2014): ص480.
- محمد أكرم لال الدين و سعيد بوهرارة، "إدارة السيولة في المصارف الإسلامية دراسة تحليلية نقدية" (ورقت بحث قدمت لمؤتمر كوالالمبور العالمي الحادي عشر في التمويل الإسلامي، 2014)، ص09.

المبحث الثالث: تجربة البنك المركزي الماليزي في حوكمة الشركات: الإنجازات، التحديات والإستراتيجيات

تمتاز التجربة الماليزية بالعديد من الإيجابيات التي دفعت الكثير من الدول إلى الإقتداء بها بالرغم من أنها تواجه العديد من التحديات سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى التطبيقي خاصة أن المجتمع الماليزي متعدد الأعراق بالتالي من الصعب إيجاد أو فرض نموذج إسلامي شرعي يفرض على غير أعراق الإسلامية الالتزام به وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث مع الإشارة إلى دراسة استشرافية لمخطط عمل البنك مستقبلا بناء على ماحقته ماليزيا من نجاحات

المطلب الأول: انجازات تطبيق حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي

الفرع الأول: الإنجازات والمزايا

تعمل حوكمة الشركات على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع النمو مما يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة معالحرصه لدى تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والنمو الاقتصادية المستهدفة . تتمثل انجازات تطبيق حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي في الآتي:

- إنشاء نظام بنكي مزدوج إسلامي تقليدي ييسر انبشكلمتوازي وقد حقق هذا النظام نجاحا ملحوظا أيضا، حتى أن الأزمة الاقتصادية الأخيرة تنفسها أظهرت أهمية البنك الإسلامي في الوقت الذي كان فيها حاجة لإعادة هيكلة البنوك التجارية الماليزية بهدف تخفيض عددها إلى عشرة، قام البنك المركزي بالموافقة على تأسيس بنكا إسلاميا ميثانيا هو بنك معاملات،¹ ولم يقتصر النشاط الاقتصادي الإسلامي على البنوك كبلتعداها إلى مشاريع مالية أخرى تمتوجيها لخدمة الطبقات الأقل حظا في المجتمع ولضمان العدالة الاجتماعية وتخفيض الفجوة بين الفقراء والأغنياء قامت الحكومة بتأسيس صندوق قانتمان خاص يهدف إلى منحقر وضالفقرعاء بدون فائدة.
- منتهية الأوراق المالية الماليزية ثلاثه تراخي صجديدة لإدارة صناديق إسلامية أجنبية . ماير فعا جمالي عدد شركات الصناديق المسموح لها بإدارة عمليات الصناديق الإسلامية في البلد إلى 8 شركات .

¹ - سناء الخناق، مرجع سابق، ص. 13.

وتعتقد هيئة الأوراق المالية أن

الاهتمام المتميز ايدى بينشر كاتال الصناديق الأجنبية بالترخيص الإسلامية المتاحة للجميع في ماليزيا يعكس ثقافتها وأنها البلد يمكنها أن تكون مركزاً عالمياً لأنشطة إدارة الثروة والصناديق الإسلامية

وتوجد في ماليزيا سوقاً أوروبية مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية بنسبة 85 بالمائة، والدولة هي أكبر مصدر للصكوك الإسلامية في العالم، كما يوجد بها ما يزيد على 13 صندوقاً استثمارياً إسلامياً.

- تخصيص مبلغ 200 مليون للترويج لبرنامج تطوير الحوكمة والإمتثال

التي الشريعة الإسلامية في القطر عالمياً والمصر في العالم، كخطوة أساسية

نحو تجسير الفجوة وتوثيق العلاقات بين اقتصاديات بلدنا والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا في هذا المجال .

ويعود السبب لتأخر هذه الخطوة هو غيبة الحكومة الماليزية التي ابقاها قطاعاً عالمياً

الإسلاميين خارجاً طرقت اتفاقاً جماعياً لنعلمنا مستقبل بلبل هذا القطاع الحيوي¹.

- تسمح الحكومة الماليزية بملكية الأجانب بنسبة 100 %

لشركات إدارة الصناديق الإسلامية وذلك ما شياً معسعيها إلى اجتذاب الميزيد من مالنا فالعالم ليسين في مجال الصناديق

إلى البلاد، وتأتي هذه الحوافز في إطار الإجراءات الحالية لتحرير السوق الرأسمالية الماليزية

فضلاً عن كونها تهدف إلى تكمة مبادرتنا المركز المالي الإسلامي الدولي الماليزي بالرأسمالية إلى

جعل البلاد مركزاً لهذا النشاط.

- ويسمح لشركات إدارة الصناديق الإسلامية باستثمار كلاً من الهافيا الخارجوسوفيت منحتها إعفاءات منضريبة

الدخل على الرسوم والتقتاضها، كما سيكون في مقدور هذه الشركات الاستفادة من 2.1

مليار دولار في صورته الرأسمالية من صندوق المعاشات والتوظيف للعاملين بالقطاع الخاص في ماليزيا .

كما تقدم حوافز ضريبية إلى مساهمة الأوراق المالية الحاليين الذين ينشئون شركات تابعة إسلامية.

ومناهم إنجازاته في مجال الحوكمة المصرفية ما يأتي:

- إصدار الطبعة الأساسية من الخطة الرئيسية للقطاع المصرفي عام 2001

والتيقن من القطاع المصرفي في ماليزيا، بالإضافة إلى استهدافها لتحقيق صفة سوقية للصيرفة الإسلامية لتصل

إلى 20 بالمائة.

¹ - حسن عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطويرها، على الموقع الإلكتروني: www.Tefpedia.com تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/29

- فيعام 1996 اصدر نماذج الكشوفات المالية للمؤسسات المالية لأشهر العمليات المصرفية الإسلامية (كشوفات الميزانية والأرباح والخسائر) كبنود إضافية في إطار الملاحظات على الحسابات.

- كجزء من جهود دها لانسيايبية والانسجام لتفسير الشريعة الإسلامية للمصارف وشركات التكافل، فإن البنك المركزي الماليزي قام بتأسيس المركز الوطني لافتاء الشرع للمصارف الإسلامية وشركات التكافل، وذلك عام 1997 كأعلى سلطة شرعية في البنوك الإسلامية والتكافل في ماليزيا.

- ساهم في إنشاء المركز المالي الدولي في ماليزيا، بمبادرة جماعية من البنك المركزي، هيئة الأوراق المالية، ودائرة الخدمات المالية الخارجية، وسوق التعاملات المالية (البورصة) الماليزية وستكون المهمة المركزية بالسماح بالتعامل للمنتجات والخدمات المالية الإسلامية بالعملة الأجنبية في كافة أنحاء ماليزيا¹.

كما تمكن نظام الحوكمة داخل المصارف الماليزية وخاصة البنك المركزي من تحقق المزايا التالية:

- وجود سوق إسلامي كفو وفعال يربط بين المؤسسات المصرفية الإسلامية من جهة، ويتم فيه تداول المنتجات المصرفية الإسلامية لتغطية احتياجات هذه المؤسسات.

- القيام بإجراء البحوث والدراسات والتطوير بصورة مستمرة في مجال العمليات المصرفية الإسلامية لتعزيز النظام المالي الإسلامي

- الرقابة الشرعية الفعالة على مختلف البنوك الإسلامية، أي إنشاء هيئة داخل البنك المركزي الماليزي للإشراف والرقابة على شرعية المعاملات المصرفية الإسلامية

- حماية حقوق أصحاب المصالح، والأطراف الأخرى ذات العلاقة

- منح بعض الاستقلالية للبنوك الخاضعة لرقابته لاتخاذ بعض القرارات

- إمكانية تعميم تجربة البنك المركزي الماليزي في حوكمة الشركات للاستفادة منها في العديد من الدول².

¹ - سناء الخناق، ص 15.

² - حسن عبد المطلب الأسرج، مرجع سابق.

- وجود نظام فعال يعمل على مكافحة الفساد المالي و الإداري في البنوك الإسلامية مما يساعد على تدعيم نشاطها ،و بالتالي المزيد من النجاح.

- كما أن تطبيق مبادئ ،ومعايير حوكمة الشركات في هذه البنوك شئ ضروري ، و حتمي يأتي من خلال تحديد العقود، والشروط التي تحددها و ذلك وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية .

المطلب الثاني: التحديات و استراتيجيات الإستمرارية في تطبيق حوكمة الشركات

تتمثل التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في البنك المركزي المالي في ما يلي:

- ضعف الخبرة سواء لدى العاملين في البنك المركزي أو المتعاملين معه مما يؤدي في الكثير من الحالات إلى عدم الالتزام بالقيم والأخلاق الإسلامية والقواعد الشرعية.

- كثرة وتشعب الآراء الفقهية فمما لاشك فيه أن الأحكام في العقيدة الإسلامية ثابتة الآراء، بينما الأحكام في المسائل الشرعية متعددة الآراء، لذلك من الصعب الحصول على رأي فقيه يختص بالمعاملات المصرفية، وييدي رأيا موحدًا بموجب الشريعة الإسلامية تعمل به جميع المؤسسات المالية الإسلامية الخاضعة لرقابة البنك المركزي المالي.¹

- ضعف الإفصاح والشفافية وهو الذي يعتبر العمل المالي لأي مؤسسة وهذا ما يشكل غموضًا كبيرًا أمام كثير من الراغبين في الاستثمار في البنك المركزي المالي.

يسعى البنك المركزي إلى بلوغ وتحقيق مجموعة من الأهداف المستقبلية، وذلك من أجل الرقي بمستوى الإقتصاد المالي وتطويره من جهة وتحسين أدائه من جهة أخرى، كل ذلك وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وقد وضع البنك العديد من الخطط والإستراتيجيات طويلة المدى وتمثل في:

- تطوير لوائح الحوكمة و مبادئ و آليات الرقابة الشرعية .

- تحسين الأطر التنظيمية و التنفيذية، وذلك من خلال إنشاء شبكات حوكمة رشيدة تشمل على هيئات تنظيمية .

¹ - مصطفى صالح ناطق مطلوب، معوقات عمل المصارف الإسلامية وسبل معالجتها، على الموقع الإلكتروني تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/29

- إقامة برامج تدريب متعلقة بحوكمة الرقابة الشرعية بغية تدريب أعضاء هيئات الرقابة الشرعية ومساعدتهم.
- رفع مستوى الفكر الإستراتيجي بالبنك، وتطوير آليات تطبيقه.
- توسيع مجالات عمل وفروع البنك المركزي .
- توسيع فرص الاستثمار الخارجي والعمل على إزالة معوقاته .
- الانفتاح على العالم و تنشيط ،و تفعيل العلاقات الاقتصادية مع المنظمات والتكتلات الإقليمية والدولية .
- تطوير و ترقية الأداء في البنوك والمؤسسات المالية وبناء قدرات العاملين بها.
- مواكبة التطورات المهنية في مجال المراجعة يتبنى معايير المراجعة العالمية ،و المراجعة المستندة على المخاطر
- استخدام البرامج الالكترونية الأكثر حداثة في مجال المراجعة
- رفع مستوى الفكر الاستراتيجي بالبنك ،و تطوير آليات تطبيقه
- تبسيط الإجراءات ،وتحسين نوعية الخدمات المصرفية
- المحافظة على الاستقرار النقدي من خلال سياسة نقدية فعالة
- تعزيز دور البنك كبنك للحكومة ،و مستشارها¹.

¹- دم ،هل نجت ماليزيا و أصبحت رائدة في مجال الصيرف الإسلامية ، على الموقع الإلكتروني :
تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/30 Giem.kantaktakji.com

يؤدي تطبيق حوكمة الشركات في البنك المركزي الماليزي إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف كأصحاب المصالح، المساهمين... وذلك بتزويدهم بالمعلومات، كما أن وضع أدوات للرقابة ووجود هيئة شرعية في البنك المركزي الماليزي يؤدي إلى تعزيز الإفصاح و الشفافية و الابتعاد عن النشاطات المحرمة من طرف الشريعة الإسلامية. إذن إدارة حوكمة الشركات تؤثر بشكل مباشر على كفاءة البنك المركزي الماليزي، كون التطبيق الجيد لمبادئها يؤدي إلى تحسين أدائه.

الخاتمة

الخاتمة :

أدى ظهور مفهوم حوكمة الشركات ونظرية الوكالة خاصة، وما ارتبط بهما من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس المؤسسات و بين المالكين ، و التي من أبرزها خدمة المصالح الشخصية على حساب مصالح الأطراف الأخرى ، مما أدى إلى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، ومنه يمكن تبيين الفرضية التي انطلقنا من خلالها في دراستنا وهي أن تطبيق حوكمة الشركات يسمح بتحقيق أهداف جميع الأطراف (المساهمين، أصحاب المصالح، ...)، من خلال الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة، وعليه فقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

1- بالنسبة للمساهمين :

تساعد حوكمة الشركات المساهمين على القيام بحماية و مراقبة حقوقهم بأنفسهم ، حيث يمارس كل مساهم حقوقه الأساسية من تصويت ، وتقديم اقتراحات ، و حضور اجتماعات ، و الإطلاع عن كل ماتقوم به المؤسسة من عمليات بيع الأسهم مثلا.

2- بالنسبة للمستثمرين:

يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، وبالتالي يكونوا مستعدين لدفع مقابل حصولهم على هذا العائد، إضافة إلى إدراكهم قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب إهمال واستهتار المديرين، فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المستثمرين خاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة والمعاملات الكبرى، بالإضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة ، وذلك بينائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا، وكذلك إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة فشل الأعمال تحمي الدائنين وتحد من مسؤولية حملة الأسهم

3- بالنسبة لأصحاب المصالح:

تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزامها اتجاه العاملين بها وعمالها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، لأن كل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، حيث يوفر ذلك فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد. كما تتضمن هذه المزايا الضخمة للمجتمع منع وقوع أزمات مصرفية إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة، كما أن الشركات التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول وتحترم الملكية الخاصة تجذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية .

4- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين المؤسسات و المساهمين، و أصحاب المصالح و باقي الأطراف الأخرى المتعلقة بالمؤسسة .

5- يعتبر مجلس الإدارة في مجال حوكمة الشركات المسؤول الأول عن تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية و تحقيق أهدافها ،وذلك من خلال اختيار أعضائه حسب المؤهلات ،و الخبرات المناسبة ،و تفعيل مختلف لجانته من ناحية ،قيامه بدوره الإشرافي و الرقابي من خلال توفير المعلومات للأعضاء و وضع الاستراتيجيات و السياسات و متابعة تنفيذها من ناحية أخرى .

6- لمبدأ الإفصاح و الشفافية أثر كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية كونه يؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين و أصحاب المصالح ، و يسهم في مساعدة المستثمرين على اتخاذ قرارات سليمة .

7- هناك علاقة وطيدة بين تحسين أداء البنوك و مستوى التزامها بمبادئ حوكمة الشركات ، وذلك من خلال الإشراف الفعال لمجلس الإدارة، و تقليل المخاطر و المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية ،و تحقيق مكاسب لكل أصحاب المصالح في البنوك .

8- تطبيق حوكمة الشركات في البنوك ،و العمل بمبادئها يساعد في إدارة الصراع و تضارب المصالح بين المساهمين ،و أصحاب إدارة البنوك ،و يسهم في تحقيق الأهداف الأساسية للبنوك ،و ينعكس ذلك على زيادة مقدرتها في الحصول على رأس مال إضافي من التزامها بتعاقدات مع الدائنين وأصحاب المصالح الأخرى .

9- حوكمة الشركات تعالج المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل مختلف الأطراف، مثل إدارة المؤسسات و المراجعين الداخليين الخارجيين .

التوصيات :

ومن ثم يمكن عرض مجموعة من التوصيات تتمثل في :

- 1- الاهتمام ببرامج التوعية المتعلقة بتطبيق الحوكمة .
- 2- تفعيل رقابة أصحاب المصالح و المساهمين على أعمال المؤسسة .
- 3- لا بد من توافر الشفافية و الموضوعية في تحديد عمل المدراء التنفيذيين .
- 4- ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة .
- 5- لا بد من إقامة دورات تدريبية للموظفين حول الحوكمة حتى يكونوا ملمين بمبادئها ، وهذا قد يسهل في عملية تطبيق الحوكمة .
- 6- لا بد من تحقيق بعدين مهمين هما البعد الديني ، وذلك من خلال صحة العمليات المصرفية التي تتم داخل البنوك، و البعد المالي من خلال تلبية طلبات المساهمين، و المستثمرين و كسب ثقتهم ، و هذا دائما يكون وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية .

الملاحق

الملحق رقم (01): خريطة ماليزيا



الملحق رقم (02): البنك المركزي الماليزي



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية

المصادر

1- سورة آل عمران، الآية 110.

2- سورة الأنفال، الآية 27.

3- سورة النساء، الآية 135.

4- سورة الأنعام، الآية 152.

الكتب:

1- أبو النصر مدحت ،الأداء الإداري المتميز(د ب ن : المجموعة العربية للتدريب والنشر،2012).

2- أبو النصر مدحت محمد ، أساليب التحفيز الوظيفي (د ب ن: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 1995).

3- أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات علمية، ط.1. (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).

4- البرادعي محمد بسيوني، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، ط.1. (مصر: الدار الهندسية، 2009).

5- بن حيدر عدنان درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة(دب ن: اتحاد المصارف العربية، 2007).

6- بن درويش عدنان بن حيدر ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة (اتحاد المصارف العربية، 2005)، ص.51.

- 7- بن ساسي إلياس و قريشي يوسف ، التسيير المالي - الإدارة المالية-، ج.02.ط.02.(الجزائر: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011).
- 8- جوهر عبد الله ، الإدارة في الشركات والمؤسسات - القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة-،(مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2014).
- 9- جوي جينفر ومايتوز دافيد مارك سورتيز وآخرون، ترجمة علاء أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، ط.1.(مصر: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 10- حاروش عادل صالح وعوايد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط.3.(عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009).
- 11- حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة (د ب ن: ديوان المطبوعات الجامعية، د س ن).
- 12- الحريري محمد سرور ، إدارة الموارد البشرية(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012).
- 13- حريم حسين ، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل (عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2013).
- 14- حلمي أحمد جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، ط.1(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)،
- 15- حماد طارق عبد العال ، إدارة المخاطر - أفراد - إدارات - شركات - بنوك - مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف (مصر، الدار الجامعية، 2003).
- 16- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط.01.(الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013).
- 17- حنفي عبد الغفار ، إدارة المصارف، السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية- البنوك الإسلامية والتجارية (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002).

- 18- خيرى أسامة ، القيادة الادارية، ط.1.(دب ن، دار الراهة للنشر والتوزيع، 2013).
- 19- د م ،بحوث وأوراق عمل، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية (القاهرة: جمهورية مصر العربية، 2006).
- 20- د م، الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات (القاهرة: جمهورية مصر العربية، 2013).
- 21- دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، ط.02.(الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998).
- 22- دادي عدون ناصر ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية(الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004).
- 23- دريدي منير بن أحمد ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، ط.1.(عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013).
- 24- ذياب فتحي أحمد عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط.1.(د ب ن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2012).
- 25- الزعبي محمد عمر وم البطاينة حمد تركي ، القيادة الإدارية، ط.1.(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014).
- 26- السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط.1.(الأردن: مكتبة الشارقة، 2009).
- 27- السكارنة بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة، ط.1.(الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010).
- 28- السكارنة بلال خلف ، طرق ابداعية في التدريب، ط.1.(الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).

- 29- سلام محمد أحمد ،الشفافية و الإفصاح في أسواق الأوراق المالية-دراسة مقارنة (د ب ن، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2013).
- 30- الصبان محمد سمير ،دراسات متقدمة في المراجعة الخارجية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997).
- 31- صبحي وائل محمد ادريس و الغالي طاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط.1. (د ب ن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
- 32- صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة، ط.3. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003).
- 33- طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف (مصر: الدار الجامعية، 2005)،
- 34- طالب علاء فرحان وإيمان الشهداني شبحان ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط.1. (عمان: دار الصفاء للنشر، 2011).
- 35- الطائي حميد عبد النسيف ،إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، ط.1. (الأردن: دار دهران للنشر والتوزيع، 2012).
- 36- الطراونة حسين أحمد وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية "المفهوم والممارسة"، ط.1. (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع؛ 2011).
- 37- عبد الباقي صلاح الدين محمد ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011).
- 38- عدون ناصر دادي ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003).

- 39- عساف عبد المعطي و حمدان يعقوب ، التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط.1. (الأردن : دار سهران للنشر والتوزيع،2013).
- 40- عقيلي عمر وصفي ، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط.1. (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005).
- 41- علي عباس،الرقابة الإدارية على المال و الأعمال،ط.1.(عمان: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 42- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1(الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع،2008).
- 43- فرج أمير يوسف، حوكمة الشركات CorporateGovernance (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، د س ن).
- 44- فرج نسبية الحصري أمين ،تجربة ماليزيا في تطبيق الاقتصاد الإسلامي، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009).
- 45- قدري محمد حسن، إدارة الأداء المتميز - تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا (مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2015).
- 46- قنديل علاء محمد سيد ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط.1.(عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010).
- 47- كاظم خيضر محمود و الحرشة ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية (مصر: دار المسيرة، 2014).
- 48- كافي مصطفى يوسف ، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات(جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، ط.1.(عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013).

- 49- الكرفي مجيد جعفر ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)
- 50- الكفراوي عون محمد ، تطور الرقابة المالية تبعا للنظام المالي (الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، د س ن).
- 51- الكلالدة طاهر محمود ، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط.1.(الأردن: دار الهداية للنشر والتوزيع، 2013).
- 52- المحاسنة ابراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط.1.(الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013).
- 53- محسن صالح ،قضايا النموذج السياسي الماليزي و إدارة الاختلاف، (دس : مركز الجزيرة للدراساتفي ماليزيا،2012).
- 54- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص.32.
- 55- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والتنفيذيين (مصر: الدار الجامعية، 2008).
- 56- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط.1.(مصر: الدار الجامعية، 2006).
- 57- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط.2.(مصر: الدار الجامعية، 2009).
- 58- محمد منير محمد وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها:الإدارة المالية -إدارة التسويق -إدارة الإنتاج -التفويض واللامركزية(الإسكندرية: دار التعليم الجامعي،2013).

- 59- مطلبك زكريا السوري وأحمد علي صالح، إدارة والتمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط.1. (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009).
- 60- المعاينة رولا نيف و الحموري صلاح سليم ، إدارة الموارد البشرية دليل علمي(عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،2012).
- 61- موسى محمد إبراهيم ، حوكمة الشركات المقيدة سوق الأوراق المالية (د ب ن: دار الجامعة الجديدة، 2010).
- 62- النداوي عبد العزيز بدر ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، ط.01. (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
- 63- النعمي صلاح عبد القادر ، المدير...القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، ط.1.(د ب ن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
- 64- هندي منير إبراهيم ، سلسلة الفكر الحديث في الإدارة المالية: الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء كمدخل لحوكمة الشركات ، ط.1.(د ب ن، دار المعرفة الجامعية، 2009).
- 65- وارد عطا الله خليل، الحوكمة المؤسسية (مصر: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع،2008).
- 66- الوردات خلف عبد الله ،التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، ط.1(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
- 67- الوليد بشار يزيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط.1.(الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009).
- 68- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسة الاقتصادية- التحليل المالي في المؤسسة - التوازن المالي ، و وسائل التمويل -المفاضلة- معايير الاختيار، (مصر: دار التعليم الجامعي،2012).

69- يوكر سوزان وفيل إيقانز، المنظمة والتنمية، ط.1. (د ب ن: الدار العربية للعلوم، 2010).

المذكرات:

1- __، "القيادة الإدارية وانعكاساتها على مردود وفعالية العملية الإدارية على مستوى الأندية الرياضية" (مذكرة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2006/2007).

2- أبو سرعة عبد السلام عبد الله سعيد ، "التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2009/2010).

3- أبو وطقة حسام سعيد ، "دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية غزة، 2004).

4- أسابع صباح ، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية، معهد علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007).

5- براهمة كنزة ، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات : دراسة حالة مؤسسة المحركات بقسنطينة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014).

6- بلخير آسيا ، "إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق- الجزائر نموذجاً 2000/2007" (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2009).

7- بلومالسعيد ، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم" (مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، د س ن).

8- بن أحسن ناصر الدين ، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية-"(مذكرة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008).

9- بن الموفق سهيلة ، "أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة"(مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005).

10- بن عيسى عبد الرحمن ، "دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة السوق المالية-دراسة نظرية وتطبيقية-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم مالية ومحاسبة، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2009/2008).

11- بن مرسليرفيق ، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر: 2001-2011(مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011).

12- بوراس نور الدين ، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين-دراسة ميدانية للمركب المنجمي للفوسفات بتبسة" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013).

13- بوعمامة أحمد فارس ، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة- (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009).

14- بوعمامة أحمد فارس ، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-قسنطينة-" (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009).

15- بونخلة فريد ، "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري"(مذكرة ماجستير في علم الاجتماع: تنمية بشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006).

- 16- بونقيب أحمد ، "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006).
- 17- تيمجدينعمر ، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012).
- 18- جعديشريفة ، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006-2012" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013).
- 19- الحديثيشري كريم ريشان ، "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010).
- 20- حركاتيجميلة ، "المسؤولية الجنائية لمسيري المؤسسة العمومية الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في القانون العام، فرع التنظيم الاقتصادي، جامعة قسنطينة 01، 2013/2012).
- 21- حسانيعبد الحميد ، "أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010/2009).
- 22- حمادي نبيل ، "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء بالجزائر-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2008/2007).
- 23- حنوننادية مراد يوسف ، "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر

المديرين والمديرات" (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2010).

24- خثيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية - لمؤسسة سونلغاز" (مذكرة ماجستير في الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009).

25- خضراوي نعيمة ، "إدارة المخاطر البنكية - دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008).

26- خلوفعقيلة ، "حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010/2009).

27- دحومعتصم ، "استراتيجيات اخراج النشاطات: طرق التقييم وأساليب التنفيذ" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014/2013).

28- رحيلاسية ، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010).

29- رزقيعمار ، "التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الانتاجية- دراسة حالة المركب المنجميللفوسفاط" (مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011).

30- الرزي ديابلا جميل ، "مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية" (أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013/2012).

- 31- سليمان ناصر، "علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2004).
- 32- شكري سعاد معمر ، "دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة سونلغاز" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم مالية المؤسسة، جامعة امحمد بوقرة الجزائر، 2009/2008).
- 33- شرف الدين مومن ، "دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011).
- 34- شريقي عمر ، "التنظيم المهني للمراجعة، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب " (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2012/2011)، ص.27.
- 35- الشعلان صالح بن ابراهيم ، "مدى امكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي" (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008).
- 36- الشيخ عبد الرزاق حسن ، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين-" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012).
- 37- الطرمان أنس محمود ، "دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحاكمة المؤسسية في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009).

- 38- طلحة أحمد ، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية- دراسة حالة مجمع صيدال"(مذكرة ماجستير في نقود ومالية وبنوك، جامعة عمار ثليجي الأعواط، 2011/2012).
- 39- العازمي جمال عبيد محمد ، "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012).
- 40- العايياسين ، "إشكالية تمويل المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2011).
- 41- عزبونزهية ، "التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007).
- 42- العمري قاسم شاهين برسيم ، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"(أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، العراق: جامعة البصرة، 2009).
- 43- عميروش بوبكر ، "دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011).
- 44- غوالي محمد بشير ، "دور المراجعة في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بورقلة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة؛ 2002/2003).

- 45- فداوي أمينة ، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر" (أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013).
- 46- فوق علي ،"إدارة الأقاليم و التجارب المستفادة عربيا -حالة ماليزيا -" (مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2010/2011).
- 47- كرمية نسرين ، "أثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات - دراسة استبتيانيه - " (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2009/2010).
- 48- محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/2007).
- 49- المدلل يوسف سعيد يوسف ، "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي للأوراق المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007).
- 50- مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011/2012).
- 51- منادعلي ، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية" (أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2013/2014).

- 52- المناصير عمر عيسى فلاح ، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013).
- 53- النعمان عائدة عبد العزيز ، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى- دراسة حالة جامعة تغز الجمهورية اليمنية" (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008).
- 54- النونو كمال محمد سعيد كامل ، "مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة" (مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009).
- 55- هادفي خالد ، "دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التغيير للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012).
- 56- وجدان علي أحمد، "دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة" (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2010/2009).
- 57- سليمان ناصر، "علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2004).
- 58- نعيمة خضراوي، "إدارة المخاطر البنكية- دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية" (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008).

59- محمد خلف بني سلامة و سامي سعيد محمد الدراغمة، معايير الشفافية في الفقه الإسلامي و أثرها في الوقاية من الأزمات ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية 02 (2014).

الملتقيات:

- 1- أمال عياري و أبو بكر خوالدي، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية"، (مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و 07 ماي 2012).
- 2- آيت زيان كمال وحسين قرينو، "محددات الحوكمة ومعاييرها- إشارة خاصة لنمط تطبيقها في الجزائر-"(مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: "سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية الوطنية"، جامعة سكيكدة، 2011).
- 3- بتول محمد نوري ، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"(ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، العراق، 18 و 19 ماي 2011).
- 4- بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري"(ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري"، بسكرة، يومي 06/07 ماي 2012).
- 5- بلعادي عمار ، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية في الإفصاح" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة المحاسبة للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق-"(2007).
- 6- بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز"(ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "الأداء المتميز للمنظمة والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005).

7- بن الطاهر حسين ومحمد بوطلاعة، أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و07 ماي 2012).

8- بن سمية وطبني عزيزة ، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "الصناعة التأمينية - الواقع العملي وآفاق التطوير -"، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 03 و04 ديسمبر 2012).

9- بن فرحات ساعد ، "بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين - مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين وشركة التأمين" (مداخلة قدمت في ندوة حول: "مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011).

10- بوديار زهية و جباري شوقي ، "لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة" (مداخلة قدمت ضمن الملتقى الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أبريل 2009).

11- بوقرة رابح و غانم هاجر ، "الحوكمة: المفهوم والأهمية " (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري"، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 06/07 ماي 2012).

12- جميل أحمد وسفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 06 و07 ماي 2012).

13- دار الجامعة الشرعية ، "الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية العاملة و فق الشريعة الإسلامية" (ورقة بحث قدمت إلى مؤتمر "حوكمة الشركات المالية و المصرفية (البنوك، شركات التأمين، شركات الوساطة)"، الرياض، 17/18 أبريل 2007).

- 14- سفير محمد و رزقي إسماعيل ، "مسؤولية ودور المدقق الخارجي في سياق تطبيق النظام المحاسبي المالي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، يومي 06/05 ماي 2013).
- 15- سكاك مراد و هباش فارس ، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة في ظل الانفتاح الخارجي"(مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 و 21 أكتوبر 2009).
- 16- سليمان ناصر وربيعة زيد، "دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية" (مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي الثامن حول: "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 19 و 20 نوفمبر 2013)..
- 17- شين فيروز و شين نوال ، " دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة"،(ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول : "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري"، يومي 06 و 07 ماي 2010)،ص.08.
- 18- صبايحي نوال، "واقع حوكمة الشركات في دول مختارة" (مداخلة قدمت في المؤتمر الدولي الثامن حول: "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشلف، 2014).
- 19- عبدالمجيد الصالحين، " الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية" (ورقة بحث قدمت في مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، د.س.ن)
- 20- عثمانى حسين و شعابنية سعاد ، "النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول: "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و 07 ماي 2012).

- 21- عدوان علي بلحسن وبلقاسم ، "القيادة التربوية"(ورقة بحث قدمت في الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، الأغواط، 04/02 نوفمبر 2010).
- 22- عزاوي عمر وآخرون، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي"(مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثالث حول: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14 و15 فيفري 2012).
- 23- العياشي زرار، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات" (مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثامن حول: "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع- رهانات - وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 07 و08 ديسمبر 2010).
- 24- غادر محمد ياسين ، "محددات الحوكمة ومعاييرها" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان ، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012).
- 25- محمد أكرم لال الدين و سعيد بوهراوة ، "إدارة السيولة في المصارف الإسلامية دراسة تحليلية نقدية"(ورقت بحث قدمت لمؤتمر كوالالمبور العالمي الحادي عشر في التمويل الإسلامي، 2014).
- 26- مخلوف أحمد ، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات"(مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول: "الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 و21 أكتوبر 2009).
- 27- مقدم وهيبة ، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"(مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الرابع حول: "استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية العلوم الاجتماعية، 2009).

28- يونسى صبرينة ، "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات" (ورقة بحث غير منشورة قدمت في الملتقى الدولي حول: "دور الحكم الراشد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، سكيكدة، 05/04 ديسمبر 2007).

المجلات:

- 1- اقبال عمر توفيق المشهداني، "تدقيق التحكم المؤسسي(حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها-إطار مقترح-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية 02 (2012).
- 2- الإمام أحمد يوسف محمد وبدر الدين فاروق أحمد وآخرون، " دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار بالتطبيق على بنك الاستثمار المالي"، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2015.
- 3- براك نعيمة ، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 07 (2009).
- 4- البغدادي عادل هادي وآخرون، "أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال- دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية 05 (2008).
- 5- بلبركاني أم خليفة ، "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية" ، مجلة التنظيم و العمل، جانفي 2014.
- 6- بله سيد عبد الرحمن عباس ، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية" ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 12 (2012).
- 7- بوراس أحمد و بوظلاعة محمد ، "مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة فيالشرق الجزائري"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 03 (2015).

- 8- بورقبة شوقي عاشور و غربي عبد الحليم عمار ، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية- "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر، 2014.
- 9- خبابة حسان ،"دور أسواق الأوراق المالية بالدول العربية في التنمية الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، فيفري 2014.
- 10- الخناق سناء عبد الكريم ، "الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمة المؤسسات المالية التجربة الماليزية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 12 (2012).
- 11- خيضر علي فيروز، "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال BPR في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية- دراسة حالة معمل الألبسة الجاهزة في النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 26 (2009).
- 12- د م، "دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار- دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة الاقتصاد والمالية (2015).
- 13- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- 14- درويش عبد الناصر محمد سيد ، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية-دراسة ميدانية-، مجلة المحاسبة والمراجعة، 2013.
- 15- رشيد محمد وطاهر عبد الغني وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التعليمية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 06 (2009).
- 16- ربحاوي مها محمود رمزي ، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات(حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 01 (2008).
- 17- الشمري عيد حامد، "دور المراجعة الخارجية وأثرها على حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية" ، آفاق الدراسات التجارية، (2010).

- 18- الشويكي يوسف عليان ، "أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية - دراسة ميدانية على البنوك التجارية-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 01.المجلد 30،2014).
- 19- علي عبد الصمد عمر، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة - مجلة الباحث، 2013.
- 20- العنزي سعيد، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال"، العلوم الاقتصادية والإدارية، 2007.
- 21- غياط شريف وفيروز رجال، "حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك ، ديسمبر، 2012.
- 22- فرحان محمد ،محمد أمين قائد عبد القادر ،الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية - دراسة تطبيقية - ،دراسات اقتصادية إسلامية ،2، د س ن ،2014.
- 23- قوي بوحنية ، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث 05 (2007).
- 24- مصطفى عبد الكريم وآخرون، "حوكمة الشركات وأثرها على سعر السهم في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 02 (2014).
- 25- مفتاح صالح وفريدة معارفي، "متطلبات كفاءة سوق الأوراق المالية ، دراسة لواقع أسواق الأوراق المالية العربية وسبل رفع كفاءتها" مجلة الباحث، العدد 07، 2009.
- 26- هيام محمد و الزيدانين عبد القادر ،الرقابة الشرعية على المصارف الإسلامية بين التأصيل و التطبيق ،مجلة دراسات علوم الشريعة و القانون ،01،2013.

27- يحيوي الهام و بوحديد ليلي ، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.05.(2014).

المواقع الإلكترونية:

1- الجوزي جميلة ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع بتاريخ: 2016/02/20 www.kantakji.com

2- العبيد ياسر ابراهيم ، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، متوفرة على الموقع الإلكتروني: تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016 /02/25

www.yaseralobaida/presentation/arabic/

3- النجار فريد راغب ، "إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين"، ص.03 على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/05/02 www.neelwafurat

4- العموي محمد ، "مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة"، ص.02، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/12 www.amawi.info

5- التميمي عباس حميد ، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة للدولة"، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016 /04/26 www.linkedin.com

6- بشرى عبد الوهاب و محمد حسن ، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لتنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، ص.211، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ

2016/04/28 www.uokufa.edu.iq.

7- بن كيرزات فاتن ، " مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة(دراسة مقارنة)"، ص.18، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/14 <https://web2.aabu.edu.jo>

8- حبش محمد، نظام هوشين كنري الياباني السري لإدارة الجودة الشاملة على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/10 www.mhabash.com

9- زوليف إنعام محسن ، مداخلة حول: "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدربة في سوق كويت للأوراق المالية"، ص.09، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/21 www.zuj.edu.jo

10- مليجي مجدي و مليجي عبد الحكيم ، "أثر هيكل الملكية وخصائص مؤسسات الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية دليل من البيئة المصرية"، ص.12، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/04/29 www.bu.edu.eg

11- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، "تصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح - حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة - (أغسطس، 2008)"، ص.07. على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2016/05/01 www.cipe.org

12- شحاتة حسين حسن ، التقارير المحاسبية ودورها في المراقبة وتقييم الأداء، ص.01. على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع يوم: 2016/05/10 www.darelmashorz.com.

13-شريقي عمر ، "التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة" ، ص.35، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/04/17 www.Revues.univouragla.dz

14-فلاق محمد ، "التدقيق الداخلي وعلاقته بضبط الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة الايزو 9001"، ص09 ، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/04/20 www.univ.chlef.dz

15-د م ، الديوان الوطني للتعليم والتكوين، متوفرة على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ:2016/02/21 www.onefd.com.dz

16-دم ،تعرف على استراتيجي الكايزناليابانية ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/04 www.ruoaa.com

17-د م ،خطوات يابانية في طريق التغيير الحقيقي ،عل الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/03/05 www.alrai.com

18-د م ،لجان مجلس الإدارة ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/04/18 www.sidc.com.sa

19-د م،حوكمة الشركات ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/04/19 www.strategia.com.kw

20-د م ،المراجعة الخارجية ،على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه يوم 2016/04/25 www.abahe.cocu

21-د م ،التدقيق ،على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/12 Cte.univ.setif.dz

22-د م ، الحوكمة الشرعية، على الموقع الإلكتروني :

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016 /05/10 www.woredpress.com

23- حسين عبد المطلب الأسرج، "أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية"، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، متوفرة في الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ www.Giem.kantakji.cim

24-نورة أحمد مصطفى، البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، على الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/12 www.fiqh.islamessage.com

25-عثمان ظهير، حوكمة الشركات مبدأ إسلامي يخفض التكاليف ويجذب الاستثمارات، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/27 www.isegs.com

26-أسامة أبو بكر، دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/27 www.raqaba.net

27-د م، ماهية النشاط المالي، على الموقع الإلكتروني:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/06/03 www.djelfa.info

28-سناء عبد الكريم الخناق، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للآزمات المالية التجربة الماليزية ، ص.17،18. على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ : 2016/06/03 www.iefpedia.com

29-مجد خضر، تعريف البنك المركزي الماليزي، على الموقع الالكتروني:

www.mauv.doo3.com

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/06/03

30-د م، البنك الاستثماري، على الموقع الالكتروني:

WWW.UN.FX.COM 2016/06/04 تم الاطلاع عليه بتاريخ

31-يوسف كمال، تعريف المصارف التجارية وأهم مميزاتهما، على الموقع الالكتروني:

WWW.ACCIDISCUSSION.COM 2016/06/04 تم الاطلاع عليه بتاريخ

32-دم، ماليزيا، على الموقع الالكتروني:

WWW.GOOGLE.COM 2016 /06/05 تم الاطلاع عليه بتاريخ

33-دم، سوق الأوراق المالية في ماليزيا، على الموقع الالكتروني:

www.kantakji.com 2016/05/27 تم الاطلاع عليه بتاريخ

34-البنك المركزي الماليزي، متوفر في الموقع الالكتروني:

www.bnm.com 2016/05/25 تم الاطلاع عليه بتاريخ

35-د م، حوكمة المؤسسات الإسلامية، ... هل طبقت؟، متوفر على الموقع الالكتروني:

www.raquba.co.cu

تم الاطلاع عليه بتاريخ

36-حكيمة يعقوب، إطار عمل شامل لحوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية بماليزيا،

متوفرة على الموقع الإلكتروني:

www.Gienm.kantakji.com

تم الاطلاع عليه بتاريخ

37-د م، التجربة الماليزية: نموذج المصرفية الإسلامية، متوفرة على الموقع الالكتروني:

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/05/05 www.aleqt.com

38- النموذج المالي، كفاءة الهيئات الشرعية في مراقبة المؤسسات المالية، متوفرة على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/06 www.aleqet.com

39- حسن عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية و تطويرها ، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/29 Www.Tefpedia.com

40- مصطفى صالح ناطق مطلوب، معوقات عمل المصارف الاسلامية وسبل معالجتها، على الموقع الإلكتروني

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/29 www.iaifa.fr

41- دم، هل نجحت ماليزيا و أصبحت رائدة في مجال الصيرف الإسلامية ، على الموقع الإلكتروني :

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/05/30 Giem.kantaktakji.com

باللغة الأجنبية:

Book:

Romanv Navaaratnam, Malaysia's sociocomic challenges, -1
(malaysia.palandnk publication.2003)

Periodicals:

Managrialbehavior, Agency costs and theory of the firm
1-Jensen et Mekting, ownership structure, journal of financial economics, vol 3, N.4. oktober 1976

المُلخَص

المخلص :

ظهرت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات داخل المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد الانهيارات التي شهدتها العديد من الدول ، وكذلك نتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية ،حيث تتضمن مجموعة من القوانين و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة كالدائنين من ناحية أخرى . حيث أصبح مفهوم حوكمة الشركات من أحد أهم اهتمامات المؤسسات الاقتصادية إذ يستوجب عليها الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية إلى كافة الأطراف ذات العلاقة بها كالمساهمين ،أصحاب المصالح ...، و يتحقق ذلك من خلال التنسيق بين مختلف أدوات الرقابة سواء كانت مالية أو إدارية و تفعيل الآليات الداخلية و الخارجية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ،و تحسين أدائها و ترشيد اتخاذ القرارات فيها .

Abstract:

The need to apply the concept of corporate governance within the private economic institutions after the collapses in the many countries, as well as a result of the separation of management from ownership, which includes a set of laws and standards that define the relationship between the company's management on the one hand and shareholders and stakeholders or parties associated with the institution like the creditors on the other. Where the concept of corporate governance has become one of the most important concerns of economic institutions as it requires the disclosure of information with full transparency to all relevant parties by shareholders , stakeholders ..., and it is achieved through coordination between the various oversight tools, whether financial or administrative, and activation of the internal and external mechanisms that work to achieve the goals of the institution, and to improve their performance and rationalize the decision-making.