



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات

### المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية -

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالب:

بوهزة محمد

بلاسكة صالح

#### لجنة المناقشة:

|              |                           |               |                      |
|--------------|---------------------------|---------------|----------------------|
| رئيسا        | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. عماري عمار      |
| مشرفا ومقررا | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. بوهزة محمد      |
| عضوا مناقشا  | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. عثمان حسن عثمان |
| عضوا مناقشا  | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | د. قاسمي السعيد      |
| عضوا مناقشا  | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ محاضر أ | د. بن سديرة عمر      |
| عضوا مناقشا  | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | د. قاسمي كمال        |

السنة الجامعية 2017/2016



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات

### المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية -

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالب:

بوهزة محمد

بلاسكة صالح

#### لجنة المناقشة:

|              |                           |               |                      |
|--------------|---------------------------|---------------|----------------------|
| رئيسا        | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. عماري عمار      |
| مشرفا ومقررا | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. بوهزة محمد      |
| عضوا مناقشا  | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ         | أ.د. عثمان حسن عثمان |
| عضوا مناقشا  | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | د. قاسمي السعيد      |
| عضوا مناقشا  | جامعة فرحات عباس سطيف 1   | أستاذ محاضر أ | د. بن سديرة عمر      |
| عضوا مناقشا  | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أستاذ محاضر أ | د. قاسمي كمال        |

السنة الجامعية 2017/2016

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه أستعين

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين،  
صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور بوهزة محمد، على حسن قبوله  
الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه طيلة فترة البحث. فبارك الله فيه.  
كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى أعضاء اللجنة الكرام على قبولهم مناقشة إثراء هذا  
العمل بملاحظاتهم القيمة.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

حقه

## تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادي وحدة المنافسة، أصبحت المنظمة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والمتميزة، من خلال التنمية المستدامة لمختلف مواردها البشرية الاقتصادية والبيئية، بغرض ضمان البقاء والاستمرار في السوق. ولا يتأتى هذا إلا عن طريق وجود آلية، تضمن إدارة العلاقة بين المؤسسة والأطراف الفاعلين معها بهدف تحقيق مستويات الأداء المطلوبة في شتى المستويات، سواء ما تعلق بالجانب الاقتصادي منه أو الجانب البيئي والاجتماعي. ولعل من بين أهم هذه الآليات ما يعرف بحوكمة الشركات.

ولقد ازدادت أهمية الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، نتيجة ازدياد الدور المؤثر الذي تؤديه شركات المساهمة في المجالات الاقتصادية للمجتمعات، حيث أخذ هذا الدور الصيغة التصاعدية والمؤثرة في ظل تيار العولمة. ونتيجة لتعاظم هذا الدور برز الأثر الكبير لمجالس الإدارة في إدارة العلاقة بين المؤسسة والأطراف الفاعلين معها، وهذا لضمان التنسيق الجيد لهذه العلاقة بين الفئات ذات الصلة بالمؤسسة.

إن مجلس الإدارة يهدف بالدرجة الأولى إلى ضمان المساهمين المتعاملين مع المؤسسة، أن الأصول التي قاموا بتوفيرها للمؤسسة يجري استخدامها بطريقة كفؤة بغرض تحقيق الأهداف، كما يضمن لهم عدم الضياع والهدر لهذه الأصول، بل أن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة المؤسسة والرفاهية لبقية الأطراف ذات المصلحة المتعاملة معها. كما أن الدور الإشرافي لمجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري، والتركيز على اهتمام المديرين على تحسين أداء المؤسسة، وكذا ضمان استبدال المديرين والمسيرين الذين يخفقون في أداء عملهم؛ حيث أن الرقابة على الأداء يضمن الوصول إلى المستويات المطلوبة منه، وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة إشباع متطلبات الأطراف ذات المصلحة.

يمكن لمجلس الإدارة أن يؤثر على أداء المؤسسة من خلال ثلاث جوانب؛ الأول: الإشراف المستقل، ويبرز من خلال تهيئة المؤسسة للقيام بالمنافسة الفعالة عن طريق اختيار مجالس الإدارة من أفضل المتاح من المديرين والإشراف عليهم وتحفيزهم، وكذا تغيير الإدارات إذا اقتضى الأمر ذلك، وهذا من شأنه أن يخلق الثقة بين مجالس الإدارة والمساهمين بالدرجة الأولى، وبالتالي زيادة الأرباح والوصول إلى الأداء المطلوب. أما الجانب الثاني: القدرة على التنافس، ويتمثل دور مجلس الإدارة في إبعاد واستبدال الإدارة التي لا تحقق مستويات الأداء المطلوبة، وهذا لتحسين القدرة التنافسية. أما الجانب الثالث، فهو وضع الإستراتيجية، حيث يتمثل دور مجلس الإدارة في وضع خطة العمل وتكوين الإستراتيجية، وهذا ما يتطلب منها فهم تام بالأعمال الرئيسة للمؤسسة وكيفية ترابطها.

وتقوم مجالس الإدارة بوضع جدول عمل يساعدها في المراجعة الدورية المنتظمة للإستراتيجية، ومنه إذا تمكن مجلس إدارة المؤسسة من التحكم في هذه الجوانب وتسييرها بطريقة فعالة، فإن ذلك يؤدي إلى التحكم في الأداء وقيادته نحو المسار المطلوب، والرفع من فعالية تحقيق الأهداف، أحدا بعين الاعتبار تغير النظرة للأداء من النظرة التقليدية القائمة على التركيز على الأداء الاقتصادي، إلى النظرة الحديثة القائمة على الجمع بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

إن الشركات الجزائرية تعاني من مشاكل كبيرة في النتائج المحققة خاصة الاقتصادية منها، وهذا راجع إلى عدة أسباب؛ ولعل منها: ضعف تطبيق آليات الحوكمة ومبادئها، وغياب الدور الفعال الذي يجب أن تلعبه مجالس الإدارة في الإشراف والرقابة على نتائج الأداء المحققة، وتقييمها للوصول إلى مراكز الخلل واتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية، والتي من شأنها أن توجه الأداء نحو الأهداف الموضوعية. وكذا تحسينه والأخذ بعين الاعتبار الجوانب غير الاقتصادية في الأداء، ونقصد بها الجوانب البيئية والاجتماعية التي تشكل إلى جانب الأداء الاقتصادي ما يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة.

### إشكالية الدراسة:

بسبب تزايد اهتمام الشركات بتحقيق مستويات أداء عالية لضمان البقاء والاستمرارية، خاصة في ظل الظروف الراهنة المتميزة بتزايد حدة المنافسة واتساع حجمها وتعقد البيئة، هذا ما يحتم على هذه الشركات التكيف معها. الأمر الذي لا يكون إلا بوجود مجلس إدارة فعال قادر على صياغة وتوجيه الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة، وكذا تقييم الأداء المحقق للوصول إلى الأهداف المرجوة. حيث أن الأداء لم يعد يقتصر على جانبه الاقتصادي فقط، بل يتعدى إلى جوانب أخرى ذات أهمية تشكل إلى جانب الأداء الاقتصادي ما يعرف بالأداء الشامل، والذي يجمع الجوانب البيئية والاجتماعية. وبالتالي فمجلس الإدارة له الدور الكبير في الإشراف والرقابة على تقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال المهام المنوطة إليه، كما أن نمط الإدارة الجديد الذي يعتمد على المجلس يمكن جميع الأطراف من الرقابة والمساهمة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يرفع من جودة القرارات وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء.

والشركات الجزائرية كغيرها من الشركات، تمتلك هي الأخرى مجالس إدارة ونخص بالذكر شركات المساهمة (SPA) التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا لتحقيق رغبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ومن هنا تبرز العلاقة بين مجالس الإدارة والأداء وذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه هذه

المجالس في تقييم الأداء وتحسينه، وهذا باستخدام أدوات ومنهجيات معينة تساعدها في ذلك. وفي هذا السياق، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

**ما مدى فعالية مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة في تقييم الأداء الشامل؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة؟
- ما مستوى مطابقة هيكلية ومهام مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة؟
- ما مدى اهتمام مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي؟
- ما هي معايير تقييم الأداء الشامل المعتمدة من قبل مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

وضعنا الفرضيات التالية، والتي تمثل إجابات مؤقتة للسؤال الرئيس والأسئلة الفرعية:

#### الفرضية الرئيسة:

توجد فعالية لمجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة فيما تعلق بتقييم الأداء الشامل، حيث تجمع في التقييم بين معايير الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

#### الفرضيات الفرعية:

- تطبق مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة، وهذا تماشيا مع متغيرات بيئة الأعمال محليا ودوليا؛
- تعتمد شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة على نمذجة مثالية في تركيبة ومهام مجالسها الإدارية، حيث يتعدى دورها الجانب الإشرافي والرقابي، وتستمد هذه النمذجة من مبادئ الحوكمة وقوانين شركات المساهمة؛
- تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي؛
- تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي؛
- تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي؛
- تعتمد مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية عند تقييم الأداء الشامل على المعايير المالية وغير المالية.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع الوقوف والتركيز على دور مجالس الإدارة في الرقابة على تقييم الأداء؛ باعتبارها أبرز دعائم تحقيق هذا المفهوم. كما أنها تهدف إلى معرفة عناصر الأداء الشامل للمؤسسة وكيفية قياسه وتقييمه، وكذا أهم الأدوات والمعايير المستعملة في القياس والتقييم، بالإضافة إلى معرفة تركيبة ومهام مجالس الإدارة في الشركة، وكذا مدى فعالية هذه المجالس في الشركات الجزائرية في تقييم هذا الأداء، والوصول إلى النتائج وتحليلها ومحاولة إبداء الإقتراحات بشأنها.

## أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية كبرى كونها تعالج موضوعا من مواضيع الإدارة وحوكمة الشركات، كما جاءت للوقوف على حال مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية، وبالتحديد قياس دور هذه المجالس في الرقابة والإشراف على تقييم الأداء الشامل للشركات، كما تكتسي أهمية تتمثل في:

- معرفة مهام مجالس الإدارة في الشركات سواء على المستوى التنظيمي أو المستوى الإستراتيجي؛
- التعرف على واقع مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية، من حيث تكوينها وكذا أنشطتها؛
- التعرف على جوانب الأداء التي تقوم شركات المساهمة الجزائرية بتقييمها، والأدوات التي تستعملها في التقييم؛
- تقييم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية فيما يخص الأدوار الموكلة إليها؛
- تقييم منهجية مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية في تقييم الأداء الشامل، والوقوف على النتائج.

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم إدارة الأعمال؛
- وجود قلة وعي في كثير من الشركات الجزائرية بالدور البالغ لمجالس الإدارة وعن كيفية تشكيلها، بالإضافة إلى ضعف ممارسات تطبيق مبادئ الحوكمة فيها؛
- محاولة جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة؛
- إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

## منهج الدراسة:

**الجزء النظري:** للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

**الجزء التطبيقي:** إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من شركات المساهمة الجزائرية، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة حالة، وكذا الاستعانة بأدوات علمية لجمع البيانات ومعالجتها.

## أدوات الدراسة:

من أجل القيام بدراستنا هذه، سنحاول الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- **المسح المكتبي:** وذلك من خلال الإطلاع على مختلف الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع، باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛ كما سنعتمد على المجالات المتخصصة والكتب والملفات الإلكترونية، وكذا الدراسات السابقة. كما سنطلع على الملتقيات الوطنية والدولية، التي تناولت جوانب من الموضوع.

- **المقابلات الشخصية:** سنحاول القيام بالعديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركات وأعضاء مجالس إدارتها، وذلك بغرض جمع المعلومات والإطلاع عليها وفهمها، لضمان تشخيص دقيق لها وفهم أفضل للموضوع.

- **الأدوات الإحصائية:** سنحاول الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الشركات محل الدراسة، حيث تكون أسئلة الاستمارة متوافقة مع الموضوع، ومبوبة بشكل يخدمه. ومن ثم إدخال النتائج أو إجابات الاستمارة في البرامج الإحصائية المتخصصة (SPSS)، من أجل تحليلها والوصول إلى النتائج.

## محتوى الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، نقسم البحث إلى خمسة فصول: الفصل الأول الذي يعتبر فصلا تمهيديا، ويتناول إطارا نظريا ومفاهيميا حول حوكمة الشركات، من حيث أسباب الظهور، النشأة، والأهمية وكذا أهم المبادئ التي يركز عليها هذا المفهوم. أما الفصل الثاني فتتطرق فيه إلى مفاهيم حول مجلس الإدارة والمهام التي يقوم بها في الشركة، وكذا

أسباب ظهوره وتطوره ليصبح يؤدي الدور الحالي. أما بالنسبة للفصل الثالث، فتتطرق فيه إلى مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء، وكذا منهجية تقييم هذا الأخير، وإلى الأدوات المستعملة والتي تساعد على تقييم الأداء سواء التقليدية منها أو الحديثة بالإضافة إلى عوامل الانتقال إلى الأداء الشامل؛ كما نتناول فيه أيضا الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في الرقابة والإشراف على تقييم الأداء الشامل، وكذلك مدى إهتمام هذه الشركات ومجالس الإدارة بالجوانب غير الاقتصادية للأداء، أي الجوانب البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للفصل الرابع والذي يتمثل في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من شركات المساهمة الجزائرية، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة حالة، حيث سنختار مجموعة من الشركات بالطرق الإحصائية المعتمدة، كما سنعتمد على الأدوات الإحصائية لجمع وتفريغ وتحليل النتائج. والفصل الخامس الذي سنعرض فيه النتائج المتوصل إليها بالتفصيل وذكر جملة من الاقتراحات حيال ذلك.

## دراسات سابقة:

1. Dezae et al.، "تحسين تحكم الإدارة في أداء شركات المساهمة العامة"، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.

تناولت هذه الدراسة شركتي اتصالات أمريكية لمعرفة مدى تحكم مجالس الإدارة في أداء الشركات في ضوء مبادئ الحوكمة، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة الشركتين، من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على وضع إستراتيجية سليمة؛

- التأكد من أن نظم الرواتب يعكس الأداء المحقق؛

- حوكمة الشركات تعمل على جذب الاستثمارات، والتي من شأنها أن ترفع وتحسن من مستوى الأداء.

2. Philippe Moyart، "مجلس الإدارة والإشراف العملي على تحسين أداء شركات المساهمة الفرنسية"، فرنسا، 2007.

استهدفت الدراسة إظهار أهمية فلسفة مجلس الإدارة وآلية تطبيقه للمبادئ على عينة من شركات الصناعات الغذائية في فرنسا، مع تبيان كيفية مساهمته في تحويل إستراتيجية المؤسسة إلى عمليات مشتركة يفهمها الأفراد العاملون فيها، وكذا الدور الذي يقوم به في الإشراف على عملية التحسين من خلال صياغة إجراءات، والقيام بتنفيذ قرارات من شأنها تحسين أداء الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية على مختلف المستويات، سواء الإستراتيجية أو التنفيذية والعملية؛

- يؤدي الإشراف المباشر لمجلس الإدارة إلى الرفع والتحسين من الأداء؛

- صعوبة الإشراف من قبل القائمين عليه، بسبب غياب الثقافة وانعدام الثقة بين الإدارة والأطراف الفاعلين.

### 3. فاتح علي الساقلي، " دور مجالس الإدارة في نشر ثقافة التقييم والإفصاح المالي"، الأردن، 2008.

استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لمجالس الإدارة في بعض الشركات المصرفية الأردنية، فيما يخص الثقافة القائمة على الشفافية والإفصاح المالي عند تقييم الأداء. ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، حتى يمكن لمجلس الإدارة القيام بالدور المنوط إليه بكفاءة في منظمات الأعمال. ومن النتائج المتوصل إليها:

- إتباع معايير الشفافية في التعامل مع المساهمين يؤدي إلى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات؛

- إتباع معايير الشفافية يجنب الوقوع في الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي؛

- يساعد في إتباع الخطوات السليمة والعادلة في حالات الإفلاس، بما يضمن عدو ضياع الحقوق والبدء بالأولويات.

### 4. محمد الباه سلطان، "مجالس الإدارة في شركات المساهمة بين الماضي والحاضر"، السعودية، 2009.

ركزت الدراسة، على مدى تطبيق الفنادق المحلية في المملكة العربية السعودية مبادئ الحوكمة، وبالضبط ما تعلق بمجالس الإدارة، حيث ركزت كذلك على تطور الدور الذي تقوم به المجالس في تسيير الشركات. وقد خلصت الدراسة إلى: التطور الكبير الذي عرفته مجالس الإدارة في تسيير الشركات، حيث كان في الماضي لا يتجاوز كونه مجلس شكلي ذو أعمال بسيطة، لكن نتيجة التطور الكبير للشركات ودخول مفاهيم حديثة، ارتقى مجلس الإدارة من مجلس شكلي، إلى مجلس رقابي وإشرافي لكل ما يهم المؤسسة على مختلف المستويات.

### 5. يوسف ناجح، " تطور دور مجالس الإدارة في الرفع من تنافسية الشركات في ظل مبادئ الحوكمة" مصر،

2011.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مجالس الإدارة في الرفع والتحسين من تنافسية الشركات، وهذا من خلال التركيز على تطبيق مفاهيم حديثة، وكذا تطبيق طرق جديدة في التسيير وكذا الإنتاج، هذا ما أدى إلى تحسين التنافسية. وقد شملت الدراسة عشر شركات مساهمة مختصة في مجال النسيج في مصر.

6. عبد الرحمان العايب، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، الجزائر، 2011؛

لقد هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية . وتطرقَت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم التدليل عليه وتدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف شركات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيري القطاع، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى غياب تام لقياس الأداء الشامل وكذلك الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مركزا على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه وهما الأداء البيئي والأداء الاجتماعي.

7. Klein April، " فعالية لجنة المراجعة في مجلس الإدارة للشركات المسجلة في البورصة"، دراسة عينة من شركات الولايات المتحدة الأمريكية، 2013.

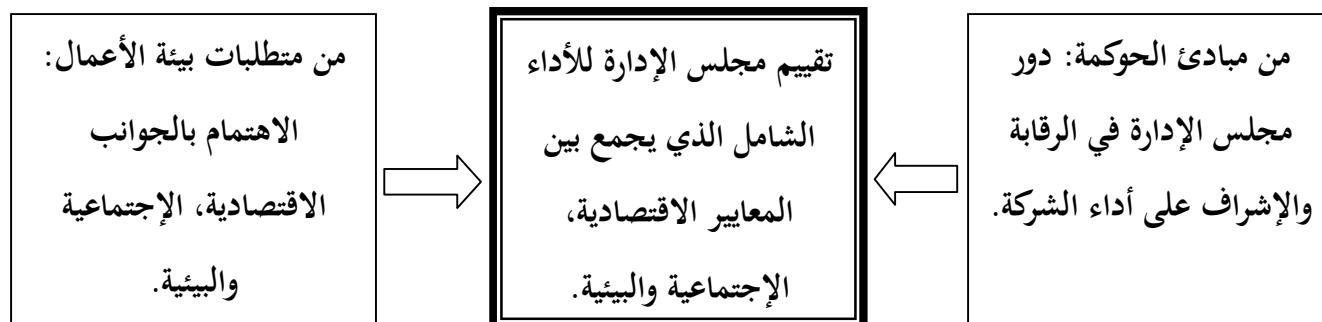
أجريت الدراسة على عينة من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة للشركات المسجلة في بورصة الأوراق المالية الأميركية. مع تحديد ودراسة المحددات الرئيسية لاستقلال لجنة المراجعة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كل من حجم مجلس الإدارة واستقلاله وبين استقلال لجنة المراجعة. مع وجود علاقة عكسية بين كل من نمو الإيرادات في الشركة وتدفقاتها النقدية وتعرض الشركة لخسائر متتالية. لا يوجد تأثير معنوي لكل من نسبة الديون إلى الأصول الأسهم المملوكة بواسطة المديرين الخارجيين؛ حالة كون المدير التنفيذي عضوا في لجنة مكافأة فإن أعضاء المجلس عليهم استغلال لجنة المراجعة ودورها.

من خلال عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، نجد أن دراستنا هذه تركز جزئية محددة وهي من المهام الأساسية لمجلس الإدارة في الشركة والمتعلقة بتقييم الأداء الشامل؛ حيث أن كل الدراسات السابقة ربطت مجلس الإدارة بالحوكمة، لجان التدقيق والمراجعة ومتغيرات أخرى، غير أن دراستنا هذه جاءت مكاملة وليست مكررة، حيث تربط بين مجلس الإدارة والأداء الشامل أخذا بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئة عمل الشركات، وهذا ما نجده من خلال التركيز على الأداء الشامل بدل الأداء التقليدي. وعليه، سنحاول إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى قوتها والوقوف على كافة نقاط القوة والضعف، ومحاولة الوصول إلى نتائج عملية تمكن من تحقيق أهداف الدراسة المسطرة.

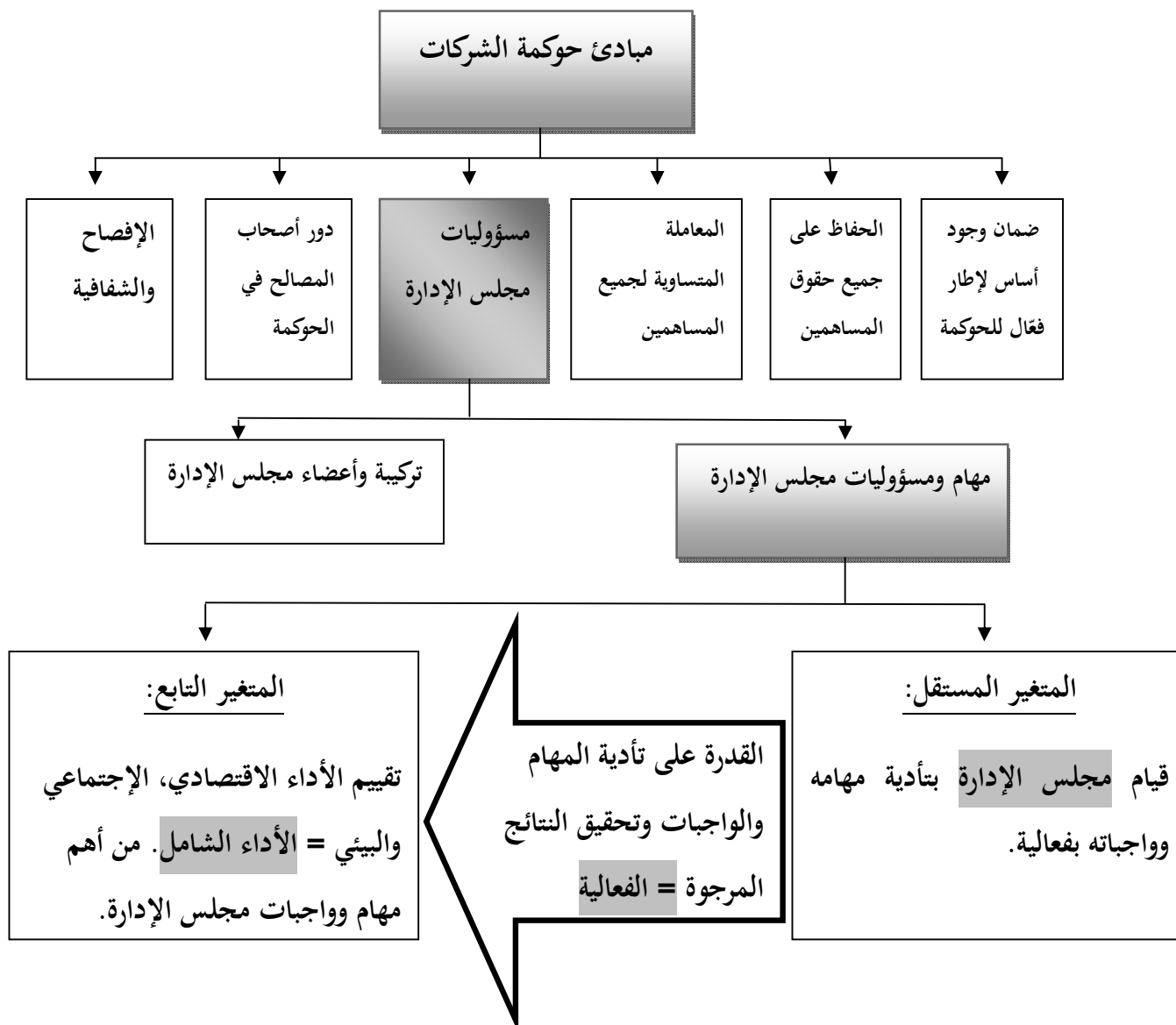
## نموذج الدراسة:

نقترح في هذا الجزء نموذجين للدراسة، النموذج الأول مبسط والثاني مفصل، وقد تم إعدادهما من قبل الباحث:

### النموذج المبسط



### النموذج المفصل



# الفصل الأول

## مقدمة الشركات كتوجه

### إستراتيجي حديث

## الفصل الأول

### حوكمة الشركات كتوجه إستراتيجي حديث

تمهيد:

مع تزايد الأزمات المالية العالمية والاقتصادية، واتساع حجم الأسواق واشتداد المنافسة، أصبح من الضروري على الشركات التكيف مع كل هذه الأوضاع من أجل البقاء والاستمرار، وهذا بانتهاج طرق وآليات تمكنها من تحقيق كل هذا والوصول إلى تعظيم منافعها.

ومن بين الأساليب والآليات التي انتهجتها معظم الدول والشركات عبر العالم نجد الحوكمة، هذه الأخيرة التي تعد أسلوبا يمكن الشركات من التكيف مع بيئته وتحقيق البقاء في ظل كل هذه الظروف. وقد ارتبط ظهور حوكمة الشركات بمفهوم تحسين الأداء، الذي تسعى كل الشركات إلى الوصول به إلى أعلى مستوياته. وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق سليم لمبادئ الحوكمة وضوابطها. ونظرا لأهمية هذا المفهوم، حرصت العديد من الشركات على دراسته وتطبيقه. وترجع النواة الأولى لظهور هذا المفهوم إلى ظهور الشركات المساهمة التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وما تبعها من مشاكل. هذا أدى للبحث عن ضوابط لتنظيم العلاقات بين المالكين والمدراء، وهذا ما وجدته الشركات في الحوكمة، وقد تطور بعدها مع تطور مجال الأعمال وبيئتها.

وفي هذا السياق، سنقوم بتقسيم الفصل الأول؛ الذي يعد إطارا نظريا للحوكمة بكل أبعادها، نقسمه إلى أربعة مباحث: المبحث الأول نستعرض فيه ظهور ونشأة الحوكمة، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى مفهوم الحوكمة، أهميتها وأهدافها ومحدداتها، المبحث الثالث نستعرض فيه مبادئ الحوكمة الأساسية، أما المبحث الرابع فنستعرض فيه تقييمها للحوكمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها، كما نعرض فيه تحارب رائدة لبعض الدول التي طبقت حوكمة الشركات للاستدلال ومقارنتها مع حالة تجربة الجزائر.

## المبحث الأول: ظهور ونشأة الحوكمة واندماج الشركات في مبادئها

لا يمكن التطرق إلى حوكمة الشركات كمصطلح اقتصادي أو كممارسة في الشركة دون الحديث عن نظرية الوكالة، والتي تعد المنطلق الأساسي لظهور الحوكمة. لذا ظهرت نظرية الوكالة التي جاءت لتنظيم وتوجيه العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته حتى ولو كان هذا على حساب مصلحة الشركة. لهذا كانت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نظرية الوكالة كمدخل للحديث عن حوكمة الشركات، ثم التطرق إلى أسباب ظهور الحوكمة، نشأتها وكذا دوافع اندماج الشركات في مبادئ الحوكمة، وأخيرا تحليل ظاهرة الحوكمة انطلاقا من نظرية الوكالة.

### المطلب الأول: نظرية الوكالة وظهور الحوكمة

كانت البدايات الأولى لظهور نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينيات من القرن الماضي (سنة 1976)، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي "آدم سميث" (ADAM Smith) عند مناقشته لمشكل الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه "ثروة الأمم"<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: مفهوم نظرية الوكالة

**1- نشأة نظرية الوكالة:** نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصالح في الشركة، وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منفعته الخاصة، ظهرت مشاكل هذه الأطراف بسبب تقاطع المصالح وتعارضها، لهذا نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل وتوجيه مشكل تضارب المصالح بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى في الشركة.<sup>2</sup>

كل هذا أدى إلى ضرورة إيجاد قوانين ولوائح تعمل على حماية مصالح الأطراف، وتوجيه عمل الشركة باتجاه يخدم جميع الأطراف.

**2- تعريف نظرية الوكالة:** تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة بين الإدارة والأطراف الأخرى ذات المصلحة، كما تبحث عن تقديم تفسير آليات الرقابة على تصرفات وعمل الإدارة، ويعتبر "جونسون" و"ماكليين" (Meckeling et Jensen) من الأوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص: 13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

بين المساهمين والمديرين، ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف التي أعطيت لنظرية الوكالة، حيث ركز كل تعريف على جانب مهم من النظرية.

- عرفا Makling et Jensen نظرية الوكالة بأنها:<sup>1</sup> "عقد بين فرد أو مجموعة من الأفراد (الرئيس) مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد (العميل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل".

- عرفت كذلك بأنها:<sup>2</sup> "مجموعة من العلاقات التعاقدية وأن وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية".

- تعرف نظرية الوكالة بأنها:<sup>3</sup> "إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية، وتنشأ عندما يفوض شخص أو مجموعة أشخاص لطرف آخر القيام بأداء الأعمال وفق شروط محددة سلفاً".

من خلال التعاريف المذكورة يمكن أن نستخلص ما يلي:

- نظرية الوكالة نظرية حديثة نسبياً؛
  - جاءت نظرية الوكالة لتنظيم وتوجيه العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة؛
  - نظرية الوكالة هي عقد أو مجموعة علاقات تعاقدية مبنية على قوانين ومبادئ؛
  - تهدف نظرية الوكالة إلى تجنب الشركة النزاعات والخلافات المؤثرة عليها سلباً.
- وعليه يمكن القول أن نظرية الوكالة: هي مجموعات علاقات تحكم تعامل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة بغرض توجيه الجهود نحو أهداف تخدم كل الأطراف، ويعد السبب الرئيس لوجود هذه النظرية هو تعارض المصالح بين هذه الأطراف.

## الفرع الثاني: فروض ومشاكل نظرية الوكالة

يقصد بفروض نظرية الوكالة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، علماً أن كل نظرية يجب أن تقوم على مبادئ تكون بمثابة الانطلاقة والمرجعية، ويمكن توضيح أهم فروض نظرية الوكالة فيما يلي:

<sup>1</sup> رباب عبد وهاب، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق العراق"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص: 03.

<sup>2</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>3</sup> حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص: 38.

**1- فروض نظرية الوكالة:** تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض (المبادئ) التي تمثل الإطار والنهج العام الذي تعمل وفقه النظرية وتسعى إلى تحقيق أهدافها، حيث يعد أهم هدف تسعى هذه النظرية إلى تحقيقه هو خلق التوافق وتقليل الفجوة بين تضارب الأطراف ذات المصلحة في الشركة.

وعليه يمكن إيجاز أهم فروض نظرية الوكالة فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **الرشد النسبي:** إن الأطراف ذات المصلحة في الشركة يتمتعون بالرشد والعقلانية النسبية، وهذا فيما يخص تعظيم المنافع والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها. حيث أن أهدافهم تكون مبنية على معلومات ومعطيات صحيحة تتوافق وما هو موجود في الشركة خاصة فيما تعلق بالموارد والخطط الموضوعة، كما أنه لا يمكن للأطراف المتعاملة مع الشركة الوصول إلى تعظيم منافعهم في ظل موارد محدودة، وإذا تحقق هذا فإنه سيكون على حساب الأطراف الأخرى، وهذا ما تسعى نظرية الوكالة إلى الحد منه وتقريب الأهداف والمصالح؛

ب. **التعارض:** إن أهداف كل طرف من الأطراف ذات المصلحة غير متوافقة تماما، وأن هناك قدر من التعارض في المنافع بينهم، وأساس هذا التعارض هو رغبة كل طرف في تعظيم منفعة و لو كان هذا على حساب الأطراف الأخرى. وهذا هو أساس وجود النظرية. وتسعى نظرية الوكالة إلى توجيه وتقريب المصالح حتى يتسنى لكل طرف تحقيق أهدافه دون المساس والتأثير على أهداف ومنافع الأطراف الأخرى. وبما أن الشركة في حد ذاتها تعد طرفا لها مصلحة في الخطة فإن هذا يدفعها أكثر للاهتمام بتطبيق فروض هذه النظرية والحرص على إنجاحها لحماية مصلحة كل الأطراف؛

ج. **التوافق على التنافسية:** إنه بالرغم من وجود تعارض بين أهداف الأطراف فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى، وهذا ما يعرف بالقدرة على التنافس (أو التنافسية)، حيث بقاء الشركة واستمرارها مرهون بقدرتها على التنافس؛ لأن أكبر ما يؤثر سلبا على تنافسية الشركة هو كثرة النزاعات وتضارب المصالح فيها حيث يعمل كل طرف لتحقيق أهدافه الخاصة على حساب المصلحة العامة للشركة؛

د. **عدم تماثل المعلومات:** وهنا نقصد عدم تماثل المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة وهذا ما يخلق نوعا من اللاتقة بينهم. بالإضافة إلى أن المعلومات التي تعد عنصرا مهما في اتخاذ القرارات. فالقرارات الجيدة تكون مبنية على معلومات صحيحة وملائمة، هذا الشيء الذي من شأنه أن يساعد على بقاء الشركة قائمة ويحسن من قدرتها التنافسية على المدى الطويل والمتوسط؛

<sup>1</sup> عبد الحميد أحمد شرف، "إدارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 04 (بتصرف).

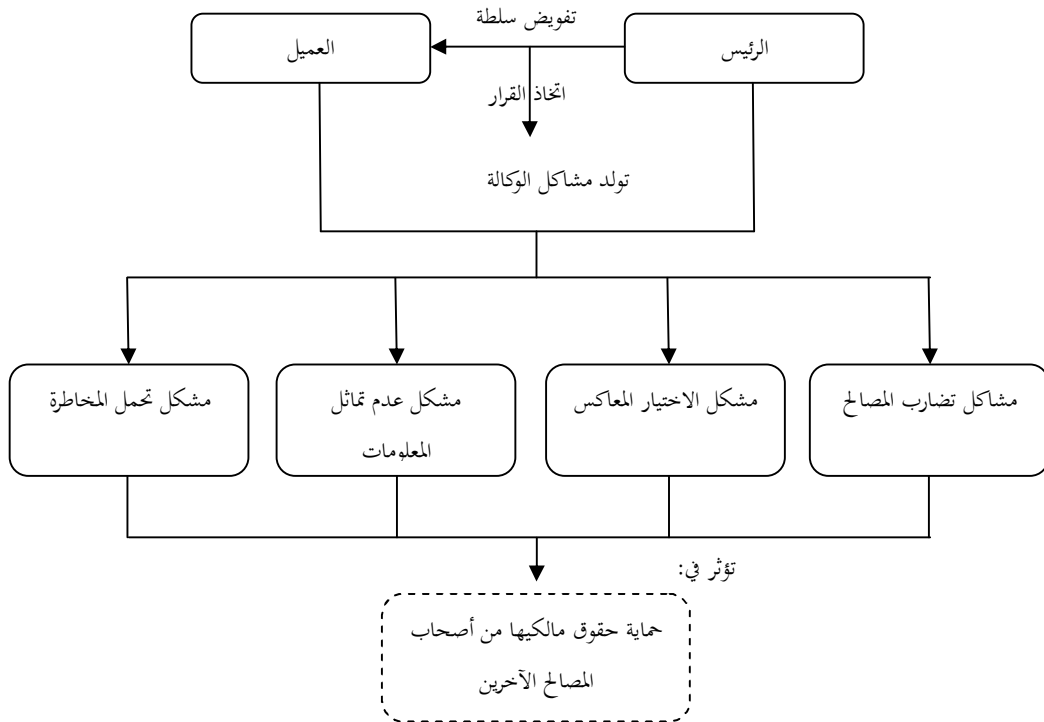
هـ. **مبدأ اللامركزية:** يترتب على المبدأ السابق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات، كما أن هناك حالات قد تصادف الشركة يستوجب عليها اتخاذ قرارات سريعة لا تتطلب التأخير، وعليه وفق هذا المبدأ (اللامركزية) يمكن لطرف أو أكثر اتخاذ قرارات، وهنا يجب ذكر جانب مهم وهو أن القرارات التي تتطلب لامركزية تكون عادة قرارات روتينية متوسطة وقصيرة المدى؛ لأن القرارات طويلة المدى (القرارات الإستراتيجية) لا يمكن تحويلها أو تفويضها إلى طرف آخر وإنما تكون وفق مبدأ المشاركة والتشاور؛

و. **المصلحة المشتركة:** يسعى كل طرف من الأطراف ذات المصلحة إلى تعظيم منفعة؛ وقد يكون هذا على حساب بعض الأطراف الأخرى، كأن يسعى المساهم إلى تعظيم ربحه على حساب بعض الجوانب البيئية (تلوث ورمي للمخلفات). وعليه تسعى الشركة من خلال نظرية الوكالة ووفق هذا المبدأ إلى تعظيم منافع كل الأطراف دون تهميش أو اقتصاد. أخذاً بعين الاعتبار الجوانب غير المالية كالجانب البيئي والمجتمعي الذي أصبح مؤخراً يحظى باهتمام كبير من قبل الشركات والحكومات خاصة مع ظهور ما يعرف بالتنمية المستدامة.

وعليه يمكن القول أن كل هذه الفروض التي جاءت بها نظرية الوكالة في مجملها تهدف إلى ضمان حق كل طرف سواء كان حقا من الربح أو حقا في المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار. لهذا تعد نظرية الوكالة الخطوة الأولى لظهور الحوكمة وكأساس لإرساء مبادئها في الشركات، وقد لقيت هذه النظرية عند التطبيق عدة صعوبات وحدود، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

**2- مشاكل الوكالة:** إن السبب الرئيس في وجود مشاكل لهذه النظرية هو تضارب أهداف كل طرف خاصة ما بين العملاء والشركة، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعة فالعميل يسعى للحصول على أكبر قدر من السلع والخدمات مقابل مبلغ أقل، والشركة تسعى إلى تحقيق أكبر ربح لتعاملها مع العميل، أي الوكيل يسعى إلى تعظيم ثروة المالكين، وعليه تنشأ مجموعة من المشاكل وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

شكل رقم 01: مشاكل نظرية الوكالة.



المصدر: رباب عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 03.

يتضح من خلال الشكل أن مشاكل الوكالة تنشأ أساساً من علاقة التعاقد بين الأطراف، حيث أن تقاطع وتضارب المصالح والأهداف قد يخلق العديد من المشاكل، كما أن التفويض من المالك للوكيل يخلق كذلك بعض المشاكل المتعلقة بكيفية الرقابة والمحاسبة، وعليه يمكن شرح هذه المشاكل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **مشكلة تضارب المصالح:** إن كلا من الوكيل والأصيل يتميز بالتصرف الرشيد، ويقصد بذلك أن كلا منهما يهدف إلى تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالك سيعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد وهذا بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء، أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم وهذا مقابل عدم بذل الجهد أو ما يسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين؛ فالمصالح الذاتية للمدير باعتبار الوكيل تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية (حالية) أو مستقبلية، كما أنها تتضمن منافع مالية وغير مالية؛

<sup>1</sup> أنظر: أبو الفتوح سمير، "نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 04، السعودية، 1998، ص: 38. وكذلك: طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات، ط 2، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص: 79.

ب. مشكلة الاختيار العكسي أو المتناقض: إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة: مسير/مساهم أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بينهما وأساليب حلها فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة: مستثمر/ مستثمر محتمل، وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه بالاختيار العكسي، وهذه المشكلة تنشأ نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة، في المقابل لا يمكن للموكل أن يلاحظ أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا (ضعف الرقابة في اتخاذ القرارات من قبل الموكل على الوكيل)؛

ج. مشكلة عدم تماثل المعلومات: يتوافر للوكيل (الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معاشته اليومية لها، ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو كانت تعارض مصلحة الأصيل (الموكل)، ومن الممكن أن تفصح الإدارة عن بعض هذه المعلومات وتخفي البعض الآخر، أو تقدم معلومات بطريقة تجعل الأصيل (المالك) يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة، أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل. وعليه فإن مشكل المعلومات يتمثل في: عدم صحة المعلومات المقدمة من الوكيل إلى المالك، هذه من جهة ومن جهة أخرى ضعف نظم المعلومات المستخدمة التي تؤثر على كم ونوع المعلومات مما يؤدي إلى عدم دقة القرارات المتخذة.

د. مشكلة الخطر المعنوي: وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير يستلزم بالعقد الذي وقعه حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

وبالتالي، من طرح المشاكل التي يمكن أن تنشأ في نظرية الوكالة، يبقى أهم وأخطر مشكل هو مشكل تضارب المصالح لأنه قد يؤدي إلى نزاعات وخلافات في الشركة من شأنها أن تهدد بقاء واستمرار نشاطها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يستغل فيها المنافسون الاضطرابات في الشركة.

ويبقى أفضل حل هو أن تحاول الأطراف ذات المصلحة التقيد بمبادئ وفروض نظرية الوكالة التي تضمن حقوق كل طرف في الشركة.

### الفرع الثالث: أسباب ظهور الحوكمة

أدى ظهور نظرية الوكالة "Agency Theory" وما ارتبط بها من المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات (الوكيل) وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به مجلس الإدارة بهدف

تعظيم مصالحهم الخاصة. من هذا الطرح يمكن أن نلخص الأسباب الرئيسة التي أدت إلى ظهور الحوكمة كآلية لتنظيم وتوجيه وحل مشكل تضارب المصالح<sup>1</sup>:

1- بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات لفترة طويلة من الزمن دون تعديلات قد تقتضيها ظروف ممارسة هذه العمليات في الوقت الراهن أو قد تقتضيها وجود أدوات استثمارية جديدة وإنشاء الشركات، الأمر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة لهذه المعاملات؛

2- دور البورصات العالمية في تتبع التغيرات التي تحدث في مجال الأعمال عن طريق مراقبة الشركات المساهمة والمتداولة أسهمها بأسواق المال العالمية، الأمر الذي يتطلب وجود قواعد وإجراءات للرقابة والتقييم لأعمالها. هذا ما فرض وجود قواعد للحوكمة لسد مثل هذه الثغرات حفاظا على حقوق المساهمين والأطراف الأخرى؛

3- كثرة المشاكل الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو ما يعرف بمفهوم الوكالة والتي ينجم عنها وجود تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى. وهذا ما عجل الحاجة إلى قواعد جديدة لحوكمة الشركات للحد من هذه المشكلات ودعم ثقة المستفيدين من إدارة الشركات؛

4- تزايد الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة بالشركات وما ينجر عنها من تلاعب وتضليل في التقارير المالية وظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري، الأمر الذي يستوجب وجود قواعد حاكمة للحد من المظاهر وضمان استمرارها مستقبلا؛

5- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على الأنشطة لدى معظم الشركات؛

6- غياب التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات مجالس الإدارة ومدراء الشركات أمام أصحاب المصالح المتعارضة؛

7- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة الشركة لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة للشركة؛

8- زيادة مخاطر منظمات الأعمال وخاصة مخاطر الاستثمارات والمخاطر المالية وارتفاع تكلفة التمويل بالملكية والمديونية ومدى الحاجة إلى آلية للحد من هذه المظاهر مستقبلا؛

9- ضمان مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة في نجاح أداء الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل<sup>2</sup>؛

10- تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة السبل الممكنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 21- 22.

<sup>2</sup> عبد الحميد أحمد شرف، مرجع سابق، ص: 14.

وعليه فإنه يمكن القول أن هذه الأسباب وغيرها عجلت ظهور ضرورة البحث عن آليات جديدة تحكم علاقات الأطراف في الشركة وتعمل على حماية حقوقهم وتجنّب الشركة صراعات وتعارضات بين أطرافها.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة

لقد مرت الحوكمة بمراحل ومحطات عديدة منذ ظهورها وكان لكل مرحلة خصائصها المعينة، وفيما يلي سنسلط الضوء على نشأة الحوكمة وأهم التطورات الحاصلة فيها حتى وصولها إلى الشكل الحالي التي هي عليه اليوم.

### الفرع الأول: نشأة الحوكمة ومراحل تطورها

يرجع ظهور الحوكمة إلى بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث تناوله عدد كبير من الاقتصاديين بالدراسة والتحليل، كما تم تطوير عدة تعاريف لها. إلا أن هذا المفهوم لم يلق الرواج الحالي إلا بعد الكوارث والأزمات العديدة التي مست كبريات المؤسسات الاقتصادية العالمية.

ووفقا للأدبيات الاقتصادية، فإنه عادة ما تنسب نشأة مفهوم الحوكمة إلى الاقتصاديين الأمريكيين G. Means et A. Berle<sup>2</sup> اللذين كانا لهما الفضل في فتح النقاش حول فصل الملكية عن الإدارة سنة 1932، وما يترتب عن هذا الفصل من مخاطر سلب لحقوق صغار المساهمين من قبل المسيرين الذين يعملون بدورهم على التملص من أي رقابة.

وقصد التمكن من سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسات الاقتصادية من جراء الممارسات السلبية، قام كل من Means et Berle باقتراح مجموعة من الأدوات الرقابية والتحفيزية للمدراء من شأنها إعادة التوازن بين مصالح المدراء والملاك من أجل الوصول إلى توزيع الثروة التي تم خلقها بطريقة أكثر عدالة، بغرض تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية.

وقد سار على درب Means et Berle عدد كبير من الاقتصاديين الذين تناولوا دراسة وتحليل الحوكمة بشتى الطرق. من أمثلة هؤلاء نجد: R. Coase, H.Demtez, A.Alchain, H.Meckliny, M.Jensen، حيث اعتبر كل من H.Demtez و A.Alchain (1972) أن المؤسسة الاقتصادية مجرد عقد من العقود أو خيال قانوني قائم على حقوق الملكية ويتضمن عددا من الفاعلين الاقتصاديين تربطهم مجموعة من العقود.

<sup>1</sup> - عبد الحميد أحمد شرف، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>2</sup> - أنظر:

M. C. Jensen, W.H.Meckling, Theory of the firm, managerial behavior, Agency cost and ownship structure, Journal of financial economics, vol 03, 1976, p. 14.

وكذلك: بولخال مريم، "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة -

سطيف" مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012، ص: 80 - 81.

في حين قام كل من M.e. Jensen et Meckling.H.M سنة 1976 بتوسيع ذلك التحليل من خلال إدخال مفهوم الوكالة، التي تمثل العلاقة القائمة بين المساهمين كملاك للمؤسسة الاقتصادية والمسير أو المدير باعتباره موكلا، لتتعدى بذلك العلاقة بينهم من علاقة تعاقدية إلى علاقة توكيل. كما أشار هذان الباحثان إلى حتمية حدوث صراع وتعارض في المصالح بين الطرفين من جراء هذه العلاقة، أو ما يعرف بمشكل الوكالة. وبغرض مواجهة هذه المشكلة يرى الباحثان أنه من الضروري وضع بعض الإجراءات الرقابية كالتدقيق والرقابة على الموازنات والاستعانة بنظم الحوافز والمكافآت.

أما الباحث E.F. Foma فقد ذهب سنة 1980 إلى أبعد عن مجرد تحليل العلاقة بين المالكين والمساهمين ودراسة شكل الوكالة، إذ توجه إلى دراسة فصل الملكية عن اتخاذ القرارات، بحيث جعل حق الملكية مقتصرًا فقط على عوامل الإنتاج، بينما اتخاذ القرارات فهي من صلاحية المدراء وفقا لأهدافه الخاصة، دون أن تكون هناك رقابة عليه من قبل المالك أو المساهم.

وظلت إشكالية الحوكمة منصبة فقط على الكيفية التي من خلالها يمكن ضبط سلوك الإدارة بالشكل الذي يسمح لها بانجاز كافة المهام المنوطة بها، وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين وإشباع رغباتهم، إلى أن ظهرت أعمال الباحث الاقتصادي Freeman سنة 1983 الذي قدم مفهوما جديدا للأطراف الفاعلة في المؤسسة الاقتصادية (أصحاب المصالح) غير المساهمين أو المالكين والمدراء، لتنتقل إشكالية الحوكمة من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات وقرارات مديري المؤسسات الاقتصادية بما يخدم رغبات كل المساهمين، إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات وقرارات مديري المؤسسات الاقتصادية بما يخدم رغبات كل أصحاب المصالح. ثم تزايدت أهمية الحوكمة أكثر فأكثر بعد اتجاه عدد من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الاقتصادية الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، ودفعت هذه العوامل مجتمعة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع الكثير من المؤسسات الاقتصادية في أزمات مالية.

ومنه يمكن القول أن ظهور الحوكمة كان على مراحل عديدة، ونتيجة لأبحاث مجموعة من الاقتصاديين الذين كانوا يعملون على مواكبة الأحداث والتغيرات البيئية الحاصلة في المؤسسات وفي الاقتصاد ككل، ولعل أهم منعرج يمكن أن يكون سببا أساسيا لتطور الحوكمة وكونها في شكلها الحالي، هو الأزمات التي حدثت في بداية الألفية (2001) في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الانفجار التكنولوجي الذي ساعد على خلق آليات ونظم تساعد في الرقابة على أداء المديرين ويسهل الاتصال بين الأطراف الفاعلة.

## الفرع الثاني: أسباب تطور الحوكمة

لقد عكست الانهيارات والفضائح المالية للعديد من الشركات دولية النشاط مدى الحاجة إلى قواعد حاکمة لإعادة التوازن المالي والإداري ومعالجة الخلل في الهياكل المالية والإدارية لشركات المساهمة العالمية، وفيما يلي سنذكر أهم الدوافع والأسباب التي أدت إلى تطور مفهوم الحوكمة، وتكيف هذا المفهوم مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل:<sup>1</sup>

- عدم التزام الشركات بالقوانين الموضوعة التي تنظم أخلاقيات وسلوكيات المهنة؛
- وجود تواطؤ واضح بين بعض الأطراف داخل الشركات يهدف إلى إضعاف الشركات وإخراجها من السوق؛
- عدم وجود مؤشرات مرجعية للإفصاح والشفافية والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للشركة؛
- عدم وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يمكنهم الإفصاح وإعطاء معلومات عن الشركة دون تزيف للحقائق والمعطيات؛
- زيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية في الشركة؛
- ضعف التوجه الإستراتيجي للشركة، وعدم وجود تحليل بيئي للعوامل الداخلية والخارجية لتحديد رؤية وأهداف الشركة، هذا من شأنه أن يضعف من قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة؛
- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالشركة، هذا من شأنه أن يخلق صراعات بين الأطراف ذات المصلحة نتيجة وجود جو من عدم الثقة بينهم؛
- الاعتماد على مقاييس للأداء مبنية على المعلومات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات غير المالية، علما أن المعلومات والمقاييس المالية لا تعكس وضع المؤسسة على المدى الطويل، كما أنها تغطي جزءا فقط من أداء المؤسسة؛
- التوجه نحو العمل بفلسفة "الإدارة البيئية" واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبح عنصري البيئة والمجتمع طرفا من أطراف الشركة يتوجب عليها أخذهما في الحسبان.

وبالتالي فقد كان لكل هذه الأسباب أثرا كبيرا في تطور الحوكمة عبر مراحل عديدة، حيث أن إهمال المساهمين الصغار وإخراجهم من الشركة كان وراء ظهور نظرية الوكالة وكذا تضارب المصالح، أما ظهور حالات اللاتقنة بين الوكيل والمالك أدى إلى ظهور مشاكل نظرية الوكالة، وبالتالي البحث عن آلية جديدة لحل هذه المشاكل، وهذا ما أدى إلى ظهور الحوكمة لتكريس مبدأ العدالة وتنظيم العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة الذين كانوا في بادئ الأمر المساهم والمسير، لكن مع التطور الحاصل وظهور مفاهيم جديدة اتسعت دائرة الأطراف ذات المصلحة لتصبح كما هي عليه اليوم.

<sup>1</sup> عطا الله واردة خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص: 24 (بتصرف).

### المطلب الثالث: جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات

نتطرق في هذا المطلب إلى بعض الجهود والهيئات العالمية الرسمية التي كان لها دور كبير في ظهور الحوكمة وتطورها، حيث ساهمت بشكل كبير في إرساء قواعدها وتكييف ضوابطها بما يخدم كل الأطراف في الشركة. وهناك ثلاث منظمات دولية بذلت جهوداً ملموسة في وضع قواعد حوكمة الشركات وهي: البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما يجب ذكر لجنة بازل المختصة في الإشراف على البنوك، حيث تعتبر المعايير التي وضعتها تلك المنظمات هي الأساس الذي تبناه معظم الدول عند وضع قواعد الحوكمة الخاصة بها. فقد أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت هذه اللجنة للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم، والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع معاملات بنكية آمنة ومعقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. إذن فحسب لجنة بازل فإن الحوكمة المقبولة تجعل عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين (مالك/مسير)، وقد أصدرت اللجنة عدة أوراق عمل فيما يخص مبادئ الحوكمة المتعلقة أساساً بإدارة المخاطر، تحسين الشفافية، النظم الرقابية.<sup>1</sup> كان هذا فيما يخص لجنة بازل، أما المنظمات الدولية الأخرى التي كان لها الدور الكبير في خلق وتطوير مبادئ الحوكمة فسنستطرق إليها في الفروع التالية:

#### الفرع الأول: البنك الدولي

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائماً الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك أنه يعطي الدعم المناسب على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي:<sup>2</sup>

**1- على المستوى المحلي:** دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها والتي تحدد على أساسها موطن القوة والضعف فيما يخص حوكمة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، ويهدف هذا التقويم إلى دعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص، كما يشدذ البنك الدولي على إشراك كل الأطراف في وضع وتنفيذ إستراتيجية الشركة وكذا إشراك القطاع الخاص في ذلك؛

<sup>1</sup> -محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص: 34.

<sup>2</sup> -أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص: 749-750.

**2- على المستوى الإقليمي:** اشترك البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في القيام ببعض اللقاءات والتشاورات مع المسؤولين الحكوميين والشركات الأجنبية والمحلية والمستثمرين، للمساعدة في وضع معايير وضوابط لتسهيل وتنظيم أعمالهم والإشراف عليها خاصة مع التطور الكبير والمعقد لبيئة العمل وتقليص الحواجز بين الدول والأقاليم؛

**3- على المستوى العالمي:** عمل البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة قواعد إدارة الحوكمة، وقد وقعا مذكرة تفاهم في 1999/06/21 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد الحوكمة، وكان الهدف منه هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة الشركات، تبني روح المساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسؤولية، كما ساهم البنك في وضع نموذج لتقييم نظم حوكمة الشركات في الدول النامية، ويقوم هذا النموذج على النقاط التالية:

- الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق؛
- نظم الإعسار وحقوق الدائنين؛
- النظم والسياسات المالية؛
- وضوح الأدوار والمسؤوليات؛
- توافر المعلومات للجماهير والإفصاح عنها؛
- إعداد الميزانيات وتقديم تقارير واضحة والتأكيد على النزاهة.

#### الفرع الثاني: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)

تهدف المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) إلى مساعدة الدول الأعضاء والحكومات غير الأعضاء في تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي لها دورها في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات؛ وترتكز المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات، كما تعد كذلك هذه المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول الأعضاء في المنظمة بمثابة ضرورة لتطوير أساليب الحوكمة، والغاية الأساسية منها أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة يسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي. حيث صاغت المبادئ التي تخص كلاً من حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية وكذا مسؤوليات مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال، مرجع سابق، ص: 28-29.

وعليه يمكن القول أن هذه المنظمات العالمية الرسمية كان لها الدور الكبير في تطور الحوكمة ووضع مبادئ لها، ومساعدة الشركات والحكومات على تبني هذا التوجه والمفهوم بالخصوص مع ظهور الأزمات الاقتصادية والمالية، الشيء الذي أوجب إيجاد آليات وضوابط تحكم سير وتوجه الشركات وتنظيم العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، وهذا ما وجدته الشركات في الحوكمة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

إن تزايد الأزمات الاقتصادية والمالية، وتعقد بيئة الأعمال وتسارعها وتزايد حدة المنافسة بين الشركات، حتم على هذه الأخيرة البحث عن طرق وآليات تساعد على البقاء والتكيف في ظل كل هذه الظروف، كما أن زيادة التنظيم الداخلي للشركات وظهور أطراف جديدة لم تكن كائنة من قبل زاد من تصادم وتعارض هذه الأطراف، الأمر الذي ألزم الشركات انتهاز طرق ونماذج تساعد على تسيير وتقريب المصالح وتوجيهها نحو المصلحة العامة للشركة وهذا ما وجدته هذه الشركات في الحوكمة كأسلوب وطريقة تساعد على تجاوز كل هذه المشاكل.

ومنه سنحاول في هذا المبحث أن نسلط الضوء على الإطار النظري العام لمفهوم الحوكمة من حيث التعريف، الأهمية والأهداف، محددات الحوكمة وأطرافها وكذا فعالية الحوكمة في الشركات.

### المطلب الأول: تعريف الحوكمة وتفسير مختلف أطرافها

لقد كشفت الانهيارات المالية للعديد من الشركات الدولية عن وجود قصور في الإفصاح بالتقارير المالية، وتدني في جودة تقرير المراجعة، وكذا عدم وجود توافق وانسجام بين القوانين والتشريعات التجارية وبين المتغيرات الدولية المستجدة، وظهور تضارب للمصالح بين الأطراف المتعاملة مع الشركة، كل هذا سرّع في ضرورة وجود آلية لضبط كل هذه المشاكل، وقد كان لمفهوم حوكمة الشركات الدور الرائد في هذا الصدد.

### الفرع الأول: تعريف الحوكمة

قبل طرح تعريف لحوكمة الشركات يجب التنويه إلى أنه<sup>1</sup> على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين لمفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance" ويرجع ذلك إلى تداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.

وقد ترجم المصطلح الانجليزي "Corporate Governance" إلى اللغة العربية بعدة مصطلحات: الحكامة، الحكمانية، الحاكمة، الحوكمة.

أما اصطلاحاً فإنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كل من الاقتصاديين والإداريين والقانونيين<sup>2</sup>. وفيما يلي سيتم عرض أهم التعاريف الموضوعة للحوكمة من قبل أهم الهيئات الرسمية والباحثين المتخصصين.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 15.

<sup>2</sup> بولخال مریم، مرجع سابق، ص: 82.

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة أنها<sup>1</sup>: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".  
- عرفت OECD الحوكمة أنها<sup>2</sup>: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسة الاقتصادية، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع الأهداف ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".

- وتعرف كذلك بأنها<sup>3</sup>: "نظام شامل يتضمن مقاييس الأداء ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة داخليا أو خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطتها، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي لصالح ملاكها والمجتمع والشركة في حد ذاتها".

- كما تعرف الحوكمة على أنها<sup>4</sup>: "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضمان السير الحسن للشركة وتوجيه المديرين ليكونوا أكفاء وعلى دراية بكل القواعد القانونية والوظيفية".

حيث يقول الباحث "Charkhan" أن المشكل الجوهرى للحوكمة هو إيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية ، أما الباحث "Gomez" فيرى أن هدف التحليل في الحوكمة يقع بين حدين: الأول خاص بحرية الأفراد والثاني خاص بالخضوع لقواعد الإنتاج الجماعي (القانون العام للشركة).

ويتضح من التعاريف السالفة الذكر أن الحوكمة هي:

- مجموعة أنظمة يمكن من خلالها إدارة الشركة والرقابة على أداؤها؛
- مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن خلالها أن يتأكد المساهمون من تحقيق ربحية وتنمية ثروتهم؛
- مجموعة قواعد تساعد الإدارة في تعظيم منافع الأطراف المتعاملة معها؛
- قواعد وإجراءات تنظم علاقة الإدارة بالأطراف ذات المصلحة وتوجيه مصالحهم وتعظيم منافعهم دون تعارض؛
- مجموعة قواعد تساعد في توجيه أنشطة الشركة ومراقبتها لتحقيق الأهداف؛
- هو نظام يمكن من إدارة الشركة والتحكم فيها؛
- هو نظام ومجموعة قواعد يساعد في تقييم أداء الشركة في مختلف النواحي وعلى مختلف المستويات؛

<sup>1</sup> - وليد بن نعمة الهزاع، "حوكمة الشركات أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها"، مجلة إدارة البحوث والدراسات، مطبعة الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، 2009، ص: 15.

<sup>2</sup> - J. Roche, **Corporate Governance in Asia**, Routledge, First Published, 2005, P: 04.

<sup>3</sup> - Ibid, P. 05.

<sup>4</sup> - Organization for Economic Co- operation and Development (OECD), **Principals of Corporate Governance**, 2000, p. 14.

وعليه يمكن أن نقول أن الحوكمة هي مجموعة القواعد والإجراءات والأدوات التي تربط مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة، والتي تهدف إلى توفيق العلاقات بين هذه الأطراف لتحقيق مسعى واحد وهو تعظيم منافع ومكاسب هذه الأطراف ككل دون طرف على آخر، وتقوم على مجموعة مبادئ تحكم العمل به وتساهم في نجاحه.

### الفرع الثاني: الأطر المختلفة لتفسير مفهوم حوكمة الشركات

إن دراسة مفهوم الحوكمة يتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر التي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين هذه الأطر نجد<sup>1</sup>:

**1- حوكمة الشركات وسيلة أو أسلوب لممارسة وضبط الأداء ومتابعته:** من خلال هذا المدخل يُنظر إلى الحوكمة على أنها:

- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها؛
- هو أسلوب ووسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركة بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تساهم في خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع؛
- وسيلة تهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على الإدارة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح الآخرين، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

**2- حوكمة الشركات تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية:** إن حوكمة الشركات تظهر نتيجة التناقض بين ما هو واقع حاليا من عمليات وسياسات وبين ما يجب أن يكون وفق الخطة الموضوعة وخاصة خلال فترة الأزمات، ويمكن التعبير عن نطاق حوكمة الشركات بأنه عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة والتي تتمثل في مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمون والأطراف ذات المصلحة.

وتشير بعض الدراسات المتعلقة بالأنشطة المالية والأزمات المتعلقة بها، إلى وجود العديد من المظاهر السلبية والصعوبات في ظل غياب حوكمة الشركات، ولعل من أهم هذه المظاهر نجد: التعثر المالي والإداري، الفشل المالي والإداري، الفساد ومخاطر الأعمال والمخاطر المالية، الإفصاح المالي والمحاسبي، ضعف نظم الرقابة على أداء الأفراد والمؤسسة ككل. ولعلاج وتخطي كل هذه الصعوبات فإنه لا بد من بذل جهود لتطوير وبناء الثقة في ما تعلق بمهنة المحاسبة والمراجعة على وجه الخصوص، وإعادة النظر في الأطر التنظيمية والمناهج العلمية وأنشطة وبرامج هذه الشركات بهدف دعم نظم

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص: 37.

الرقابة والمساءلة، وكذا دعم نظم الإفصاح والشفافية بهدف تقليص هيمنة مجالس الإدارة على عمليات اتخاذ القرارات، وكل هذه الجهود لا يمكن إيجادها إلا في نظام حوكمة قوي مبني على أسس ومبادئ سليمة وواقعية.

**3- حوكمة الشركات نظام لإدارة ورقابة منظمات الأعمال:** كان ينظر للحوكمة في الماضي على أنها نظام ذاتي للتوجيه والرقابة على موارد شركات المساهمة، وهناك من يعتبرها نظاما يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في الشركة، كما يقوم هذا النظام بوضع قواعد وإجراءات تتعلق بشؤون الشركة تهدف إلى تحسين الأداء المالي والحفاظ على سمعة الشركة عند المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، كل هذه الآراء تعد تقليدية بسبب نظرتها المحدودة للشركة وأطرافها المتعاملين معها. أما النظرة الحديثة فهي تقوم على أن حوكمة الشركات هو نظام لإدارة موارد الشركة بمعرفة أصحاب الملكية الجماعية (الأطراف ذات المصلحة) المتمثلين في حملة الأسهم، مجلس الإدارة، العملاء، العمال بالشركة، الأجهزة الحكومية ولجان المراجعة الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى عنصري البيئة والمجتمع باعتبارها طرفا مهما من الأطراف ذات المصلحة.

**4- حوكمة الشركات مجموعة من الأنشطة الرقابية:** من هذا الإطار، فإن حوكمة الشركات تركز على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية. فالمعيار الأول وهو بيئة الرقابة يهدف إلى إرشاد مجلس الإدارة إلى المعايير الرقابية الواجب أخذها بعين الاعتبار للحكم من أن المدراء التنفيذيين قد حققوا الأهداف الموضوعية، وكذا الإشراف على إستراتيجية الشركة وبيئتها الخارجية، أما المعيار الثاني فهو الأنشطة الرقابية فتتمثل في الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها المساهمون وبقية الأطراف للرقابة على أداء الشركة مثل القوائم المالية، لوحات القيادة، بطاقة الأداء المتوازن.

ومنه يمكن أن نقول أن هذه الأطر والمداخل التي طرحناها ركزت في مجملها على مفهوم الحوكمة وكيف تطور من الرقابة ودراسة الأداء المالي الذي يتميز بأنه قصير المدى ويغطي جانباً من جوانب الشركة فقط، إلى دراسة وتقييم الأداء الشامل الذي يتكون من الأداء المالي، البيئي، والمجتمعي والذي يعد مفهوماً أوسع.

### المطلب الثاني: حوكمة الشركات، الأهمية، الأهداف وعوامل النجاح

ليس هناك سوى قليل من الموضوعات التي يمكن أن تفوق أهميتها تلك التي تحظى بها حوكمة الشركات بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية كانت أم المحلية، ويرجع السبب في ذلك إلى مجموعة من الأحداث والوقائع التي كانت السبب المباشر في إعطاء أولوية لهذا الأسلوب في الإدارة.

ولعل من أهم نتائج هذه الوقائع والأحداث هو الفساد المالي والإداري الكبير، الذي حدث لعديد الشركات عبر العالم من قبل المدراء ومجالس الإدارة، مما سبب خروج معظم هذه الشركات وإفلاسها، كما أن المشاكل التي وقعت بين

الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصالح الآخرين، سرع في البحث عن أسلوب لحماية هؤلاء الأطراف وتقليل التعارض مع مجالس الإدارة، وهذا ما وجده أصحاب القرار والباحثون في حوكمة الشركات لما لها من أهمية كبيرة في هذا المجال. وعليه سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الحوكمة، أهدافها، خصائصها، وكذا عوامل النجاح المساعدة على تطبيق الحوكمة وتحقيقها لأهدافها.

### الفرع الأول: أهمية الحوكمة

إن تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها، من شأنه أن يحافظ على سلامة واستقرار الشركات على المستوى الجزئي، وعلى الاقتصاد في المستوى الكلي، وذلك من خلال أهميتها في ضمان توافر تطبيقات وممارسات سليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق جميع الأطراف المتعاملة مع الشركة أي أصحاب المصلحة، وعليه يمكن أن نلخص أهمية الحوكمة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة: تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة في<sup>2</sup>:

- وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، وهذا ما يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع من فعالية الشركة، نتيجة قدرتها على تحقيق أعلى مستوى من الأهداف؛
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها، من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين وبقية المتعاملين مع الشركة؛
- تؤدي الحوكمة إلى الانفتاح على الأسواق العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية؛
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم؛
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي في تلك الدول التي تنتمي إليها هذه الشركات؛
- زيادة قدرة الشركات على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛
- تحسين صورة الشركة في المجتمع نتيجة زيادة فرص العمل فيها؛

<sup>1</sup> مؤيد علي الفضل، "العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وقيمة الشركة، دراسة حالة الأردن"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 28، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 25.

<sup>2</sup> محمد سليمان مصطفى، مرجع سابق، ص: 28-29.

- تطبيق مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية من شأنه أن يساهم في كشف التلاعبات والغش في الشركة وبالتالي القضاء على مشكل كان من شأنه أن يهدد الشركة؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من الغش والفساد الأمر الذي قد يؤدي إلى مساءلة العاملين وكشف تورطهم، وهذا يؤثر سلبا على سمعة الشركة<sup>1</sup>.

## 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: تتمثل في:

- تساعد في ضمان الحقوق بالنسبة لكافة المساهمين مثل حقوق التصويت، حق المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا حق توزيع الأرباح وفق كل مساهمة؛
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركات؛
- كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة، وكذا تعزيز مصداقية الشركة كل هذه النتائج ترفع من أداء الشركة وبالتالي تزيد من أرباح المساهمين وزيادة رضاهم عن الشركة؛
- العدالة: يعد هذا عاملا مهما في الشركة، حيث أن العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والأرباح يعزز من ثقة المساهمين، وإحساسهم بوجود شفافية ونزاهة داخل الشركة؛
- إن بناء علاقة قوية قائمة على الشفافية والنزاهة مع المساهمين يزيد من رضا هذا الأخير مما يحفز على الاستثمار والمساهمة أكثر في رأسمال الشركة؛
- يساهم نظام الحوكمة في تسهيل عملية الرقابة على أداء الشركة من قبل مساهميها، الأمر الذي يساهم في تصحيح الاختلالات في وقتها وإمكانية محاسبة القائمين على الوضع والمتسببين في هذه الاختلالات<sup>2</sup>.

- ## 3- أهمية الحوكمة في خلق القيمة: تهدف الحوكمة في الأساس إلى ضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المدراء يتلقون أجرا بقدر ما يقدمونه، أي القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المدراء/المساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم (دائما يوجد عنصر المخاطرة) وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يكون محدودا (أي عدم وجود أن نقص في التعارض بينهما) إذا تم ربط أجور المدراء بأدائهم، لتصبح مشكلة التعارض بين المدراء والمساهمين محلولة جزئيا.

<sup>1</sup>- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 22.

<sup>2</sup>- أنظر، بولمخال مرتم، مرجع سابق، ص: 83، وكذلك: نعيمة بيجاوي، حكيمة بوسلمة، "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07-2012، ص: 06.

كما أنه كلما زادت أهمية ونصيب المدير من رأس المال في الشركة كان هناك خلق أكثر للقيمة، أي أن ربط أداء المدراء وأداء الشركة من شأنه أن يحفز المدراء على بذل جهود أكثر وتحقيق مستويات أعلى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى خلق القيمة في الشركة وبالتالي تصبح كل الأطراف المعنية بهذا التحسن في القيمة، وبالتالي يتقلص صراع المصالح وتعارضها لأن المنفعة قد وصلت إلى مستويات كبيرة.

وعليه يمكن القول أن الحوكمة لها دور كبير وأهمية بالغة بالنسبة للشركة وكل الأطراف المتعاملة معها، ويعد مجلس الإدارة نقطة أساس في نجاح نظام الحوكمة وزيادة خلق الثروة في الشركة بما يعود بالنفع على كل الأطراف ذات المصلحة.

### الفرع الثاني: أهداف الحوكمة

تساعد الحوكمة الجيدة للشركات في دعم الأداء، وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات لهذه الشركات، وكذا تحسين الاقتصاد ككل، وتعتمد عليها الشركات بشكل أساسي في تحقيق أهدافها على شتى المستويات، ولعل أهم هذه الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها ما يلي:<sup>1</sup>

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة والبناء على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين وكل الأطراف ذات المصلحة خاصة حال تعرض الشركة للإفلاس؛
- تحسين كفاءة وفعالية الشركات وضمان استمرار نموها في مجال الأعمال؛
- المراجعة وتعديل القوانين التي تحكم سير عمل الشركة؛
- تحقيق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير، وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج؛

<sup>1</sup> أنظر: عطا الله واد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص: 35-37، وكذلك: رأفت حسين مطير، "دراسة تحليلية حول: آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 02.

- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها مع ضمان وجود المراجعة المستقلة على المديرين والمحاسبين، وصولاً إلى قوائم مالية مبنية على مبادئ عالية الجودة؛
  - إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي أو الشامل للشركة؛
  - التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه؛
  - التقييم الدوري لأداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم؛
  - تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية؛
  - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والقيام بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات، وكذا تحقيق العدالة والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة<sup>1</sup>.
- وعليه من خلال عرضنا لأهداف الحوكمة نجد أن معظمها يصب في صالح الشركة ككل، ويعد أسمى هدف تسعى الحوكمة إلى تحقيقه هو بناء علاقة للشركة مع الأطراف ذات المصلحة؛ مبنية على النزاهة والمصداقية في التقارير لأن التعارض والصراعات بين هذه الأطراف لا يكون في صالح الشركة، بل يؤثر على أدائها وعلى قدرتها التنافسية وحتما سيكون مصيرها الزوال والخروج من السوق.

### الفرع الثالث: عوامل نجاح حوكمة الشركات

- نقصد بها عوامل النجاح المفتاحية التي يساعد وجودها في الشركة على إنجاح الحوكمة، ويسهل من مهمة القائمين بالتطبيق على إرساء قواعدها، وتطبيق مبادئها، ما يضمن وجود نظام حوكمة فعال قادر على تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن هذه العوامل نجد:
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير، لأن نظام الحوكمة عند تطبيقه يتطلب بعض التغييرات التي قد يكون بعضها جذريا وإستراتيجيا؛
  - مساندة ودعم جميع الأطراف ذات المصلحة، والابتعاد عن التعارض، وتقديم بعض التنازلات من بعض الأطراف حتى تكون المنفعة عامة؛
  - ضرورة دراسة والاهتمام بالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية، ودورية التحليل لها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتعدد البيئة وسرعة تغيرها؛

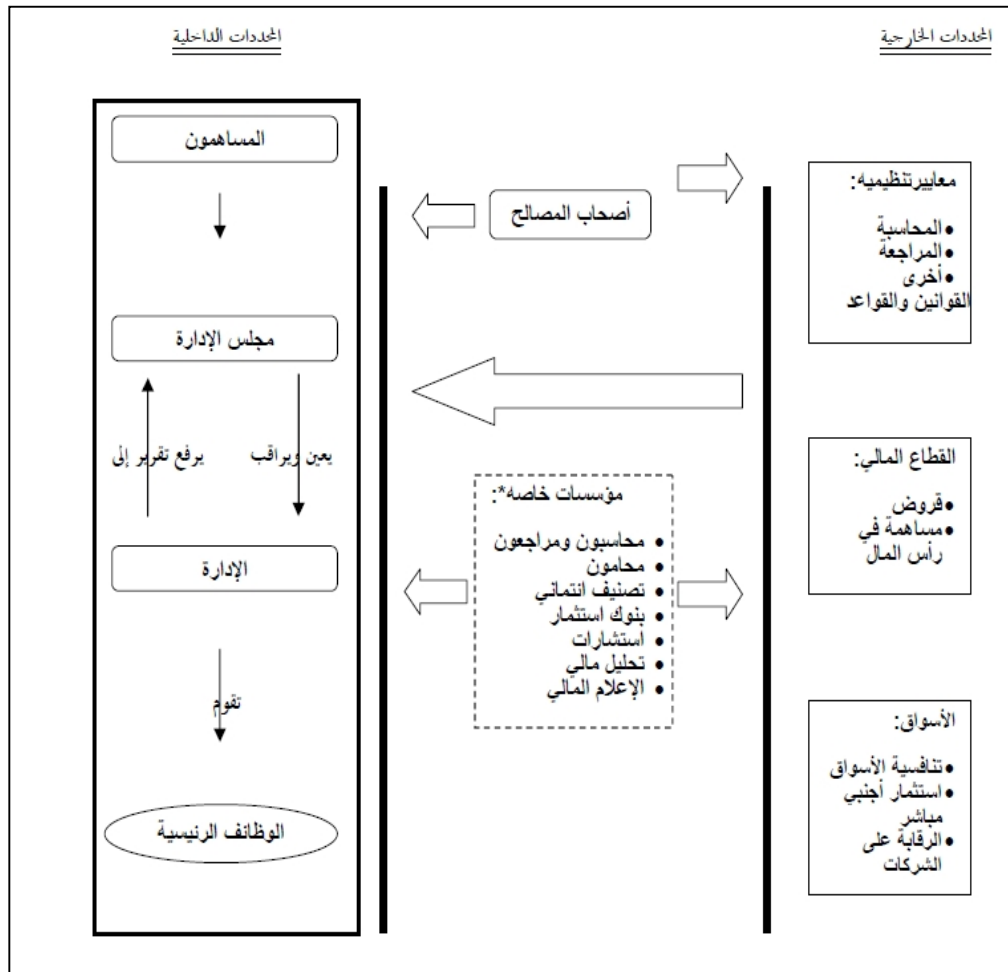
<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 23.

- ضرورة التكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية وتحسين (تحديث) نظام الحوكمة (فمثلا كانت الحوكمة في الماضي لا تعتبر البيئة من أصحاب المصلحة، لكن حاليا، تعد طرفا ذا أولوية في الرقابة والإدارة)؛
- دورية الرقابة والتقييم، أي التقييم المستمر لنظام الحوكمة وتحسينه وإدخال التعديلات عليه إذا تطلب الأمر؛
- نظم الاتصال، حيث يعد عاملا مهما في نجاح الحوكمة، حيث الاتصال المستمر مع المتعاملين في الشركة من شأنه أن يعطي صورة واضحة عن وضعها بالنسبة لهؤلاء المتعاملين (الأطراف ذات المصلحة)، مما يساهم في جذب رؤوس أموال جديدة من عند المساهمين؛
- نظام المعلومات، يجب توافر نظام معلومات فعال يحتوي على قاعدة بيانات لجميع الأطراف، وهذا يساعد في عملية توزيع الثروة كل حسب مساهمته؛
- الندوات واللقاءات، غالبا ما يستلزم الأمر عقد اجتماعات ولقاءات دورية لاطلاع المتعاملين عن الوضع الحالي ومدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها وتقييم أداء إدارتها، واتخاذ قرارات اتجه النتائج المحققة.

#### المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئها. وقسمت هذه المحددات إلى محددات داخلية، تكون داخل بيئة الشركة خاصة بالهيكل والتنظيمات والواجبات وغيرها، ومحددات خارجية وتشير إلى المناخ خارج الشركة والعوامل المحيطة بها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 02: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 19.

## الفرع الأول: المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين السوق والشركات وتنظيم المنافسة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى جميع العوامل التي تكون خارج الشركة، وتؤثر وتتأثر بها كالعوامل الاقتصادية (التضخم، الكساد)، عوامل اجتماعية (آفات اجتماعية، بطالة)، عوامل ثقافية، عوامل أمنية (حروب واستقرار أمني)، عوامل سياسية (نظام الحكم، علاقة الدولة بالعالم)، عوامل ديموغرافية (عدد السكان وتركيزهم)، عوامل طبيعية (زلازل، موارد طبيعية)، كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على حوكمة الشركة إيجاباً أو سلباً، لأن كل عامل من

<sup>1</sup> هوارى معراج، حديدي آدم، "نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07-2012، ص: 07.

- هذه العوامل له وزنه الخاص في نظام الحوكمة. وهنا يمكن التمييز بين العوامل الخارجية المباشرة (الخاصة)، والعوامل الخارجية العامة (الكلية) كما هو الشأن بالنسبة للمحيط. ونذكر أهم العوامل الخارجية التي لها تأثير مباشر على الحوكمة فيما يلي<sup>1</sup>:
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، قوانين سوق المال، القوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
  - النظام المالي الذي يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
  - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛
  - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابة المحامين وهذا على سبيل المثال فقط؛
  - وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المراجعة والاستشارات<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى هذه المحددات هناك محددات أخرى يجب ذكرها وهي متعلقة بالعوامل الخارجية للشركة والمتمثلة في:
- **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه الشركة مثل: الطلب، عوامل الإنتاج، التضخم، سعر الفائدة، الإنفاق الحكومي،... الخ؛
  - **العوامل الاجتماعية:** تتضمن التقاليد والقيم واتجاهات المجتمع والتغيير الاجتماعي مثل: عادات الاستهلاك، الثقافة الشرائية للمجتمع، كما أن الثقافة تؤثر بدرجة كبيرة على أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الأفراد التي تتعامل معهم الشركة؛
  - **العوامل التكنولوجية:** وهي تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تؤثر كثيرا على مدى تحقيق الشركة لأهدافها، وكذا إرضاءها لمتعاملاتها؛
  - **العوامل الديمغرافية:** تؤثر العوامل الديمغرافية على حوكمة الشركات كثيرا، لأن السكان يعتبرون جزءاً أو طرفاً من الأطراف ذات المصلحة، حيث يجب على الشركة أن تراعي احتياجاتهم وتحترم تقاليدهم وثقافتهم ومحيطهم؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 20.

<sup>2</sup> هوري معراج، حديدي آدم، مرجع سابق، ص: 08.

- **العوامل السياسية:** تؤثر على مدى جذب الاستثمارات، حيث أن الاستقرار الأمني والسياسي من شأنه أن يجلب مختلف رؤوس الأموال، وأن يشجع المساهمين في زيادة أسهمهم في الشركة؛
- **العوامل التشريعية:** وهي القوانين والمراسيم التشريعية، وتؤثر على الاستثمارات، وتنظيم الأسواق، وحركة رؤوس الأموال؛
- **عوامل بيئية:** تعد البيئة طرفاً ذو مصلحة مع الشركة، حيث تسعى كل الشركات إلى إعطاءها أولوية خاصة في الوقت الراهن الذي تميز بظهور جمعيات حماية البيئة وقوانينها؛
- كل هذه المحددات الخارجية لها تأثير قوي على نجاح الحوكمة في الشركات، وعلى هذه الأخيرة دراستها وتحليلها لتجنب التهديدات، واقتناص الفرص، والعلم أن هذه المحددات في تغير مستمر وسريع.

#### الفرع الثاني: المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين مجلس الإدارة والمدراء والأطراف الأخرى، والذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين هذه الأطراف<sup>1</sup>. وتتمثل هذه المحددات في<sup>2</sup>:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل الشركة؛
  - وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات؛
  - توزيع السلطات والمهام بين كل الأطراف المتعاملة مع الشركة ومجلسها.
- كما أن هناك مجموعة من العوامل في بيئة الشركة الداخلية والتي لها الدور البالغ في نجاح نظام الحوكمة من عدمه، ونذكرها فيما يلي:

1. **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة العادات والمبادئ والقيم التي تنشأ داخل الشركة ويكتسبها أفرادها ويلتزمون بها، وتساعد هذه الثقافة الشركة في الاستجابة للتغيرات الخارجية من جهة، وزيادة درجة التنسيق الداخلي من جهة أخرى، حيث أن تطبيق الحوكمة قد يقتضي أحياناً إجراء تعديلات في الشركة من حيث تسريح عمال أو تغيير مناصبهم، وهذا قد يلاقي مقاومة من طرفهم، وبالتالي إذا كانت الشركة تمتلك ثقافة قوية فإنها تستطيع توجيه سلوك أفرادها؛

<sup>1</sup> محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص: 06.

<sup>2</sup> نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 08.

2. القيادة: هناك علاقة قوية بين القيادة والحوكمة، فالمدير الجيد يستطيع تشجيع وتحفيز مرؤوسيه لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي فالقيادة تعد عاملا داخليا ذا أهمية بالغة في نجاح تطبيق الحوكمة، لأن هدف كل طرف في الشركة هو تعظيم المنفعة، وهذا لا يكون إلا بتحقيق الأهداف؛

3. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يتم من خلاله تحديد الواجبات والمسؤوليات، وإن التحديد الجيد لها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف وإرساء مبادئ الحوكمة الجيدة؛

4. الموارد: تشمل كل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية، حيث على الشركة أن تضع أهدافا تتلاءم ومواردها حتى تستطيع تحقيقها.

وعليه يجب أن ننوه إلى أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، والنظام السياسي والاقتصادي بها، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزءا من محيط اقتصادي تعمل في نطاقه الشركات.

ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمع، ويمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

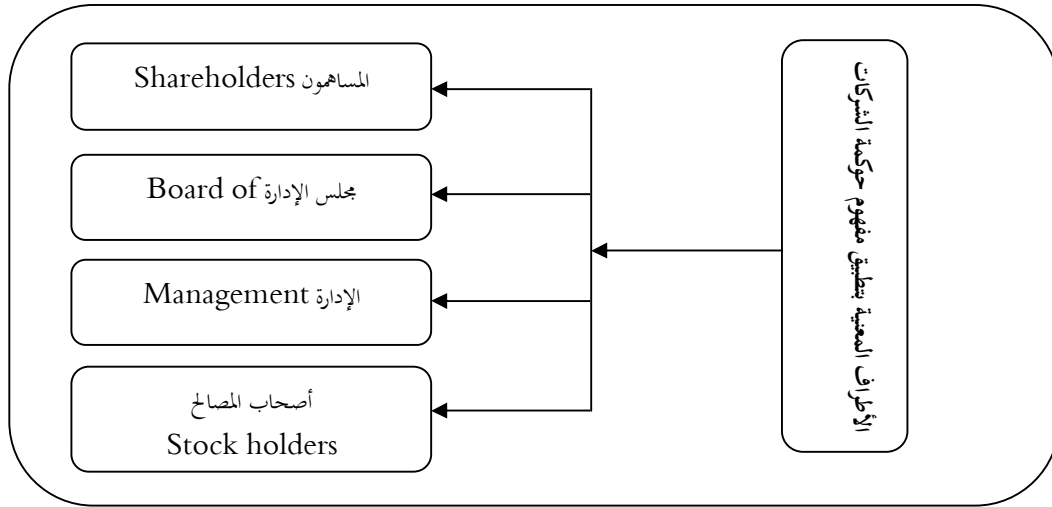
#### المطلب الرابع: أطراف حوكمة الشركات

إن تبني الشركات لمفهوم حوكمة الشركات يقتضي الاهتمام بجميع الأطراف ذات المصلحة والمتعاملين معها، سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين، لأن الهدف الأسمى من تطبيق الشركة للحوكمة، هو تقليل التعارض بين أطرافها وهذا لا يكون إلا عن طريق تعظيم منفعة كل طرف من هذه الأطراف.

ولهذا هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل الموالي يبين هذه الأطراف:

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 21.

### شكل رقم 03: أطراف حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 17.

يتضح لنا من خلال الشكل أن الأطراف المعنية بالحوكمة أربعة وهي: المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة وأصحاب المصالح، وهناك تصنيف آخر، حيث يدمج المساهمين في طرف أصحاب المصالح.

#### الفرع الأول: المساهمون

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

وقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث وجود ارتباط قوي بين الحوكمة في الشركة ومساهمة مستثمريها، حيث أن توفر معلومات كافية حول نظم الحوكمة يؤثر إيجاباً على قراراتهم الاستثمارية، وللمساهمين دور بالغ في نجاح حوكمة الشركات، فإذا لم يثق المساهمون في الشركة ومجلسها، فإنهم يمتنعون عن ضخ مزيد من رؤوس الأموال، حيث تعمل الحوكمة على بناء علاقة قوية ومتينة مبنية على الثقة بين الشركة والمساهمين، وحتى تبني الشركة هذه العلاقة، يجب عليها أن توفر لمساهميها حقوقاً تمكنهم من مزاولة نشاطهم الرقابي والتقييمي، ولعل من أهم هذه الحقوق نجد:

- 1- للمساهمين حق في مناقشة الموضوعات المتعلقة بنشاط الشركة ومشاكلها واتخاذ القرارات في ما يخص ذلك؛
- 2- للمساهمين حق في صياغة ووضع الخطة والإستراتيجية التي تدير عليها الشركة؛
- 3- للمساهمين حق في الاطلاع على جميع المعلومات والمعطيات حول واقع الشركة ومشاكلها؛
- 4- للمساهمين حق في العدالة عند توزيع الأرباح والمكاسب؛

5- للمساهمين دور في الحوكمة، يتمثل في تعيين مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات والتأكد من كفاءة نظام الحوكمة. هذه بعض حقوق المساهمين التي تتكفل الحوكمة بضمانها، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل في مبحث مبادئ الحوكمة، حيث يعد مبدأ حماية حقوق المساهمين من أهم مبادئها.

### الفرع الثاني: مجلس الإدارة

وهو من يمثل المساهمين وكذا بقية الأطراف من أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المدراء التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة إدارة أعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على الأداء، وكذا كيفية الحفاظ على حقوق المساهمين وبقية الأطراف الأخرى.

ذكرنا هذا الفرع بشكل مختصر، لأننا سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثاني من هذه الأطروحة باعتبار مجلس الإدارة إحدى متغيرات الدراسة.

### الفرع الثالث: الإدارة

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة، وتقدم التقارير الخاصة بالأداء لمجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة لمسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية التي تنشرها للمساهمين<sup>1</sup>. ويتمثل دور الإدارة في مجال الحوكمة في التوفيق بين المصالح لجميع الأطراف، من خلال صياغة القواعد والقوانين التي من شأنها إدارة العمليات بنجاح وكفاءة عالية، بحيث يستوفي جميع متطلبات أصحاب المصلحة على اختلاف توجهاتهم، ومن المهام الأساسية المنوطة للإدارة نجد:

- توفير الموارد على اختلاف أشكالها بهدف القيام بالعملية الإنتاجية؛
  - الحرص على تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفق البرامج المسطرة؛
  - توحيد وتقريب وجهات النظر وجهات النظر والتعارض بين مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة؛
  - إدارة التغيير التنظيمي، وامتصاص المقاومة من طرق العمال والعنصر البشري.
- وعليه يجب تسليط الضوء على أن إدارة الشركة تعد هي الأخرى طرفاً من الأطراف ذات المصلحة، لها حقوق ومسؤوليات اتجاه الشركة حيث تمثل الشركة بشكل عام.

<sup>1</sup> - نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 07.

## الفرع الرابع: أصحاب المصالح

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، قد تكون هذه المصالح متعارضة.

وقد ظهر مفهوم أصحاب المصالح لأول مرة ضمن أبحاث معهد "ستونفورد" Stonford research institute سنة 1963 من طرف Ansoff و Stewart حيث استعمل أنسوف مصطلح أصحاب المصالح في مجال الإدارة الإستراتيجية لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية، حيث قسم أصحاب المصالح إلى: مدراء، عمال، مساهمون، موردون وموزعون، حيث أن المؤسسة تضع أهدافا تحقق رضا كل هؤلاء الأطراف<sup>1</sup>. كما أن اشتراك أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات يمكن أن يحقق العديد من المزايا منها:

- توسيع الرؤية الإستراتيجية للشركة؛
  - تحسين سمعة الشركة من وجهة نظر أصحاب المصالح؛
  - التعرف على مختلف احتياجات أصحاب المصالح الحالية والمستقبلية،
  - تحفيز العمال باعتبارهم طرفا ذا مصلحة في الشركة؛
  - تشكيل رأس المال الاجتماعي عن طريق الأخذ في الحسبان المجتمع واعتباره طرفا.
- وعليه فإنه يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى عدة تصنيفات، ذلك أن هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بوضع هذه التصنيفات، ولعل أهمها وأكثرها استخداما هو التصنيف الذي قسمهم إلى أصحاب مصالح داخليين وأصحاب مصالح خارجيين.

**1- أصحاب المصالح الداخليون:** يتعاملون مع المؤسسة بصورة مباشرة، ويتأثرون بأنشطتها، ويتمثلون في: المساهمين، العمال، المقرضين، العملاء أو الزبائن، الموردين الداخليين، والجماعات المحلية.

**2- أصحاب المصالح الخارجيون:** تربطهم علاقة غير مباشرة بالشركة، ولكن يتأثرون بنجاحها أو فشلها ونذكر منهم: المورد، الموزع، مصلحة الضرائب، الحكومة، التشريعات والقوانين، المجتمع، البيئة وجميعيات حمايتها.

وقد قدمت الوكالة الفرنسية للتنسيق AFNOR جدولا يحتوي على بعض احتياجات أصحاب المصالح على المستويات الثلاثة للأداء، أي المستوى الاقتصادي، الاجتماعي وكذا البيئي، وفيما يلي عرض لهذا الجدول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - S. Mercier et J.P. Gond, **la Théorie des parties prenantes, FARGO, Centre de recherche en Finance**, cahier de FARGO, N° 1050502, France, Mai, 2005, p: 3.

<sup>2</sup> - بولخال مريم، مرجع سابق، ص: 88-91.

جدول رقم 1: احتياجات أصحاب المصلحة

| المجال البيئي                                                             | المجال الاجتماعي                                                      | المجال الاقتصادي                                                          | احتياجات أصحاب المصلحة مقارنة بمسؤوليات المؤسسة الاقتصادية |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| استهلاك الموارد، احترام البيئة، نشر المعلومات                             | الامتثال للأخلاق، التجارة العادلة، احترام حقوق الإنسان                | الضمان، الجودة، السعر المناسب                                             | العملاء                                                    |
| احترام البيئة المحلية                                                     | التحفيز، الحوار، التكوين والتدريب، تنمية المهارات                     | العدالة الاجتماعية، المكافأة                                              | العمال، النقابات العمالية                                  |
| التحديد الرسمي والدقيق لكل الاحتياجات البيئية للمنتج وكذا إجراءات الإنتاج | تحديد الاحتياجات بشكل رسمي ووضعها ضمن شروط الإنتاج وأساليب المراقبة   | مكافآت عادلة، الإفصاح عن كافة المعلومات الخاصة باستمرارية التعاون وتنميته | المناولة                                                   |
| تحديد المواصفات التقنية                                                   | التحديد الرسمي للاحتياجات الأخلاقية                                   | التعاون أو الشراكة على المدى البعيد                                       | المورد                                                     |
| التخفيض من مخلفات التغليف، التقليل من النقل، احترام البيئة                | تطوير منتجات أخلاقية                                                  | مراعاة الهوامش، المنافسة                                                  | الموزع                                                     |
| الأخلاق، التحكم في المخاطر، المشاركة، الشفافية                            | التحكم في المخاطر المؤثرة على صورة المؤسسة، المشاركة في إدارة الأزمات | النتائج المالية                                                           | المساهمين والشركاء                                         |
| احترام التشريعات البيئية                                                  | احترام التشريعات في مجال حقوق العمل                                   | المساهمة في تحقيق التنمية المحلية والوطنية                                | السلطات العمومية                                           |
| نشر المعلومات والتخفيف من الأضرار                                         | الأخذ بالاحتياجات المحلية، المشاركة في الأنشطة والفعاليات المحلية     | استمرارية المؤسسة الاقتصادية                                              | الجماعات المحلية                                           |
| احترام قوانين الحماية البيئية                                             | احترام حقوق المنافسة، الابتعاد عن المنافسة غير الشرعية                | معايير قياسية Benchmarks                                                  | المنافسون                                                  |
| التحكم وإدارة المخاطر                                                     | التقليل من حوادث العمل                                                | تكاليف الصيانة                                                            | مؤسسات التأمين                                             |

المصدر: بولخال مريم، مرجع سابق، ص: 92-93.

### المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

لقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية الرسمية على تناول مفهوم حوكمة الشركات بمزيد من التحليل والدراسة، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، هذه الأخيرة، هي التي بادرت إلى إصدار مبادئ لحوكمة الشركات، ففي سنة 1988، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع حكومات أعضاء في المنظمة، وكذا منظمات دولية أخرى، وقطاعات خاصة، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات، وقد تم في ماي 1999 إصدار هذه المبادئ وهذا بهدف مساعدة الدول الأعضاء وحتى غير الأعضاء في المنظمة على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة من خلال تقديم مجموعة ضوابط إرشادية لتدعيم إدارة الشركات وزيادة فعاليتها<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: تعريف مبادئ الحوكمة وجذورها

تستند المبادئ التي وضعتها (OECD) إلى تجارب ومبادرات دول أعضاء في المنظمة، وكذا إلى أعمال سابقة تم الاطلاع عليها من قبل المنظمة، ومن بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بالحوكمة والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد شارك في عملية الإعداد عدد من اللجان التابعة للمنظمة ومن بينها لجنة الأسواق المالية، لجنة الاستثمار الدولي، الشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة. كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة، وكذا إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين، والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع.

توفر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركات، لمتابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة المساهمين والشركة، وأيضاً توفر هذه المبادئ المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الخارجية بشكل يمكنها من التوسع والمنافسة العالمية.

كما تهدف المبادئ إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، وإلى تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع الحكومة، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات. ويجب أن ننوه أنه لا يوجد نموذج واحد منفرد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه في جميع دول العالم ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج (بسبب تغير محيط الشركات من بلد إلى آخر)، ومع ذلك فقد أدى العمل الذي تم القيام به في كل من دول منظمة (OECD)

<sup>1</sup> - أنظر: وليد بن نعمه الهزاع، مرجع سابق، ص: 20. وكذلك: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 42.

وغيرها من الدول غير الأعضاء والهيئات الأخرى، إلى تحديد عدد من العناصر المشتركة التي تعتبر أساسا لحوكمة جيدة للشركات وتقوم المبادئ على أساس هذه العوامل المشتركة.

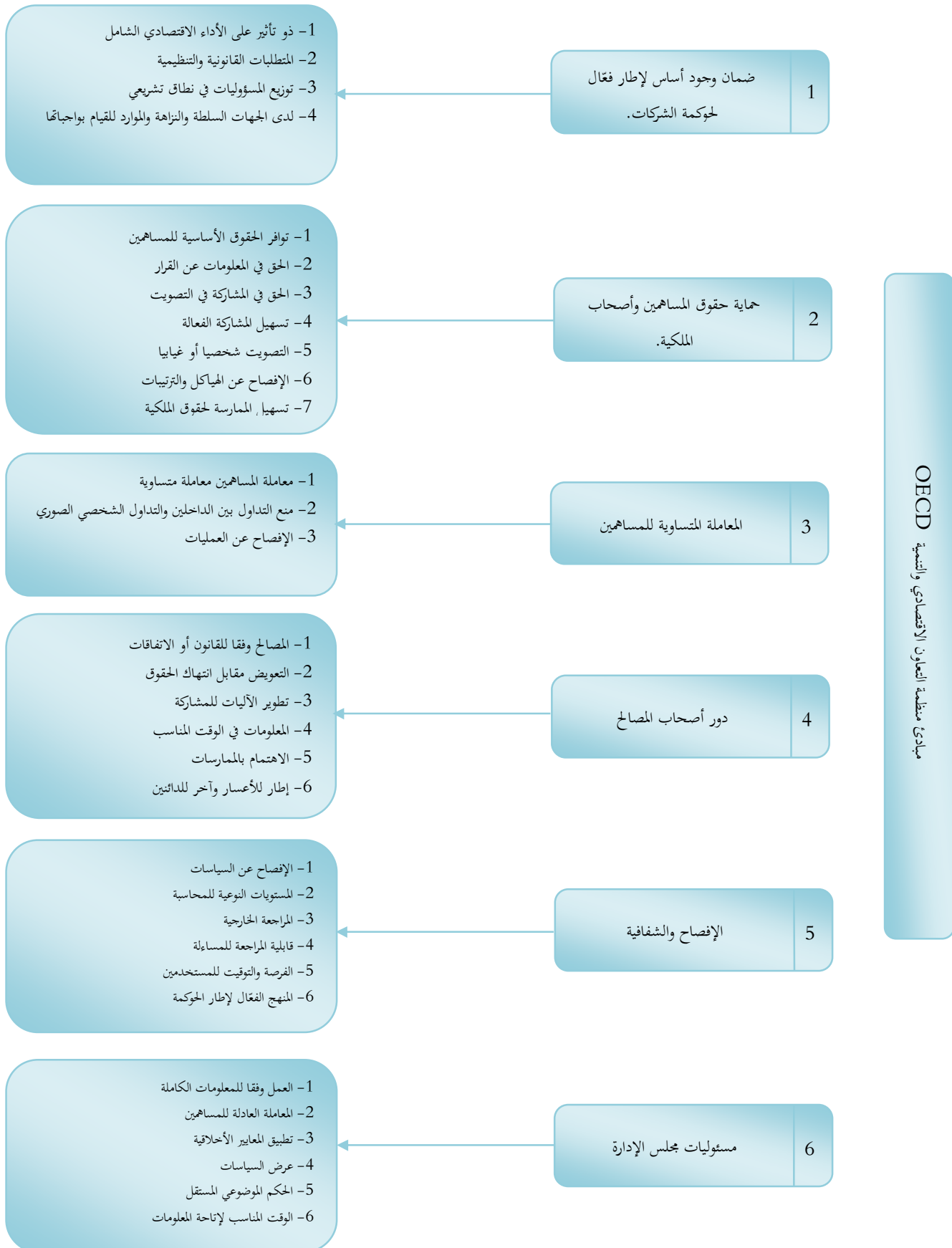
إن مبادئ الحوكمة المقترحة تركز على المشاكل المقترنة بأساليب حوكمة الشركات، والتي تنتج عن الفصل بين الملكية والرقابة، كذلك تأخذ في الحسبان بعض القضايا التي تتصل بعمليات صنع القرار في الشركات، ومن بينها القضايا البيئية والأخلاقية (هذا ما يؤكد حداثة وتأقلم الحوكمة مع المستجدات)، وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ وأساليب الحوكمة السليمة داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية، لأن المستثمر يؤكد ويراعي جوانب الشفافية والمصادقية في التقارير من قبل الشركات حتى يحس بالأمان، وعدم المخاطرة برؤوس أموال كبيرة، وحتى إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة كبيرة على مصادر أجنبية في التمويل، فإن الالتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد في درجة ثقة المستثمرين، وقد يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال، وهذا ما قد يساهم في خلق استقرار لمصادر التمويل على المدى الطويل.

وقبل عرضنا لمبادئ حوكمة الشركات، نقول أن هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، وينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة، واستهدافا للحفاظ على القدرة التنافسية للشركات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، ينبغي على تلك الشركات أن تدخل تجديداً مستمرة على أساليب الحوكمة بها، وأن تطور تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص الجديدة، ويقع على عاتق الحكومة مسؤولية هامة لتشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر المرونة الكافية لإقامة وتطبيق نظام حوكمة شركات فعال يستجيب لكل متطلبات الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل الموالي ملخصاً لمبادئ حوكمة الشركات الستة:

<sup>1</sup> أنظر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 42، وكذلك:

شكل رقم 04: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات



من هذا الشكل يتضح أن مبادئ الحوكمة تتمثل في ستة مبادئ كبرى، ويتفرع عن كل مبدأ مجموعة الأسس التي تفسره جيداً وتضع الضوابط اللازمة، وهذه المبادئ هي:

- المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة؛

- المبدأ الثاني: الحفاظ على جميع حقوق المساهمين؛

- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لجميع المساهمين؛

- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في الحوكمة؛

- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية؛

- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة؛

ونستعرض بالتفصيل كل مبدأ من هذه المبادئ في العنصر الموالي.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل مبادئ حوكمة الشركات

نستعرض في هذا المطلب مبادئ حوكمة الشركات المقترحة والمعمول بها عالمياً من طرف OECD، باعتبارها مبادئ مبنية على دراسات وتجارب عالمية، وهذه المبادئ تعد ركائز لا يمكن نجاح الحوكمة بدونها<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

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

ولضمان وضع إطار فعال للحوكمة الشركات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال، يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال للحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل والنزاهة في الأسواق، وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛

<sup>1</sup> - OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلية للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، النزاهة، والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب، وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

#### الفرع الثاني: الحفاظ على جميع حقوق المساهمين

##### "ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين"<sup>1</sup>

إن للمستثمرين حقوق ملكية معينة، فعلى سبيل المثال يمكن شراء أو بيع أو نقل ملكية السهم، كذلك فإن حق الملكية يخول للمستثمر حق المشاركة في أرباح الشركة، مع تحديد مسؤوليته بقيمة استثماره، وبالإضافة إلى هذا، فإن تملك سهم يتيح الحق في الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة، كما يتيح حق التأثير في الشركة، وخاصة من خلال المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين، وعن طريق التصويت.

ولكن من الناحية العملية، لا تتسنى إدارة الشركة عن طريق استفتاءات المساهمين، فكيان المساهمين يتكون من مجموعة من الأفراد والمؤسسات الذين تتفاوت اهتماماتهم، أهدافهم، والآفاق الزمنية لاستثماراتهم، فضلا عن تفاوت قدراتهم. وبالإضافة إلى هذا فإن الشركة ينبغي أن تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة. وفي ضوء هذه الحقائق، وكذا في ضوء تعقد إدارة شؤون الشركات في إطار الأسواق سريعة الحركة ودائمة التغير، لا يكون من المتوقع أن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة، بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الشركة وتشغيلها على عاتق مجلس الإدارة، وفريق المديرين الذي يتم اختياره، وتوفير الحوافز ويقوم مجلس الإدارة - عند الضرورة- بالإحلال محل فريق المديرين.

وترتكز حقوق المساهمين في التأثير في الشركة على مجموعة من القضايا الأساسية، مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من وسائل التأثير في شكل المجلس، بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق والمستندات الأساسية للشركة، وإقرار التعاملات المالية غير العادية، وغير ذلك من المسائل الأساسية على ما يتحدد في النظام الأساسي وفي اللوائح

<sup>1</sup> - OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

الداخلية للشركة، ويتسنى النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً بالحقوق الأساسية للمساهمين، والتي تقرها القوانين في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تقريباً، كما يشتمل عدد من التشريعات على حقوق إضافية، من أمثلتها الموافقة على اختيار مراقبي الحسابات، أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح،..... الخ.

- تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي: تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة؛
- للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها: التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة، أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، طرح أسهم إضافية، أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة؛
- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت:
- فيتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات؛
- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة، ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضوراً أو بالإنابة.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين، ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها؛
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.

### الفرع الثالث: المعاملة المتكافئة (المتساوية) للمساهمين

"يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تفويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم"<sup>1</sup>

إن ثقة المساهمين في أن رؤوس الأموال التي يقدمونها لمن يسيء استخدامها أو تخصيصها من قبل مديري الشركة، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو كبار المساهمين تعد بمثابة عامل هام في أسواق رأس المال. فواقع الأمر أن مجالس الإدارة والمديرين وكبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاطلاع على أنشطة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، ويتضمن هذا المبدأ تأكيداً على المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين والأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات.

ولكن لا تتصدى المبادئ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر، ومن بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم، القدرة على إقامة الدعوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم، يتمثل فيما إذا كانت هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار، مقابل تكلفة مناسبة ودون تأخير زائد. وتقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعاوى القانونية حينما تكون لديهم الأسانيد المناسبة التي تدعو إلى اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت.

وثمة مخاطر تتمثل في أن النظام القانوني الذي يمكن المساهمين من إقامة الدعاوى القضائية ضد أنشطة الشركة، قد يؤدي إلى إسراف في إقامة مثل تلك الدعاوى، ولهذا أضافت كثير من النظم القانونية أحكاماً تقضي بحماية المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في إقامة الدعاوى القضائية، وتتخذ تلك الأحكام شكل اختبارات لمدى كفاية مضمون شكاوي المساهمين، والتي يطلق عليها مرافئ الأمان لأعمال المديرين وأعضاء مجلس الإدارة (مثل قاعدة الأحكام التقديرية في أنشطة الأعمال)، كما تستخدم كمرافئ أمان للإفصاح عن المعلومات. وفي النهاية يتعين تحقيق توازن بين السماح للمستثمرين بالسعي للحصول على علاج للتعدي على حقوق ملكيتهم وبين الإسراف في استخدام الدعاوى القضائية، وقد وجدت كثير من الدول أن الإجراءات البديلة لإقامة الدعاوى التي تنظمها الجهات القائمة على سوق

<sup>1</sup> -OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

الأوراق المالية أو غيرها من الجهات التنظيمية، تعد بمثابة وسائل كفاء لتسوية النزاعات، على الأقل عند أول مستوى لنظر النزاع.

ينبغي تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين كآلي:

1. ففي داخل كل فئة من فئات المساهمين، يجب أن يحصل جميع المساهمين على نفس حقوق التصويت، وينبغي أن تتوفر للمستثمرين القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم. كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت. ويقوم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل الأمثل لرأس المال بشرط الحصول على موافقة المساهمين. كما تقوم بعض الشركات بإصدار أسهم ممتازة تتمتع بأولوية في الحصول على أرباح الشركة، ولكنها لا تتمتع بحق تصويت، كذلك فقد تصدر الشركات شهادات مشاركة أو أسهما دون حقوق تصويت، وعادة ما يجري تبادلها بأسعار تختلف عن أسعار الأسهم المتمتعة بحقوق تصويت، وقد يكون لكل من هذه الهياكل فعالية في توزيع المخاطر وتحقيق العائد على نحو يحقق أفضل مصالح الشركة بالكفاءة من حيث تكلفة التمويل. ولا تحدد المبادئ الموقف من قاعدة "صوت لكل سهم". وإن كان الكثير من المستثمرين المؤسسين واتحادات المساهمين يؤيدون هذه القاعدة.

ويتوقع المساهمون الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم التصويتية قبل إقدامهم على الاستثمار، وبعد قيامهم بالاستثمار. وينبغي ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن هؤلاء حاملي الأسهم صاحبة الحق في التصويت قد أتيحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بتغيير حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة، إلى اجتماع عام للمساهمين ويكون مقدمو الاقتراح هم أغلبية معينة من الأسهم صاحبة الحق في التصويت والتي تنتمي للفئات التي يتوقع تأثرها نتيجة للتغيرات المقترحة.

2. يجب أن يتم التصويت بواسطة أمناء أو أشخاص معينين تم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم. وقد كان من المعتاد في بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قيام بعض المؤسسات المالية التي تحوز أسهم المستثمرين على أساس استثنائي التصويت عن تلك الأسهم، وفي بعض الأحيان كان يطلب من جهات الاستثمار - ومن بينها بنوك وشركات سمسة مالية تحتفظ بالأسهم لصالح عملائها- التصويت لصالح الإدارة ما لم يطلب المساهم عكس ذلك تحديداً. والاتجاه السائد في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هو إلغاء الأحكام التي يكون من شأنها تمكين جهات الاستثمار من التصويت تلقائياً نيابة عن المساهمين، وقد تمت مؤخراً مراجعة القواعد المطبقة في بعض الدول بحيث صارت تستلزم قيام جهات الاستثمار بتوفير المعلومات للمساهمين فيما يتصل بحقوقهم التصويتية، وقد يرغب المساهمون في تفويض كافة حقوقهم التصويتية لجهات الاستثمار، أو قد يعربون عن رغبتهم في الحصول على المعلومات المتصلة بكافة عمليات

التصويت المرتقبة للمساهمين، ومن ثم يقومون بالإدلاء ببعض الأصوات ويفوضون جهات الاستئمان في الإدلاء ببعض الآخر.

ومن الضرورة تحقيق قدر من التوازن الملائم بين ضمان عدم قيام جهات الاستئمان بالإدلاء بأصوات المساهمين دون أخذ رغبتهم في الحسبان، وبين عدم إلغاء أعباء زائدة على جهات استئمان بطلب الحصول على موافقة المساهمين قبل الإدلاء بالأصوات ويكفي - بهذا الصدد- إخطار المساهمين بأن جهة الاستئمان ستدلي بالأسلوب الذي ترى أنه يتفق وصالح المساهمين، ما لم يخطرها المساهمون بخلاف ذلك.

وينبغي الإشارة إلى أن هذا البند لا ينطبق على ممارسة حقوق التصويت من قبل أمناء الاستثمار أو من قبل أي أشخاص لهم صلاحية قانونية (ومن بينهم - على سبيل المثال- مأمور الإفلاس والحراس القضائيون على العقارات).

3. يجب أن تسمح العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين، كما ينبغي أن ينتج عن الإجراءات التي تتبعها الشركة صعوبة أو ارتفاع في تكلفة الإدلاء بالأصوات.

وفي القسم الأول من المبادئ يتم تعريف الحق في المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين بأنه حق للمساهم، وفي فترة ما، حاولت إدارات الشركات ومساهمو الأغلبية، الوقوف أمام المحاولات التي يقوم بها مساهمو الأقلية أو المساهمون الأجانب للتأثير على توجيهات الشركة، فكانت بعض الشركات تقوم بتحصيل سوم مقابل التصويت، كما تضمنت المعوقات الأخرى وضع عراقيل أمام التصويت بالتعويض، واستلزم الحضور الشخصي في الاجتماعات العامة للمساهمين لكي يتم السماح بالتصويت، كذلك لا تزال بعض الإجراءات الأخرى تجعل من المستحيل عملياً ممارسة حقوق الملكية، فمثلاً يتم إرسال النماذج الخاصة بالتفويض للتصويت في وقت قريب جداً من الاجتماع العام للمساهمين، الأمر الذي لا يمكن المساهمين من البحث والتشاور بدرجة كافية. ويسعى كثير من الشركات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى توفير قنوات أفضل للاتصال، وصنع القرار بالمشاركة مع المساهمين، كما يتم تشجيع الشركات على إزالة العوائق المصطنعة التي تجابه عمليات المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين.

4. ينبغي منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية، وكذا منع أية عمليات للتبادل تستهدف تحقيق مصالح للأشخاص ذوي العلاقة بالشركة. تتحقق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالشركة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح الشركة والمساهمين، ونظراً لأن عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية تنطوي على تلاعب في أسواق رأس المال، فهي محظورة بمقتضى اللوائح الخاصة بتداول الأوراق المالية، كما تخطر أيضاً قوانين الشركات و/أو القوانين الجنائية في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلا أن الحظر على مثل تلك الممارسات لا يرد في كافة التشريعات.

كما أن تطبيق التشريعات لا يكون بالقوة الكافية في بعض الحالات، وواقع الأمر أن تلك الممارسات تنطوي على إعاقة الممارسات السليمة لحوكمة الشركات طالما أنها تمثل خرقاً لمبادئ المعاملة المتكافئة للمساهمين. وتؤكد المبادئ مرة أخرى على أنه من حق المساهمين أن يتوقعوا حظر إساءة استخدام السلطات الداخلية، وفي الحالات التي لا تنص فيها التشريعات بشكل قاطع على حظر مثل تلك الأساليب أو في الحالات التي لا يكون تطبيق التشريعات فيها فعالاً، يتعين على الحكومات اتخاذ القرارات التي تكفل بسد مثل تلك الفجوات.

5. يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تخصهم يكون من شأنها التأثير على الشركة. ويشير هذا البند إلى الحالات التي يكون فيها لأعضاء مجالس الإدارة والمديرين أية تعاملات أو علاقات عائلية أو أية علاقات أخرى خاصة بالشركة، على النحو الذي قد يؤثر على حكمهم على التعاملات المختلفة.

#### الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

"يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على اعتراف أصحاب المصلحة كما يراها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة".<sup>1</sup>

ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة الشركات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية للشركات، كما يتجه الاهتمام في ممارسات حوكمة الشركات، نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في الشركة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية، وتوجه نحو رأس المال البشري والمادي في الشركة. وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ونجاحها في النهاية، بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد، من بينهم: المستثمرون، والعاملون، وجهات الاقتراض، والموردون.

وينبغي أن تدرك الشركات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها، ولهذا فمن مصلحة الشركات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح بغرض بناء الثروة، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة الشركات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح الشركة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاح الشركة. كما ينص المبدأ على:

1. يجب أن يؤكد إطار ممارسات حوكمة الشركات على احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون. ففي كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يحمي القانون أصحاب المصالح، وذلك بمقتضى قوانين العمل،

<sup>1</sup> -OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

والشركات، والعقود، والإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح، تقوم الشركات بتعهدات إضافية لهم، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة الشركة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع من المصالح.

2. حينما يقدم القانون الحماية لحقوق أصحاب المصالح فإنه يجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك أي من حقوقهم.

3. يجب أن يتيح إطار ممارسات حوكمة الشركات الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح. إذ يجب أن تتيح أطر ممارسات حوكمة الشركات الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين والممارسة الوطنية، وهي قد تتفاوت أيضاً من شركة إلى أخرى، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح، تمثيل العاملين في مجالس الإدارة، وخطط تمليك الأسهم للعاملين أو أي من الآليات الأخرى للمشاركة في الأرباح، أو العمليات المتصلة بممارسات حوكمة الشركات، والتي تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك قد يؤخذ في الاعتبار مشاركة الجهات الدائنة في ممارسات حوكمة الشركات وذلك في حالات وجود إجراءات متعلقة بالإفلاس.

4. حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة الشركات، ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك. فعندما تسمح القوانين والممارسات بمشاركة أصحاب المصالح، يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم.

#### الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

"ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت المناسب - بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها: الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب حوكمة الشركة".<sup>1</sup>

يتم في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تجميع قدر هائل من المعلومات الإلزامية والاختيارية على حد سواء، والتي تتصل بالشركات التي يجري تداول أسهمها في البورصات، ثم تتاح تلك المعلومات لنطاق عريض من المستخدمين، ويستلزم الأمر الإفصاح عن المعلومات للجمهور على أساس شفوي - كحد أدنى - وإن كانت بعض الدول تستلزم إفصاحاً دورياً على أساس نصف سنوي، أو كل ثلاثة أشهر، أو حتى على فترات أقصر في حالات وجود تطورات

<sup>1</sup> - OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

من شأنها إحداث تأثيرات كبيرة على الشركة، وغالبا ما تقوم الشركات طوعاً بالإفصاح عن معلومات بشكل يتجاوز متطلبات الحد الأدنى، وذلك استجابة لاحتياجات السوق.

وتعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية. وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة وفعالة لحقوق الملكية، إلى أن الإفصاح يمكن أن يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، ويتطلب المساهمون والمستثمرون المرتقبون الحصول على المعلومات المنظمة والتي تتسم بدرجة مرتفعة من المصدقية والقابلية للمقارنة مع البيانات الأخرى، وبدرجة التفضيل الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم الشركة وحقوق الملكية وحقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة بها، فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعيق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن ارتفاع التكلفة الرأسمالية وعن سوء تخصيص الموارد.

يضاف إلى ما سبق أن الإفصاح يسهم في تحسين مستويات تفهم الجمهور لهياكل وأنشطة المشروعات، علاوة على تفهم سياسات الشركات وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وعلاقة الشركات بالمجتمعات التي تعمل خلالها.

ولكن ليس من المتوقع أن تحل متطلبات الإفصاح محل الأعباء الإدارية أو أعباء التكلفة غير العادية الملقاة على الشركات، كذلك فليس من المتوقع أن تفصح الشركات عن المعلومات التي قد تؤدي إلى الإضرار بمراكزها التنافسية ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازما لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتجنب تضليل المستثمرين. وتطبق الكثير من الدول مفهوم الصيغة الأساسية لتحديد المعلومات المطلوب الإفصاح عنها كحد أدنى، وتُعرف المعلومات الأساسية بأنها تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة، إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات.

كما تطالب المبادئ بالإفصاح في الوقت المناسب عن كافة التطورات الأساسية التي تحدث بين التقارير المنتظمة أو الدورية، وتطالب أيضا بتقديم المعلومات إلى كافة المساهمين بصورة متزامنة، بهدف ضمان المعاملة المتكافئة. كما ينص المبدأ على:

1. ينبغي أن يشمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات الأساسية المتصلة بما يلي:

أ. النتائج المالية والتشغيلية للشركة: التقارير المالية المعتمدة من مراقب الحسابات والتي تبين الأداء المالي والموقف المالي للشركة وحساب الأرباح والخسائر، وقائمة التدفقات النقدية، وملاحظات مراقب الحسابات على القوائم المالية، فتلك

هي المصادر الأكثر استخداماً لتقديم المعلومات المطلوبة عن الشركات. والهدفان الأساسيان للقوائم المالية - في شكلها الراهن - يتمثلان في التمكين من المتابعة الملائمة، وتقديم الأسس اللازمة لتقييم أسهم وسندات الشركة. كما تتضمن التقارير السنوية بياناً لمناقشة إدارة الشركة وتحليل نتائجها التشغيلية. وتمثل تلك المناقشات فائدة كبيرة إذا ما قرأت جنباً إلى جنب مع القوائم المالية، وعادة ما يهتم المستثمرون - بصفة خاصة - بالمعلومات التي قد تلقي الضوء على أداء الشركة ككل في المستقبل. ومن الأهمية الإفصاح عن التعاملات الخاصة بكل من المجموعات المختلفة، فمن المفاهيم المؤكدة أن إخفاق ممارسات حوكمة الشركات، غالباً ما يرتبط بالإخفاق في الإفصاح عن الصورة الكاملة وخاصة عندما تستخدم العناصر غير المدرجة بالميزانيات لتقديم الضمانات أو ما يشابهها من التزامات بين الشركات التي ترتبط بعلاقات فيما بينها.

ب. أهداف الشركة: علاوة على الأهداف التجارية، تحث الشركات على الإفصاح عن سياستها المتصلة بأخلاقيات المهنة والنشاط، والبيئة، وما يمثلها من التزامات في نطاق السياسة العامة، وقد تنطوي مثل تلك المعلومات على أهمية بالنسبة للمستثمرين وغيرهم من مستخدمي المعلومات بهدف تحسين عمليات تقييم العلاقات بين الشركات والمجتمعات التي تعمل خلالها، وكذا تقييم الخطوات التي تتخذها الشركات للاطلاع بتنفيذ أهدافها.

ج. ملكية الأغلبية وحقوق التصويت: يتمثل أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين في الحصول على المعلومات المتصلة بهيكل ملكية الشركة وحقوقهم، مقارنة بحقوق بقية المساهمين، وغالباً ما تلزم الدول الإفصاح عن بيانات الملكية في حالة تجاوز إجمالي حقوق الملكية حداً معيناً، وقد يشتمل الإفصاح عن بيانات تتصل بكبار المساهمين وغيرهم ممن لديهم حق السيطرة - من أي نوع - على الشركة، وتتضمن المعلومات عن حقوق التصويت الخاصة، واتفاقات المساهمين، وملكية حصة معينة من الأسهم تمكن من السيطرة على الشركة، والعلاقة التبادلية الهامة بين المساهمين. كذلك فمن المتوقع أن توفر الشركات المعلومات المتصلة بالتعاملات التي تتم بين الشركة وبين الأطراف ذوي الصلة بها.

د. أعضاء مجالس الإدارة، وكبار المديرين، ومرتباتهم وحوافزهم: يطلب المستثمرون معلومات عن أعضاء الإدارة كل على حدة وأيضاً عن كبار المديرين، لكي يتسنى لهم تقييم خبراتهم وكفاءاتهم، وكذا تقييم أية احتمالات لتعارض المصالح قد يكون من شأنها التأثير على أحكامهم، كما تمثل مرتبات وحوافز أعضاء مجالس الإدارة وكبار المديرين مجال اهتمام لدى المساهمين. ولهذا فمن المتوقع عادة أن تفصح الشركات عن القدر الكافي من المعلومات المتصلة بمكافآت وحوافز أعضاء مجالس الإدارة وكبار المديرين (سواء فرادى أو مجموعة) وأن تقدمها للمستثمرين لكي يتسنى لهم التقييم السليم للتكاليف، ومنافع خطط المرتبات، والحوافز، ومدى فعالية الخطط الموضوعية، ومن أمثلتها بدائل شراء الأسهم في رفع مستوى الأداء.

هـ. عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور: تبدو الحاجة لدى مستخدمي المعلومات المالية والأطراف المشاركة في السوق للحصول على المعلومات المتصلة بالمخاطر الملموسة في المستقبل المنظور، والتي قد تشمل على ما يلي: المخاطرة المرتبطة بصناعة أو منطقة معينة والاعتماد على السلع الأولية، والمخاطر المالية في السوق متضمنة، مخاطر أسعار الفائدة وأسعار العملات، وكذا المخاطر المرتبطة بالمشتقات المالية وبالتعاملات المالية التي لا تظهر في الميزانية، وأخيراً المخاطرة المرتبطة بالالتزامات البيئية، ولكن لمبادئ لا تنادي بالإفصاح عن المعلومات بدرجة من التفصيل تفوق ما هو مطلوب لإحاطة المستثمرين علماً بالمخاطر الملموسة في الأجل المنظور التي تجابهها الشركة، ويتسم الإفصاح عن المخاطر بأقصى درجات الفعالية حينما يتناول صناعة بعينها، كذلك فمن المعلومات التي يفيد الإفصاح عنها تلك المتعلقة بما إذا كانت الشركات لديهم نظام لمتابعة المخاطر أم لا.

و. المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح: تحت الشركات على توفير المعلومات المتصلة بالمسائل الرئيسية ذات الصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، والتي قد تؤثر بصورة ملموسة على أداء الشركة. وقد يشتمل الإفصاح عن علاقات الإدارة والعاملين، وأيضاً علاقاتهم مع باقي أصحاب المصالح مثل المقرضين، والموردين، والمجتمعات المحلية. وتفرض بعض الدول قدراً كبيراً من الإفصاح عن المعلومات المتصلة بالموارد البشرية، فسياسات الموارد البشرية، مثل برامج تنمية الموارد البشرية، أو خطط تمليك الأسهم للعاملين، تتيح لأطراف السوق معلومات هامة عن نقاط القوة التنافسية لدى الشركات.

ز. هيكل وسياسات ممارسات حوكمة الشركات: تشجع المبادئ على قيام الشركات بإتاحة تقارير عن كيفية تطبيقها في الممارسة لمبادئ حوكمة الشركات، وواقع الأمر أن الإفصاح عن سياسات هيكل ممارسات حوكمة الشركات، وبصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة فيما بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، تعد بمثابة عنصر هام لتقييم ممارسات حوكمة الشركات.

2. ينبغي إعداد المعلومات، ومراجعتها، والإفصاح عنها وفقاً لأعلى المعايير المحاسبية والمالية وغير المالية للإفصاح والمراجعة. ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق أعلى المعايير إلى تحسين قدرة المستثمرين على متابعة الشركة من خلال توافر التقارير التي تتسم بارتفاع درجة المصداقية والقابلية للمقارنة مع غيرها من التقارير، بالإضافة إلى تحسين درجة الإلمام بأداء الشركة، وتعتمد نوعية المعلومات على المعايير التي تستخدم في عمليات تجميعها والإفصاح عنها، وتدعم المبادئ الاتجاه نحو وضع المعايير ذات الجودة المرتفعة والمعترف بها دولياً والتي تؤدي بدورها إلى تحسين القابلية لمقارنة المعلومات عبر الدول المختلفة.

3. ينبغي إجراء المراجعة السنوية بواسطة مراقب حسابات مستقل لكي يتحقق وجود تأكيد خارجي وموضوعي بشأن الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

وقد وضعت كثير من الدول ترتيبات لتحسين درجات استقلالية المراقبين المحاسبين، مع زيادة درجة مساءلتهم أمام المساهمين، هذا ما يساهم في خلق شعور بأن تطبيق المعايير المرتفعة في مجال المراجعة الحسابة، فضلاً عن تطبيق موثيق أخلاقيات المهنة، يعدان من أفضل وسائل زيادة استقلالية المهنة وتحسين أوضاعها. وثمة وسائل أيضاً تشتمل على تقوية لجان المراجعة التابعة لمجالس الإدارة، وزيادة مسؤولية مجلس الإدارة في اختيار مراقب الحسابات. وبالإضافة إلى ما سبق، تطبق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدداً من المقترحات الأخرى. وبعض الدول تضع حدوداً على النسبة المئوية من الدخل الذي يحصل عليه مراقب الحسابات من أي عميل مقابل أعمال أخرى، عدا المراجعة. كما تلزم بعض الدول الأخرى قيام الشركات بالإفصاح عن مستويات الأتعاب المدفوعة لمراقبي الحسابات نتيجة لأداء خدمات أخرى، عدا المراجعة، وأيضاً قد تفرض حدود على إجمالي النسبة المئوية من دخل مراقب الحسابات التي تأتي من عميل واحد. ومن أمثلة المقترحات الأخرى: إجراء مراجعة لجودة أعمال المراجعة عن طريق مراقب حسابات آخر، ومنع مراقبي الحسابات من أداء خدمات أخرى، عدا المراجعة والتنقل الإلزامي للمراقبين بين العملاء، والتعيين المباشر للمراقب من قبل المساهمين.

4. يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمي تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة، وسلامة التوقيت، وفعالية التكاليف، فقنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي أهمية محتوى المعلومات ذاته.

وبينما يعد الإفصاح عن المعلومات أمراً ملزماً في الغالب بمقتضى التشريعات السرية، فإن تصنيف وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بمشقة وارتفاع في التكلفة. ولهذا ففي بعض الدول صار حفظ واسترجاع ملفات تقارير الشركات ومستنداتها يتم إلكترونياً. كما يتيح الانترنت وغيره من صور تكنولوجيا المعلومات الفرصة لتحسين عملية توزيع المعلومات.

#### الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

" يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.<sup>1</sup>"

تتفاوت هياكل وإجراءات مجالس الإدارة تفاوتاً واسعاً فيما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وداخل الدول ذاتها، فبعض الدول يسري بها نظام المجالس ذات المسؤولية؛ وهو النظام الذي يفصل بين الوظيفتين الإشرافية والإدارية، وفي هذه النظم، يوجد مجلس إشرافي يتكون من أعضاء غير تنفيذيين ومجلس إدارة يتكون بالكامل من تنفيذيين

<sup>1</sup> - OECD Principals and Annotation on Corporate Governance .Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

وفي بعض الدول الأخرى يوجد مجلس موحد يجمع بين أعضاء المجلس التنفيذي وغير التنفيذيين. وتعد المبادئ عامة بالدرجة التي تمكن من تطبيقها على أي من هياكل مجالس الإدارة التي تستند إليها وظائف تسيير أمور الشركة ومتابعة المديرين.

ويتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه إستراتيجية الشركة، المسؤولية الرئيسية عن متابعة أداء المديرين، وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، علاوة على منع تعارض المصالح، والموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تواجهها الشركة. ولكي يتسنى لمجلس الإدارة الاطلاع بمسؤولياته بصورة فعالة، يتعين أن تتوفر له درجة من الاستقلال عن الإدارة التنفيذية. كذلك فمن بين المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة، تبرز مسؤولية تنفيذ النظم التي تصاغ لضمان التزام الشركة بالقوانين السارية، بما في ذلك قوانين الضرائب، المنافسة، العمل، البيئة، تكافؤ الفرص، الصحة، والسلامة المهنية. علاوة على هذا فمن المتوقع أن تأخذ مجالس الإدارة بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف المعنية، وأن تتعامل معها على نحو يتسم بالعدالة ومن أبرز تلك الأطراف: العاملون، والمقرضون (الدائنون)، والعملاء، والموردون والمجتمعات المحلية. كما تبرز في هذا الصدد أيضا أهمية مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية. كما ينص هذا المبدأ على:

1. ينبغي أن يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أسس من المعلومات الكاملة، وبالأمانة والمسؤولية والعناية الواجبة، وأن يتم ذلك تحقيقا لمصالح الشركة والمساهمين.

وفي بعض الدول، تنص القوانين على قيام مجالس الإدارة بالعمل لمصالح الشركة، أخذا بعين الاعتبار لمصالح المساهمين، والعاملين والمجتمع. إلا أن العمل لمصالح الشركة ينبغي ألا ينتج عنه السماح للإدارة بأن تصبح إدارة مطوقة.

2. بينما تؤثر قرارات مجلس الإدارة على المجموعات المختلفة من المساهمين بصور متفاوتة، فإنه يتعين على مجلس الإدارة معاملة كافة المساهمين بصورة عادلة.

3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية أخذاً في الاعتبار مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصالح).

4. يتعين قيام مجلس الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية من بينها ما يلي:

أ. مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسات المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط،

ووضع أهداف الأداء، ومتابعة التنفيذ ومتابعة أداء الشركة، والإشراف العام على الإنفاق الرأسمالي، وعمليات

الاستحواذ، وبيع الأصول؛

ب. اختيار المديرين التنفيذيين، وتحديد مرتباتهم، وحوافزهم، ومتابعتهم، والقيام عند الضرورة بإحلالهم، والإشراف على

تخطيط المسار المهني للعاملين؛

ج. مراجعة مرتبات وحوافز المديرين، وضمان وجود عملية تتسم بالشفافية فيما يتعلق بترشيح أعضاء المجلس؛

د. متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المحتملة لدى المديرين، وأعضاء المجلس والمساهمين، وهو ما قد يتضمن إساءة استخدام أصول الشركة، وإساءة استخدام التعاملات التي يقوم بها أطراف من ذوي العلاقة بالشركة؛

هـ. ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها الشركة، بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة، ووجود نظم ملائمة للرقابة وخاصة نظم متابعة المخاطر، والرقابة المالية، والالتزام بالقوانين؛

و. متابعة فعالية الممارسات المتصلة بأساليب إدارة الشركة التي تعمل الشركة وفقاً لها، وإدخال التعديلات اللازمة عليها، ووفقاً للاحتياج؛

ز. الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الاتصال، وقد تختلف وظائف أعضاء مجلس الإدارة تبعاً لاختلاف مواد الشركات في التشريعات المختلفة، وأيضاً تبعاً للنظام الأساسي للشركة.

إلا أن العناصر المشار إليها أعلاه تعد بمثابة ضرورات لازمة لأغراض نجاح أسلوب حوكمة الشركات.

5. يجب أن تتوفر لدى مجلس الإدارة القدرة على ممارسة الأحكام الموضوعية على شؤون الشركة استقلالاً بوجه خاص عن الإدارة التنفيذية.

يستلزم تفاوت هياكل وممارسات مجالس الإدارة في الدول المختلفة تفاوتاً مناظراً في النظر لمسألة استقلال أعضاء مجالس الإدارة، فاستقلال المجلس عادة ما يتطلب وجود عدد كاف من أعضاء المجلس من غير العاملين الدائمين بها، وأيضاً ممن لا يرتبط بشكل وثيق بالشركة أو بإدارتها، سواء من الناحية الاقتصادية أو العائلية أو لغير ذلك من الروابط؛ إلا أن هذا لا يمنع تعيين المساهمين أعضاء بمجالس الإدارة، وبوسع أعضاء المجلس المستقلين الإسهام بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار بالمجلس. إذ تتوفر لديهم القدرة على تقديم وجهات نظر موضوعية فيما يتعلق بأداء المجلس والإدارة التنفيذية. وعلاوة على هذا، فإن بوسعهم أن يلعبوا دوراً هاماً في المجالات التي قد تتباين بشأنها مصالح الإدارة والشركة، والمساهمين ومن أمثلتها: مرتبات وحوافز المديرين، وتخطيط المسار الوظيفي والتغيرات في تنظيم الرقابة بالشركة، والخطط الدفاعية في مواجهة الاستحواذ العدائي وعمليات الاستحواذ الكبيرة، ووظيفة المراجعة المالية. وبإمكان رئيس المجلس أن يلعب دوراً رئيسياً في ضمان فعالية ممارسات حوكمة الشركات، وهو مسؤول بصفة عامة عن فعالية وظائف المجلس. وفي بعض الدول، يوجد أمين عام للشركة لمساعدة رئيس المجلس. وفي نظم المجلس الموحد، غالباً ما يتم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة، والمسؤول التنفيذي الرئيسي، ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة، وزيادة درجة المساءلة، بالإضافة إلى زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية.

يجب أن تراعي مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، والذين تتوفر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح. ومن أمثلة تلك النوعية من المسؤوليات الرئيسية: إعداد التقارير المالية، واختيار كبار المديرين، وتحديد مرتبات وحوافز المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. وبينما تقع مسؤولية إعداد التقارير المالية وتحديد المرتبات والحوافز واختيار المديرين ضمن نطاق مسؤوليات مجلس الإدارة بصفة عامة، فإن أعضاء المجلس المستقلين من غير العاملين بالشركة، بإمكانهم توفير ضمان إضافي أمام المشاركين بالسوق مؤداه أن مصالح الأخيرين محل اعتبار واهتمام، كذلك فقد تتجه مجالس الإدارة نحو تكوين لجان مستقلة، تبحث في بعض المسائل التي يحتمل وجود تعارض مصالح بشأنها. وقد يستلزم الأمر وجود حد أدنى لعدد الأعضاء المستقلين بكل تلك اللجان، أو قد يكون جميع الأعضاء من المستقلين.

ينبغي أن يكرس أعضاء المجلس وقتاً كافياً لمسؤولياتهم. ومن المتفق عليه أن عضوية الفرد في عدد كبير من المجالس قد تؤثر على أدائه، ولهذا، فقد تود الشركات توجيه اهتمام كاف نحو هذه المسألة. وقد قامت بعض الدول بتحديد الحد الأقصى لعدد الشركات أو المؤسسات التي ينبغي أن يشغل الفرد عضوية مجالسها. إذ أن تحديد العدد قد يكون أقل أهمية من مسألة ضمان الوضع والثقة الذين يتمتع بهما العضو في أعين المساهمين.

استهدافاً لتحسين ممارسات مجالس الإدارة وأداء أعضائها، وجدت بعض الشركات أنه من المفيد تحقيق قدر من التدريب والتقييم الطوعي الذاتي والذي يفني بمتطلبات الشركة. وقد يتطلب هذا امتلاك أعضاء مجالس الإدارة للمهارات المناسبة عند التعيين، ثم يظلون بعد ذلك متابعين للقوانين والإجراءات الجديدة، بالإضافة إلى إلمامهم بالتغيرات التي تطرأ على المخاطر التجارية.

6. يجب أن تتوفر لأعضاء مجالس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاطلاع على مسؤولياتهم، فأعضاء مجالس الإدارة بحاجة إلى الحصول على المعلومات المتصلة بنشاط الشركة في الوقت الملائم لكي يدعموا القرارات التي يتخذونها.

وواقع الأمر أن الأعضاء من غير العاملين الدائمين لا تتوفر لديهم إمكانية الحصول على المعلومات بذات الصورة التي تتوفر للمديرين، ومن ثم فإنه بالإمكان تدعيم إسهامات الأعضاء من غير المديرين عن طريق إتاحة قنوات الاتصال بينهم وبين عدد من المديرين داخل الشركة، مثل أمين عام الشركة، والمراقب الداخلي. بالإضافة إلى تمكينهم من الحصول على استشارات خارجية مستقلة على حساب الشركة ولكي يتم الاطلاع على المسؤوليات يجب أن يضمن أعضاء مجلس الإدارة الحصول على المعلومات الدقيقة، والمناسبة في الوقت الملائم.

## المبحث الرابع: آثار وصعوبات تطبيق حوكمة الشركات وعلاقتها بالتنمية المستدامة

مما لا شك فيه أن حوكمة الشركات لها دور كبير في نجاح الشركات على المستوى الجزئي، ونجاح الاقتصاد على المستوى الكلي، وهذا راجع إلى الآليات التي تطبقها وتحتويها الحوكمة، والتي تجعل منها نظاما متكاملا يعمل على تحقيق الأهداف على مختلف المستويات وفي شتى المجالات، لكن لا ننسى أن هناك عوامل تمنع الشركات من تطبيق وإنجاح الحوكمة فيها. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى آثار وإيجابيات تطبيق الحوكمة وإلى صعوبات ومعوقات ذلك (تقييم الحوكمة) وكذا دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها توجهها ضروريا تلتزم به كل الشركات.

### المطلب الأول: آثار تطبيق الحوكمة

إن التعرف على مزايا تطبيق حوكمة الشركات ومعوقات ذلك يمنحنا صورة واضحة عن مدى الدور الكبير الذي تلعبه هذه الآلية في الوقت الراهن خاصة مع عصر التكنولوجيا، وتحرير التجارة الذي يجعل الشركات دائما في خطر بسبب حجم المنافسة واتساع رقعتها. وفيما يلي عرض لأهم إيجابيات وسلبيات (معوقات) تطبيق الحوكمة:

#### الفرع الأول: مزايا تطبيق حوكمة الشركات

##### 1- على مستوى المجتمع<sup>1</sup>:

- تشجيع الاستثمار والتنمية والمستدامة؛
- تحارب الفساد بشتى أشكاله؛
- تشجع التنافس، وكذا تشجع على زيادة الإنتاجية والابتكار؛
- تشجع على العمل بكفاءة وتقلل من الموارد؛
- تجعل الأسواق المالية مستقرة وتنميها من خلال تطبيق المبادئ؛
- تشجع على إقامة علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب المصالح.

##### 2- على مستوى الشركات والمستثمرين:

- تحسين أداء الشركات؛
- التقليل من تكلفة رأس المال؛
- تحسين سمعة الشركات؛
- تحسين إستراتيجية الشركة (السرعة على التأقلم مع المتغيرات)؛
- بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة؛

<sup>1</sup> موقع مركز المشروعات المالية: (www.cipec-arabia-org). تصفح بتاريخ: 2016/10/15

- حماية حقوق المستثمرين؛
- زيادة السيولة.
- و هناك من يرى أن تطبيق الحوكمة يمكن أن يجلب المزايا التالية<sup>1</sup>:
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- تعظيم أرباح الشركات ومتعامليلها من أصحاب المصلحة؛
- ضمان مراجعة الأداء الشامل للشركات؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الشركات وتعزيز مبدأ المحاسبة؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ المتفق عليها؛
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- مراعاة مصالح الأطراف ذات المصلحة وتفعيل التواصل معهم؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية إلى الوضع الأمثل؛
- تحسين التقييم وتخفيض تكلفة رأس المال.

#### الفرع الثاني: صعوبات وسليات تطبيق حوكمة الشركات

يواجه تطبيق الحوكمة مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تحد دون الوصول إلى تعظيم أهدافها، فهناك من قسم هذه الصعوبات إلى داخلية وخارجية وأخرى مباشرة وغير مباشرة، وآخر قسمها إلى إدارية وتنظيمية وتشغيلية، وسنحاول الجمع بين كل هذه التصنيفات وذكر أهم الصعوبات فيما يلي:

- 1- **ضعف وهشاشة الإطار القانوني والتنظيمي:** إن ضعف هذه الأطر وعدم ارتقاءها للمستوى المطلوب وخاصة فيما يتعلق ببعض النقاط كحقوق الملكية، يجعل من تطبيق الحوكمة أمرا صعبا خاصة مع تسارع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 2- **الفساد:** الفساد بشتى أنواعه أكان فسادا إداريا أم ماليا أم أخلاقيا (أخلاق المهنة)، حيث يؤدي هذا الفساد إلى ضعف هيبة الدولة في تطبيق القوانين، وهذا ما يؤدي إلى غياب مبدأ الشفافية وفساد صورة الشركة عند أصحاب المصلحة

<sup>1</sup> ناصر السعيد، "سليات وإيجابيات تطبيق الحوكمة"، منتدى الحوكمة، شركة الاستثمار البشري للتدريب وغرفة التجارة والصناعة الكويتية، الكويت، 9-11 أبريل- 2007، ص: 04.

وخاصة المساهمين، كما أن انتشار الفساد يؤدي إلى هروب الاستثمارات، وللفساد كذلك تكاليف اقتصادية أخرى وخاصة إذا وصل الفساد إلى الأجهزة الحكومية، فإن هذا يصبح أكبر، والقضاء عليه يتطلب الكثير من الجهود.

**3- العلاقة بين أصحاب المصالح:** إن عمليات الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين، لا تضر فقط أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات تُعنى بحماية حقوق أصحاب المصالح بالشركة.

**4- غياب الشفافية:** يعتبر وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية إعلام وتبليغ المعلومات لأصحاب المصالح، من شأنه أن يساعد الشركة في إقامة علاقة قوية معهم، بالمقابل غياب الشفافية من شأنه أن يفسد هذه العلاقة، ويجعل الشركة في نزاعات دائمة بسبب تزايد الشكوك واللاتقة بين الشركة والأطراف ذات المصلحة.

**5- مشكلة الفصل بين الملكية والإدارة:** تشكل أغلبية المؤسسات العالمية من مؤسسات صغيرة ومتوسطة وأغلبها ذات طابع عائلي، أي المالك هو المسير نفسه، لدى من الصعب الفصل بين الملكية والتسيير، وهذا يؤثر على العلاقة مع الأطراف الخارجية ويحد من تطبيق قواعد الحوكمة.

**6- ضعف قواعد التسيير:** هذا يعني عدم وجود أرضية متينة لتطبيق حوكمة الشركات لأن أهم عامل لتطبيق الحوكمة هو وجود قواعد واضحة للتسيير.

**7- ضعف رأس مال الشركات:** يتطلب تطبيق الحوكمة تخصيص الأموال اللازمة لذلك، أي تكاليف الحوكمة من أجل فعالية الرقابة، غير أن ضعف رأس المال في الشركة يتسبب في صعوبة الحصول على القروض الخارجية.

**8- معوقات اقتصادية وسياسية واجتماعية:** تتمثل في ارتفاع مستوى الفقر والجهل وغياب الدور الفعّال لمؤسسات المجتمع المدني التي تعزز دور الدولة في حماية الملكية العامة، وتساعد في ممارسة الضغوط لتطبيق القوانين ومحاربة الفساد وتعزيز الشفافية ومبدأ المساءلة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: حوكمة الشركات والتنمية المستدامة

توجد علاقة قوية بين حوكمة الشركات والتنمية، فمثلما تؤدي الحوكمة الرشيدة للشركات إلى تعزيز آفاق التنمية المستدامة بالدول، فإن قوة الاستدامة في المجال الاقتصادي وما يصاحبها من إصلاحات مؤسسية، من شأنه أن يتيح

<sup>1</sup> أنظر: نجوى بن عويدة، "دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة - دراسة حالة مجمع صايدال قسنطينة-" مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2012/2013، ص: 39-40. وكذلك: صبايجي نوال، "واقع الحوكمة في دول مختارة"، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، 6-7-2010، ص: 13-14.

القاعدة اللازمة لتحسين أوضاع الحوكمة، في المقابل تسفر الإخفاقات في مجال الحوكمة عن تأثيرات سلبية على جهود التنمية المستدامة، لما يترتب عن ذلك من سوء تخصيص رأس المال والموارد اللازمة<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق، يمكن أن نستعرض أهم النقاط التي من شأنها أن تبرز الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في التنمية المستدامة.

وعليه يبرز دور حوكمة الشركات في التنمية المستدامة كما يلي<sup>2</sup>:

1. حوكمة الشركات قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من الشركات، فهي لا تقتصر على الشركات الكبرى متعددة الجنسيات المطروحة أسهمها في كبريات أسواق الأسهم. فالكثير من آليات حوكمة الشركات يمكن أن تفيد مختلف أنواع الشركات بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والشركات العائلية غير المدرجة في أسواق الأسهم الساعية إلى بناء الاستدامة، والحفاظ على قدرتها التنافسية، لأن تلك الآليات تعتبر وسائل لإدخال الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة في بنية اتخاذ القرار في الشركة.
2. ينبغي أن يكون هناك تركيز كبير في العديد من الأسواق الصاعدة على تعزيز آليات حوكمة الشركات القائمة. فعلى الرغم من أهمية تطوير أدوات جديدة، ينبغي على الإصلاحيين إعطاء اهتمام أكبر بالآليات القائمة بالفعل، والسعي إلى ضمان تطبيقها بشكل ملائم، وإنفاذها لكل اللاعبين في السوق.
3. على الرغم من استمرار الجدل حول النظام الطوعي في مقابل النظام الإلزامي لحوكمة الشركات، ينبغي أن يسعى الإصلاحيون لإدماج مجتمع الأعمال في عملية تطوير آليات حوكمة الشركات أياً كان النظام المتبع، وإدماج مجتمع الأعمال في تلك العملية مبكراً يخلق لديه شعوراً بالملكية ويوفر فرصاً هائلة لآراء قيمة وتطبيق الفعال.
4. ذروة الأمر أن خلق أنظمة قيمة لحوكمة الشركات إذا ما اجتمع لها تعزيز الحقوق الأساسية والمؤسسات القانونية، من شأنه أن يسهم في تطوير مجتمع مستقر وديمقراطي.
5. زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي من قبل المؤسسات، مما يمكن أن يفضي إلى استثمار أكبر، ومعدلات نمو أعلى، وخلق المزيد من الوظائف.
6. تكلفة أقل لرأس المال وما يرتبط بها من تقييم أعلى للمؤسسات، مما يجعل الاستثمار أكثر جاذبية للمستثمرين، فيؤدي بدوره إلى النمو وزيادة التوظيف.
7. أداء عملياتي أفضل من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل، مما يفضي إلى خلق الثروة.

<sup>1</sup> موقع مركز المشروعات المالية: (www.cipe - arabia- org). تصفح بتاريخ: 2016/10/28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

8. تقلص مخاطر الأزمات المالية، وهو أثر على جانب خاص من الأهمية، حيث أن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكاليف اقتصادية واجتماعية باهضة.

9. علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية، مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، وعلى تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة.

10. هناك مفهوم شامل لحوكمة الشركات يتجاوز الشركات الاقتصادية، مثل الشركات المملوكة للقطاع العام أو الخاص والذي يرتبط إنتاجها بسلع أو خدمات لها اثر على رفاهية أفراد المجتمع، وهناك قول شائع انه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فان تأثيرها يمتد ليضر أعداداً كبيرة من فئات الاقتصاد والمجتمع .

11. وفي ظل هذا التوجه فان حوكمة الشركات لها اثر على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، حيث توفر للأفراد الضمان في تحقيق قدر من الأرباح، وضمان استقرار وتقدم الأسواق، والاقتصاديات والمجتمعات.

والأسباب التي تدفع الشركات إلى الأخذ بعين الاعتبار الاستدامة في تطبيقها للحوكمة نجد:

- المتطلبات الحكومية: وتتمثل في مجموعة التشريعات والقوانين التي تصدرها الهيئات الحكومية والتي تلزم المؤسسة بالحفاظ على البيئة.
- المستهلكين: وتظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في الوصول أو التقرب من المستهلكين الذين يفضلون دائماً استهلاك سلع المؤسسات الصديقة للبيئة.
- المساهمين والمستثمرين: وتتمثل في الضغوطات التي تواجهها المؤسسة من قبل المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين صورة المؤسسة بيئياً، وذلك بهدف كسب عناصر محيط المؤسسة التي تؤثر وتتأثر بها.
- المتطلبات التعاقدية: وهي تلك الشروط التي يفرضها المتعاملون الاقتصاديون على المؤسسة أثناء إبرام الصفقات.

#### المطلب الثالث: تقييم تطبيق حوكمة الشركات (عرض تجارب لبعض الدول)

نتيجة لعولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق المالية، والتطور المتسارع لوسائل وأدوات انتقال رؤوس الأموال من الأسواق ذات الفوائد الكبيرة التي تبحث عن فرص استثمارها في الشركات، فإن موضوع حوكمة الشركات أصبح مطلباً ملحاً لما يتطلبه من إيجاد عدد من التشريعات القانونية والضريبية والإدارية والمالية والرقابية، وفي تطوير فاعلية الإدارات الرشيدة، لرفع مستوى أداء القائمين على إدارة المنشآت الاقتصادية، وفي اعتماد معايير المصدقية والشفافية والعدل والمساءلة المحاسبية.

في ضوء ذلك سنتناول تجارب رائدة لبعض الدول التي تعتبر بعضها من الاقتصاديات المتقدمة، والأخرى من الاقتصاديات النامية في مجال تطبيق حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تجربة المملكة المتحدة

في سنة 1992، تم نشر تقرير Cadbury تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد إدارة الشركات" الذي احتوى على أفضل الممارسات، وذلك بعد حالات فشل الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى القلق المتزايد من انخفاض مستوى الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة، ويعد تقرير Cadbury من أهم التشريعات والإصدارات الخاصة بموضوع حوكمة الشركات، والذي أصبح فيما بعد أساساً للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات، والذي ركز على مجموعة المحددات التالية:

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء الشركة وتقرير عن ذلك للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأمر المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي؛
- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في الشركة؛
- مسؤوليات المراجعين، مستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية؛
- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين.

وفي سنة 1993 صدر تقرير Ruttemain الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها، تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها، وفي سنة 1995، ظهر تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وفي سنة 1998 أصدرت لجنة Hampel مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.

وفي سنة 1999 صدر تقرير Trunbull والخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيمها، أما في سنة 2002، صدر تقرير Combined code لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير Cadbury.

### الفرع الثاني: تجربة الصين

بذلت الصين خلال 25 عاماً مضت، جهوداً مضنية لتحسين كفاءة حوكمة الشركات، بما في ذلك إعطاء تلك الشركات المملوكة للدولة، SOE- State Owned Enterprises المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار الإداري، والتعاقد مع

<sup>1</sup> - صباحي نوال، "واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية"، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 06-07 ماي 2010، ص: 11-09.

المديرين لتحسين كفاءة تلك الشركات، وإقامة نظام شركات حديث لجعل الشركات المملوكة للدولة مستقلة في السوق، ثم انتقل تركيز إصلاحات الشركات المملوكة للدولة في الصين إلى حوكمة الشركات في عام 2003 بعد تخصيص مستثمر محدد يمثل حقوق الأصول المملوكة للدولة.

**قبل الثمانينات:** كانت الشركات العامة SOE مملوكة بالكامل للدولة في ظل اقتصاد مخطط مركزيًا، ولم تخضع تلك الشركات لاستقلالية الإنتاج والتسويق، واقتصرت إجراءات الحوكمة على ممثلي الحكومة التي كانت بمثابة المستثمر الوحيد المتدخل في كل مظاهر أداء الشركات دون إشراف آخر، مما أسفر عن ضعف الكفاءة تلا ذلك المحطات التالية<sup>1</sup>:

- خلال 1979-1991: طبقت الحكومة مبدأ المسؤولية التعاقدية Contractual Responsibility System

حيث احتفظت الحكومة لنفسها بحق اختيار المتعاقدين محددة لهم عوائد التعاقد، أشركت لجان الحزب ونقابات العمال، الاتحادات التجارية في ممارسة الحوكمة، ولكن أخفقت الحكومة بسبب بطء وعدم انتظام نقل المعلومات غير التقليدية وارتفاع تكلفة الإشراف الحكومي.

- في سنة 1992: تبين أنه بدون وجود مستثمر حقيقي للأصول المملوكة للدولة، يكون من الصعب إقامة آلية نموذجية لحوكمة الشركات وفق مبادئ المسؤولية التعاقدية، يتم فيها تحقيق توازن بين مصالح المديرين ومصالح المستثمرين، وتحقيق توازن العلاقات بين الحقوق للشركات المملوكة للدولة من جهة أخرى، لذلك أدخلت الحكومة تعديلا يتيح للشركات، وعناصر المبادرة والابتكار، من خلال تحويل الشركات الكبيرة المملوكة للدولة إلى شركات مساهمة.

- في سنة 1994: ووفقًا لقانون الشركات يتولى الإجماع العام لحملة الأسهم تعيين مجلس الإدارة، كما يتولى الإجماع العام لممثلي العمال بتشكيل مجلس الإشراف.

- في سنة 1999: ومع انعقاد مؤتمر القوى الوطنية، اعترفت الصين بأن حوكمة الشركات هي أكثر الطرق فاعلية لضمان مصالح المستثمرين، كما أعلن الحزب الشيوعي الصيني لأول مرة في أحد وثائقه الهامة، أن إقامة حوكمة شركات هي الغرض الرئيسي للإصلاح، وبالتالي قبلت الحوكمة كأساس لتطوير المؤسسات الحديثة، ولاستمرارية الإصلاح الاقتصادي، ومن ثم اتخذت إجراءات إصلاح حوكمة شركات القطاع العام (SOE).

- في سنة 2003: تم إنشاء لجنة مراقبة وإدارة أصول الشركات العامة، وهي تابعة لمجلس الدولة، لتصبح المستثمر الرئيسي في 189 شركة كبرى مملوكة للدولة في الصين، وتم أيضًا إنشاء لجنة لمراقبة تلك الأصول على مستوى القطاعات والبلديات، لتصبح المستثمر الرئيسي في الشركات الأخرى المملوكة للدولة، وبذلك أصبحت الصين قادرة على إيجاد سبيل لتحسين

<sup>1</sup> - ممدوح محمد العزايزة، "مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 51.

حوكمة الشركات، وقد اتخذت لجنة مراقبة وإدارة الأصول التابعة لمجلس الدولة سلسلة من الإجراءات لتحسين حوكمة الشركات الرئيسية المملوكة للدولة، حيث تم تقييم أداء مديري تلك الشركات عن طريق عدة مؤشرات مالية، مع تحديد المرتبات على أساس أداء الشركة. ولكن مع ذلك أسفرت الممارسة الفعلية عن ضعف أداء الشركات بسبب غياب المتابعة والتقييم الخارجي من أسواق المال ومؤسسات الائتمان، وأيضاً بسبب تركيز الرقابة التي تستأثر بها الحكومة. تمت صياغة قانون معايير الحوكمة، حيث أعطيت مجالس الإدارة السلطة والصلاحيات، وتطلب أن يكون لكل شركة ثلاثة (03) مديرين محترفين مهنيًا، كما أن ثلث أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين، وتم التركيز على وظائف مجلس الإدارة الذين أصبح من الممكن مساءلتهم مع مجلس الإشراف، وتم تعميق ثقافة الحوكمة والالتزام الذاتي بالمعايير الموضوعة .

### الفرع الثالث: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

ظهرت أول بوادر محاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين، على إثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين<sup>1</sup>.

وفي سنة 1987، قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، وفي سنة 1999، أصدر كل من New York Stock Exchange و National Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية، ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية. وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده .

<sup>1</sup> صبايحي نوال، مرجع سابق، ص: 12.

وتعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

#### الفرع الرابع: تجربة فرنسا

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدر تقرير Vienot الذي نشر سنة 1992، حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام، إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، إضافة إلى عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات. وفي سنة 1996، أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير Marini الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير Vienot أو في تقرير Marini إلا أنه مع اشتداد قوة العملة، وتدويل أسواق رأس المال، من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج<sup>1</sup>.

#### الفرع الخامس: تجربة ألمانيا

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للانحيار، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح ما يسمى Kan trag، يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وفي سنة 2000، أصدرت مجموعة مبادرة برلين ( مجموعة تضم أكاديميين ومهندسين) الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات. وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة، والمجلس الرقابي، والمساهمين والمستخدمين، كما ناقشت موضوعات أخرى مثل: الشفافية، التدقيق والشركات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة (DSW) Wertpapierbesitz Deutsche Schutzvereinigung für وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين<sup>2</sup>.

#### الفرع السادس: التجربة المصرية

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتكتسب حوكمة الشركات في مصر أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين، وذلك لما له من تأثير على تطور كل من سوق المال، وقطاع الشركات المصرية وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية المجتمع. وأهم الخطوات:

<sup>1</sup>- صبايحي نوال، مرجع سابق، ص: 12.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

- في سنة 1990: بدأت الحكومة المصرية سياسة الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، كان التحرك نحو اقتصاد السوق الحرة يمضي بسرعة ملحوظة، وكان تبسيط اللوائح والإجراءات والخصخصة له تأثير إيجابي على نشاط سوق الأوراق المالية.

- خلال 1992-1996: أخذت الهيئة العامة لسوق المال زمام المبادرة، لدعم جهود إنعاش سوق الأوراق المالية لكي تعود إلى سابق عهدها، وساعد قانون رأس المال رقم 95 لسنة 1992 على وضع إطار العمل للوسطاء.

- في سنة 2001: تزايد الأهمية المحورية الخاصة بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات، حيث تم الانتهاء من أول تقرير لحوكمة الشركات في مصر، وقد قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال، وبورصة الأوراق المالية، حيث خلاص التقرير إلى أهم نقاط الضعف والقوة في مناخ حوكمة الشركات، وقد أشار التقرير في مجمله إلى أن مفهوم ومعارف حوكمة الشركات في مصر متواجدة في نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن أهمها قانون سوق رأس المال رقم: 95/1992 ، وقانون الشركات رقم 159/1981، وقانون الاستثمار رقم 8/1997، وقانون قطاع الأعمال رقم 203/1991 وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم 93/2000 وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

كما أن المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر تشير إلى أن عدد كبير من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع أو متوسط مرتفع، مؤكداً على وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لتجنب أي من الممارسات السلبية. فالنسبة للممارسات الإيجابية، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. أما بالنسبة للممارسات السلبية، أشار التقرير إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم مايرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، كما أنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

- في سنة 2002: تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة بجمهورية مصر العربية، كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد وخلص التقرير إلى:

- ضرورة اتخاذ خطوات عاجلة لإصدار بعض القوانين اللازمة لتطوير الإطار البيئي لممارسات المحاسبة والمراجعة؛
- تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة التقارير المالية للشركات المسجلة في البورصات للتأكد من الالتزام بإتباع المعايير؛

- ضرورة تحسين مستوى جودة التقارير المالية من خلال تفعيل آليات الرقابة على إنتاج المعلومات بتحقيق التأهيل المناسب للمراجعين وتحقيق الالتزام بالقيم الأخلاقية.
- خلال 2002-2003: شهدت تطورًا ملحوظًا في مجال إرساء قواعد الشركات في مصر، مما ترتب عليه بشكل عام تحسين في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد، إذ ارتفع عدد المعايير التي تطبق تمامًا أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر من 8 إلى 3 معايير فقط، وقد أوضح التقييم أن هذا التحسن شمل المبادئ الخمسة للحوكمة، وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر، وبناء على هذا التقييم يمكن ترتيب المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات وفقًا لدرجة اتساقها والمعايير الدولية لمبادئ الحوكمة تنازليًا كالتالي: دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، ثم المساواة في معاملة المساهمين، ثم حقوق المساهمين، ثم الإفصاح والشفافية، وفي النهاية مسؤوليات مجلس الإدارة.
- في سنة 2004: تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة بجمهورية مصر العربية كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وخلص التقرير إلى:
- ضرورة توحيد أساليب إعداد وعرض التقارير المالية لتعزيز فرص المقارنة بين القوائم المالية للشركات، وتوفير المعلومات الملائمة لاحتياجات المستخدمين المختلفين؛
- تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة المعلومات التي تقدمها الشركات المسجلة وفقًا لمعايير المحاسبة والمراجعة، وبيان مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- تفعيل دور لجان المراجعة بالشركات، وخصوصًا فيما يتعلق بالتأكد من توافر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة إنشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجع؛
- تفعيل قنوات نشر المعلومات حتى يتمكن المستخدمون من الحصول عليها في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة من خلال التوسع في عمليات الإفصاح الإلكتروني للمعلومات عبر شبكة الإنترنت مع توفير كافة الضمانات لتأمين المعلومات التي يتم الإفصاح عنها.
- في سنة 2005: قامت إدارة حوكمة الشركات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية.
- في سنة 2006: أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانًا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 ، والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارًا من أول يناير 2007<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ممدوح محمد العازية، مرجع سابق، ص: 52.

## الفرع السابع: التجربة الجزائرية

في الجزائر وفي سنة 2009، تم إصدار "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلقت مركز "حوكمة الجزائر" لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

إذن يعتبر موضوع حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لشركاتها قصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق، ورغبة من الجزائر في التكامل مع الاقتصاد العالمي، بذلت الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي لحوكمة الشركات.

ورغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات حالت دون تطبيق هذه الحوكمة.

فمن بين معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر نجد العديد منها على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

أ. المصدر الداخلي: ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا، تحاول أن تبتعد قدر الإمكان عن تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي، معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛

- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛

- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين<sup>1</sup>.

وحتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات، لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها وتمثل هذه الاجراءات فيما يلي:

#### أ. اجراءات قصيرة الأجل:

- تقوم الشركة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الافصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة؛
- تنص سياسة حوكمة الشركات على انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين؛
- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق؛
- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها؛
- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

#### ب. اجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنوياً، وللشركة جدولاً للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم الى أعضاء مجلس الادارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

<sup>1</sup> علي جابر اسماعيل، "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 22.

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري؛
- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين؛
- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، نشرة دورية، العدد 13، 2009، ص: 11.

## خلاصة الفصل الأول:

كان الهدف من هذا الفصل هو التعريف بالحوكمة وكيفية ظهورها ونشأتها وكذا مبادئها وأهميتها والأطراف المشاركين فيها، وقد انتهى هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- يعود السبب الرئيس لظهور الحوكمة إلى ظهور مشاكل بسبب فصل الملكية عن إدارة الشركات؛
  - نظرية الوكالة هي أول شكل من أشكال الحوكمة وقد ظهرت سنة 1976، وجاءت لتعالج تضارب المصالح بين المسيرين والمالكين؛
  - تهدف حوكمة الشركات إلى تقليص التعارض بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وتوجيه الجهود لتعظيم أهداف كل طرف؛
  - تهدف ضوابط الحوكمة ومبادئها إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين مع مراعاة مصالح بقية الأطراف؛
  - يعد نظام حوكمة الشركات نظاما قابلا للتحسين (التحديث) ويتكيف مع متطلبات البيئة، وهذا ما يؤكده وجود طرف من أصحاب المصلحة يختص بالبيئة والمجتمع؛
  - يعد الهدف الأسمى للحوكمة تعظيم أداء أصحاب المصلحة دون طرف على آخر، وهذا طبقا لمبدأ العدالة والمساواة بين الأطراف؛
  - يعد مجلس الإدارة طرفا مهما وأساسيا في تطبيق وإنجاح الحوكمة، وهذا بسبب الدور الكبير الذي يلعبه في تأكيد تطبيق ضوابط الحوكمة ومبادئها.
- وفي الأخير يمكن القول أن حوكمة الشركات نظام متكامل من حيث المبادئ والمنهج المعتمد، كما أنه يهدف إلى ضمان بقاء الشركة وسيورتها، ولكن يعد حجر الأساس في نجاح هذا النظام وكفاءته، هو وجود مجلس إدارة قوي قادر على تطبيق المبادئ والقوانين والسهر على تحقيق أهداف كل الأطراف ذات المصلحة، فما هو مجلس الإدارة؟ ومما يتكون؟ وما هي مهامه ومسؤولياته؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثاني من هذا البحث.

## الفصل الثاني

مجلس الإدارة بين مبادئ

الحوكمة وإدارة الشركات

## الفصل الثاني

### مجلس الإدارة بين مبادئ الحوكمة وإدارة الشركات

تمهيد:

حوكمة الشركات ليست مجرد مبادئ تطبق للوصول إلى أهداف، وليست علاقة بين أطراف متعارضة يسعى كل منها إلى إشباع رغباته، وتعظيم منفعة وإنما أشمل من ذلك. إن تطبيق مبادئ الحوكمة وتسيير العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، لا يكون إلا من خلال وجود نظام إداري يعتمد على أساليب، ويفرض قوانين تسيير وتنظم هذه العلاقات. وهذا النظام هو ما يعرف بمجلس الإدارة.

مجلس الإدارة عبارة عن وسيلة تضعها الشركات ويخول له مالكوها تطبيق القوانين وأساليب التسيير، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة، والخاصة لأصحاب المصلحة.

يضم مجلس الإدارة أعضاء ما بين مستقلين وتنفيذيين، ويشكلون في مجملهم أصحاب المصلحة، تكون مهمتهم وضع إستراتيجية الشركة، وتخصيص الموارد لها، والتأكد من فعالية الشركة في تحقيق مستويات عليا من الأداء. وقد أصبح النمط السائد في أغلب المؤسسات هو التوجه نحو إدارة تقوم على مجلس إدارة يضم اللجان المتخصصة، بهدف الرقابة على أنشطة الشركة، وتجنب التعارض بين أهداف الأطراف ذات المصلحة.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متنوعة ما بين الجانب النظري والجانب القانوني، وهذا لطبيعة عمل مجلس الإدارة القائم على القوانين سواء داخلية خاصة بالشركات، أو عامة خاصة بالدولة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى: الإطار النظري والقانوني لمجلس إدارة الشركات، هيكل وتركيب مجلس الإدارة، مبادئ عمل مجلس الإدارة وعوامل نجاحه، كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات.

## المبحث الأول: الإطار النظري والقانوني لمجلس إدارة الشركات

يمثل تنفيذ ممارسات وأعمال الشركات التي تتسم بالفعالية والكفاءة في أي جانب منها، عنصراً أساسياً لنجاح أو إخفاق تلك الشركات، فالأعمال والممارسات التي تصمم وتمارس بأفضل الأساليب، تجعل الشركة قادرة دوماً على تولي الريادة في السوق وقطاع الأعمال.

ويسعى مدراء وملاك الشركات إلى تحسين الأداء وتطبيق برامج وخطط تمكنهم من الوصول بالشركة إلى أعلى مستويات الأداء فيها، وهذا الأخير لا يأتي إلا بوجود إدارة قوية تعمل على تطبيق الخطط والأساليب المساعدة على تحقيق أهدافها بالوقت والكيفية المناسبة.

وكما هو معلوم فإن شركات المساهمة كنمط ونوع من أنواع الشركات، تعمل إدارتها المتمثلة في مجلس الإدارة على تحقيق أهداف كبقية الشركات الأخرى. حيث يسعى مجلس الإدارة إلى تطبيق الخطط الموضوعة، والسهر على إنجاحها وتعديلها وفق متطلبات البيئة. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مجلس الإدارة، أهميته، ودوره في الشركات الاقتصادية، وكذا نظرة المشرع القانوني له ومختلف التشريعات والقوانين المنظمة له.

### المطلب الأول: مفهوم مجلس الإدارة

تعد شركات المساهمة نوعاً من الشركات الكائنة في كل البلدان، هذه الشركات تعتمد في تسييرها وإدارة شؤونها على مجلس مخول، يتكون من كل الأطراف التي لها علاقة بالشركة يسمى مجلس الإدارة. وعليه سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية هذا المجلس، أهميته وكذا الإطار القانوني الذي يعمل وفقه.

### الفرع الأول: تعريف مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة "مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسة هي العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 378.

كما يعرف مجلس الإدارة بأنه<sup>1</sup>: "مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين ، من أجل إدارة الشركة، وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للشركة ويخضعون للمساءلة من طرف المساهمين".

مجلس الإدارة يعرف كذلك بأنه<sup>2</sup>: "الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة الشركة وفي تسيير أعمالها، وهو يتخذ القرارات اللازمة لإدارة الشركة بأغلبية الأصوات، ويتم انتخاب أعضائه في الهيئات العمومية من بين المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة".

إن مجلس الإدارة هو الهيئة التي تحكم الشركة، يتم اختياره من مجموعة من المساهمين والأطراف المتعاملة مع المؤسسة (عملاء- موردون- عمال- مجتمع مدني- جمعيات مدنية وبيئية....) يسهر على المراقبة والتأكد من تحقيق أهداف الشركة، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، ويعمل وفق نظام أساسي. ويعد المجلس مسؤولاً مسؤولية كاملة ونهائية أمام المساهمين وأصحاب المصالح عند تقييم أداء الشركة، ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة، ويقدم تقريراً سنوياً عن مدى تقدم عمل الشركة وأدائها، وهذا ليتسنى تصحيح الانحرافات وتحديد مراكز الخلل ومعاينة ومحاسبة المتسببين.

وعليه مما سبق ذكره، نستخلص أن مجلس الإدارة هو:

- هيئة تتشكل من عدة أعضاء؛
- منتخبة لمدة زمنية محدودة؛
- يتكون من جهات تشكل في مجملها الأطراف ذات المصلحة؛
- إستراتيجية الشركة وأهدافها يمثلان المحدد والموجه الرئيسي لمجلس الإدارة؛
- يمكن لمجلس الإدارة أن يكون في الشركات المساهمة سواء الخدمية أو الإنتاجية؛
- تعد النواة الأولى لظهور مجلس الإدارة هو فصل الملكية عن إدارة الشركة، مما خلق نوعاً من التعارض بين المالك والمسير، الأمر الذي تطلب توجيه وتقليل هذه المشاكل.

\*- تتكون الجمعية العامة من كل المساهمين في الشركة، كل حسب ما يملكه من أسهم.

<sup>1</sup>- جونتان تشاركهام، إرشادات الأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاص واشنطن، 2008، ص:14.

<sup>2</sup>- هاشم محمد خليل، "الدعوى الناشئة عن أخطاء مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، غزة. 2011، ص:20.

وبالتالي فإن مجلس الإدارة هو عبارة عن هيئة مكونة من أفراد ينتمون إلى جهات ذات علاقة بالشركة، سواء علاقة مباشرة كالمساهمين والعمال، أو علاقة غير مباشرة كالمجتمع المدني وغيره، يقومون بدور يتمثل في إدارة شؤون الشركة منذ وضع الأهداف والغايات، إلى تقييم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف. وينظر إلى مجلس الإدارة على أنه قلب وعقل الشركة وليس أطرافها، أي أنه المسئول عن توجيه الشركة، وقيادتها نحو أهدافها، أخذا بالحسبان المتغيرات البيئية ومتطلبات أصحاب المصالح وعلى رأسهم المساهمون.

### الفرع الثاني: أهمية مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة بمثابة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها الشركة، والمرجع الأساسي لطريقة سير وعمل الأفراد، إذ يكتسي أهمية بالغة، خاصة إذا تعلق الأمر بتحقيق أهداف الأطراف ذات المصلحة.

وعليه يمكن طرح أهمية مجلس الإدارة في الشركة فيما يلي:

1. المساهمة في وضع النظام الداخلي الذي تديره الشركة، ويعتبر كمرجع في حال حدوث نزاعات وتضارب في المصالح بين الأطراف؛
2. المساهمة في وضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة، وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها، خدمة لبقية الأطراف الأخرى؛
3. العمل على إرساء مبادئ الحوكمة وتحقيق الشفافية والمساواة بين الأطراف ذات المصلحة، هذا الشيء الذي يساهم في نشر الاستقرار وشعور المساهمين بالثقة؛
4. يعمل على تسيير شؤون الشركة وتوجيهها والرقابة على أداء فروعها؛
5. دفع الشركة وفق خطة ممنهجة، ووفق ما تنص عليه القوانين الداخلية للشركة، والقوانين الشرعية الخاصة بالحوكمة؛
6. وضع سلوك الشركة وأعضائها تحت السيطرة المستمرة، بهدف توجيههم وضمان عدم حيادهم عن الخطط الموضوعية؛
7. الحفاظ على النظرة الموضوعية للشركة، وعدم الانخراط في الأعمال اليومية الروتينية، والاهتمام بالأمر الإستراتيجي ذات البعد طويل المدى؛
8. تمكين الشركة من المنافسة محليا ودوليا، من خلال الخطط والاستراتيجيات التي يقترحها، والتي تكون بنية على رؤى واضحة، وأسس ومعلومات صحيحة؛

9. تطوير أداء العاملين وتوفير شروط وبيئة العمل المناسبة، لأن العنصر البشري يعد رأس مال مهم؛
10. ضمان مصادر التمويل للشركة، سواء من طرف مساهميها، أو من أطراف خارجية أخرى سواء بنوك أو أشخاص؛
11. تنظيم العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وهذا بتطبيق القانون وأنظمة الجزاء والعقاب؛
12. الرقابة على أداء الشركة سواء كان أداء اقتصاديا أو غير اقتصادي، أي أداء اجتماعي وبيئي؛
13. الرقابة والإشراف على أعلى عمل الإدارة التنفيذية وأعضائها، وضمان أن الخطط والاستراتيجيات الموضوعة قد طبقت دون وجود خلل أو مشاكل؛
14. ربط الشركة بالجانب الاجتماعي والبيئي، وإخراجها من النمط القديم التقليدي القائم على الجانب الاقتصادي، وجعل الشركة طرفا مهما في هذا المجال.

### الفرع الثالث: الإطار القانوني لمجلس الإدارة

نحاول في هذا الفرع إعطاء الصيغة القانونية لعمل مجلس الإدارة، حيث أن هذه المعايير تمثل قانونا تعمل وفقه الشركة في اختيار وضبط عمل مجلس الإدارة، وهذا لتوجيهه والقدرة على المحاسبة، ومن أهم القواعد التي يجب أن تحدد عمل المجلس نجد<sup>1</sup>:

\*

- 1- يتولى إدارة الشركة مجلس الإدارة الذي لا يقل عدد أعضائه عن ثلاثة أشخاص ، ولا يزيد اثني عشر وفقا لما يحدده نظام الشركة، وتقتضي مبادئ الحوكمة الرشيدة أن يتم انتخابهم وفق أسلوب التصويت بالاقتراع السري، على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين (سنفصل في هذا العنصر في جزء تشكيل مجلس الإدارة وتركيبته)؛
- 2- يتولى المجلس مهام إدارة الشركة لمدة زمنية محددة قانونا؛
- 3- يسمى عضو مجلس الإدارة من الأشخاص الاعتباريين شخصا طبيعيا لتمثيله طيلة مدة المجلس؛
- 4- يمثل عضو مجلس الإدارة كافة المساهمين، وعليه بذل العناية المهنية اللازمة في إدارة الشركة، وتخصيص الوقت اللازم للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية، بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها؛
- 5- لا يمكن الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي آخر في الشركة؛

<sup>1</sup> - هاشم محمد خليل، مرجع سابق، ص: 144.

\* - الأعضاء المقصودون هم: المؤسسة كعضو، ممثل العمال، المساهمون، المجتمع المدني، ممثل عن البيئة.

6- يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلاً، ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمور الإدارية والخبرة، وأن يكون ملماً بالتشريعات ذات العلاقة بحقوق وواجبات الإدارة؛

7- لا يمكن لعضو مجلس الإدارة أو من يمثله أن يكون عضواً أو ممثلاً لعضو في مجلس إدارة شركة أخرى مشابهة أو منافسة لها في أعمالها أو مماثلة لها في غاياتها. وفي جميع الأحوال لا يجوز للشخص الطبيعي الجمع بين عضوية مجالس إدارة أكثر من خمس شركات بصفته الشخصية، أو بصفته ممثلاً للشخص الاعتباري؛

8- لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لرئيس المجلس أو أي من أعضائه، أو لأي من أقربائه، ويستثنى من ذلك البنوك والشركات المالية ضمن غاياتها ونشاطها المعروف وفق الشروط التي تتعامل بها مع عملائها الآخرين، على أن يتم الإخضاع عن ذلك ضمن التقرير السنوي للشركة؛

9- توفر الشركة لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة، بما يمكنهم من القيام بعملهم، والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بعمل الشركة؛

10- على مجلس الإدارة التأكد من توافر الكفاءة والخبرة الإدارية والفنية اللازمة في أشخاص الإدارة التنفيذية للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛

11- للمجلس الحق في الاستعانة برأي أي مستشار خارجي على نفقة الشركة، شريطة موافقة أغلبية أعضاء المجلس، وتجنب تضارب المصالح؛

12- على رئيس مجلس إدارة الشركة، أو أحد أعضائه، أو المدير العام للشركة، أو مدقق حساباتها الخارجي تحت طائلة المسؤولية التقصيرية، تبليغ الجهات الرقابية المعنية في حال وقوع أي مما يلي:

أ. إذا تعرضت الشركة لأوضاع مالية أو إدارية سيئة، أو تعرضت لخسائر جسيمة تؤثر على حقوق المساهمين، أو في حقوق دائئيتها؛

ب. قيام مجلس إدارتها، أو أي من أعضاء المجلس، أو مديرها العام، باستغلال صلاحيته ومركزه بأي صورة كانت لتحقيق له أو لغيره أي منفعة بطريقة غير مشروعة، ويسري هذا الحكم في حال امتناع أي منهم عن عمل يستوجب القانون القيام به؛

ج. قيام مجلس إدارتها، أو أي من أعضاء المجلس، أو مديرها العام، بأي عمل ينطوي على تلاعب، أو يعتبر اختلاسا أو احتيالا أو تزويرا أو إساءة ائتمان، وبشكل يؤدي إلى المساس بحقوق الشركة أو مساهميها أو الغير.

تعتبر هذه أهم القوانين واللوائح التي يمكن أن تحدد عمل مجلس الإدارة وأعضائه، ويبقى القانون هو الجانب الرئيسي والعامل المحدد لعمل المجلس وفعاليته، هذا حتى لا يكون هناك خرق للقوانين، ويمكن للمساهمين وللأطراف ذات المصلحة الاطمئنان على حال الشركة.

### المطلب الثاني: وظيفة ودور مجلس الإدارة للشركة

يقوم مجلس الإدارة بكافة الوظائف المتعلقة بالشركة من جميع جوانبها، سواء المالية أو التقنية وعلاقتها على كل الأطراف، كما تنبع وظائف وأدوار المجلس من القوانين والتشريعات التي يخولها لها القانون سواء الداخلي للشركة أو القانون العام. وسنتطرق في هذا العنصر إلى أهم وظائف المجلس وكذا دوره في تحقيق الأهداف وتوجيه المصالح.

### الفرع الأول: وظائف مجلس الإدارة

يقوم مجلس إدارة الشركة بجملة من المهام والوظائف ونبرزها في ما يلي<sup>1</sup>:

1- اعتماد التوجيهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها وتمثل في:

- أ. وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة، وخطط العمل الرئيسة، وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها؛
- ب. تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة، وإستراتيجياتها وأهدافها المالية، وإقرار الميزانيات السنوية؛
- ج. الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها؛
- د. وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ في الشركة؛
- هـ. الاهتمام عند وضع أهداف الأداء بالجوانب غير مالية للأداء، أي الأداء الاجتماعي والبيئي، إلى جانب الأداء الاقتصادي، هذه الثلاثية تشكل معا الأداء الشامل للشركة؛
- و. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفة بالشركة واعتمادها.

<sup>1</sup> عدنان بن درويش حيدر، مرجع سابق، ص: 89.

2- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية، والإشراف العام عليها، وتتمثل في:

أ. وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات تعارض المصالح المحتملة لكل عضو من أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومراقبتها وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأطراف ذوي المصلحة؛

ب. التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية؛

ج. التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة طرحها بشفافية على أعلى المستويات؛

د. المراجعة السنوية لكفاءة الإجراءات الرقابية داخل الشركة.

3- وضع نظام حوكمة للشركات والإشراف العام عليه ومراقبته والتأكد من فعاليته وتعديله عند الحاجة؛

4- وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة؛

5- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حماية وحفظ حقوقهم، وعلى وجه الخصوص يجب أن تغطي هذه السياسة الآتي:

أ. آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة، وتحميها العقود؛

ب. آليات تسوية الشكاوي أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح؛

ج. آليات مناسبة لإقامة علاقة جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم؛

د. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة، وتنظم العلاقة

بينهم وبين أصحاب المصالح. كما يجب على المجلس وضع آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها؛

هـ. مساهمة الشركة في المجال الاجتماعي والبيئي.

6- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح، وإلزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى؛

7- اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم<sup>1</sup>؛

8- ينبغي على مجلس الإدارة أن ينظر في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال، خاصة عند تعارض المصالح.

وقد أقرت لجنة بريطانية متخصصة في مجال الحوكمة أن مجلس الإدارة يقوم بالوظائف التالية<sup>2</sup>:

أ. مراجعة إستراتيجية الشركة؛

ب. التزام الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة؛

ج. تقييم أداء الشركة؛

د. وضع معايير سلوك الشركة؛

هـ. التقييم المستقل لأداء التنفيذيين.

ومنه من خلال طرحنا لوظائف مجلس الإدارة نجد أن معظم وظائفه تكون في شكل رقابي وتقييمي لمدى تطبيق الخطط والاستراتيجيات، والتأكد من سلامة الخطط ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وكشف الاختلالات ومحاولة تصحيح الأخطاء وتوجيه الشركة نحو الأهداف الموضوعة.

### الفرع الثاني: دور مجلس الإدارة

تطرقنا في الفرع السابق إلى وظائف مجلس الإدارة، وسنحاول في هذا الجزء من البحث التطرق إلى دوره وكيفية عمله، من خلال الوظائف المنوطة إليه، وقد قسمنا دور مجلس الإدارة في نقاط كبرى نشرحها فيما يلي<sup>3</sup>:

1- وضع إستراتيجية الشركة: الإستراتيجية هي الطريق الذي يوصلنا إلى تحقيق أغراض الشركة ورسالتها، وكل شركة ناجحة لابد لها من خطة إستراتيجية تحدد توجهاتها التجارية، المالية، والهيكلية المتعلقة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup> - OECD, Principles of corporate Corporate Governance. Paris. 2004. P.14.

<sup>2</sup> - ماريك هيسل، مجالس إدارة الشركات الرقابة من خلال التمثيل، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الفصل الخامس، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2008، ص:86.

<sup>3</sup> - محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، اليازوري، عمان، 2008، ص:141.(بتصرف)

كما يعد التفكير والتوجه الاستراتيجي من أهم واجبات مجلس الإدارة، وهذا التفكير هو ما يدفعه إلى الإشراف على الخطة الإستراتيجية للشركة، ومناقشتها مع الإدارة التنفيذية في جميع مراحلها. والخطة الإستراتيجية يجب أن تكون ديناميكية يجري تحديثها وتعديلها حسب ما تقتضيه الظروف المحيطة بالشركة.

ولا بد على مجلس إدارة الشركة أن يكون متيقظا لكل ما يجري حوله ويؤثر في عمل أو مستقبل الشركة، لأن المؤثرات الخارجية لها دور كبير في تحديد التوجه الإستراتيجي، والمجلس هو المسئول عن مراقبتها، ولا ينبغي عليه أن يعتمد على الإدارة التنفيذية فقط. وحتى يكون مجلس الإدارة قادرا على التفكير الإستراتيجي السليم، يجب عليه أن يكون على دراية وتطلع بكل ما هو جديد في ما يخص الأساليب الحديثة للإدارة والتسيير.

**2- تقييم أداء الشركة:** قياس ومقارنة الأداء هو إستراتيجية قوية وفعالة، لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة للتغلب على المنافسين، وهو يتطلب معرفة أداء أفضل في المهنة من المنافسين المحليين وكذا العاملين ومقارنته بأداء الشركة الداخلي في مختلف مجالات العمل، وهذا بهدف التحسين عن طريق التعلم من الآخرين، وهذا الأسلوب يعرف بالمقارنة المرجعية (Benchmarking).

كما أن تقييم الأداء الاقتصادي للشركة لم يعد محصورا في أرقام مالية تحاول الشركة الوصول إليها، وإنما هناك جوانب من الأداء أصبحت ذات أهمية بالغة للشركة يتطلب عليها تقييمها وتحسينها، وهي الجوانب البيئية والاجتماعية (المجتمعية)، التي أصبحت تشكل إلى جانب الأداء الاقتصادي ما يعرف بالأداء الشامل أو الأداء الكلي، أي أن الشركة تقدم منتجا أو خدمة بهدف تحقيق ربح اقتصادي، في المقابل لا تضر بالجوانب البيئية وتفيد المجتمع من خلال نشاطها.

**3- الإشراف على الإدارة التنفيذية:** إن المسؤولية الأولى في تنظيم الإشراف على الإدارة التنفيذية تقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة، لأنه المخول له توزيع مسؤوليات أعضاء المجلس بعناية، ويتأكد من أن كل عضو يؤدي دوره بكل كفاءة، وإذا اقترن الضعف في الإشراف على الإدارة التنفيذية مع ضعف مماثل في نظام المعلومات، فإن المجلس يفقد السيطرة على الشركة.

كم أن ترك الإدارة للمدراء أمر وضع، لأنه يخلق نوعا من التعارض والتضارب في المصالح. وهناك وسائل متعددة تساعد مجلس الإدارة في إحكام سيطرته على الشركة والإطلاع بشكل كبير على شؤونها منها: الرقابة على الأنشطة الكلية للإدارة التنفيذية بشكل دائم ودوري، تقييم مستمر لأداء الإدارة التنفيذية، التقارير الشهرية عن أداء الشركة، تشجيع اللامركزية لأنه كلما كبرت الشركة صعب على مجلس الإدارة تسييرها وبالتالي عليه القيام بتحويل وتفويض بعض الشؤون والإجراءات.

4- تحمل المسؤولية اتجاه المساهمين وأصحاب المصلحة: إن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين، والعمل وفق هذه القوانين يساعد المجلس في تلبية توقعات أصحاب المصلحة في الشركة وتحفظ حقوقهم.

إن المسؤولية القانونية لمجلس الإدارة وأعضائه هي بالدرجة الأولى اتجاه الشركة، فالمجلس مسؤول عن خدمة المصالح والالتزام بالقوانين بعيداً عن المصلحة الشخصية، لأن هذا الأخير هو ما يخلق تضارب المصالح الذي يعد النواة التي انطلقت منها أفكار حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

5- تشكيل اللجان وتفويض الصلاحيات: يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد مناسب من اللجان حسب حاجة الشركة وظروف العمل، بهدف تمكينه من أداء العمل بكفاءة عالية. كما يكون تشكيل اللجان وفقاً لإجراءات يضعها المجلس، تتضمن تحديد مهمة اللجنة والصلاحيات الممنوعة لها، وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها وتتبع أعمالها.

كما أن المجلس هو المسؤول عن تفويض الصلاحيات الخاصة بالإدارة التنفيذية، ويتضمن كل تفويض موعد عرض النتائج على أعضاء المجلس<sup>2</sup>.

6- القيادة: تتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية:

- وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالشركة؛
- الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام المجلس؛
- التأكد من إلزام الشركة بكافة القوانين السارية؛
- تشجيع ثقة المساهمين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من الشركة.

7- تقديم التقارير: يسعى مجلس الإدارة إلى تقديم تقارير تمثل الصورة الحقيقية عن وضع الشركة، وتقوم لجنة المراجعة باعتبارها لجنة من اللجان التابعة للمجلس، من التأكد من أن التقارير التي تصدرها الشركة حقيقية وتصور الواقع الفعلي لها، ويظل أداء الشركة مسؤولية المجلس ومن أولوياته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- بنك سوريا الدولي الإسلامي، دليل الحوكمة المؤسسية، 2008، ص:7.

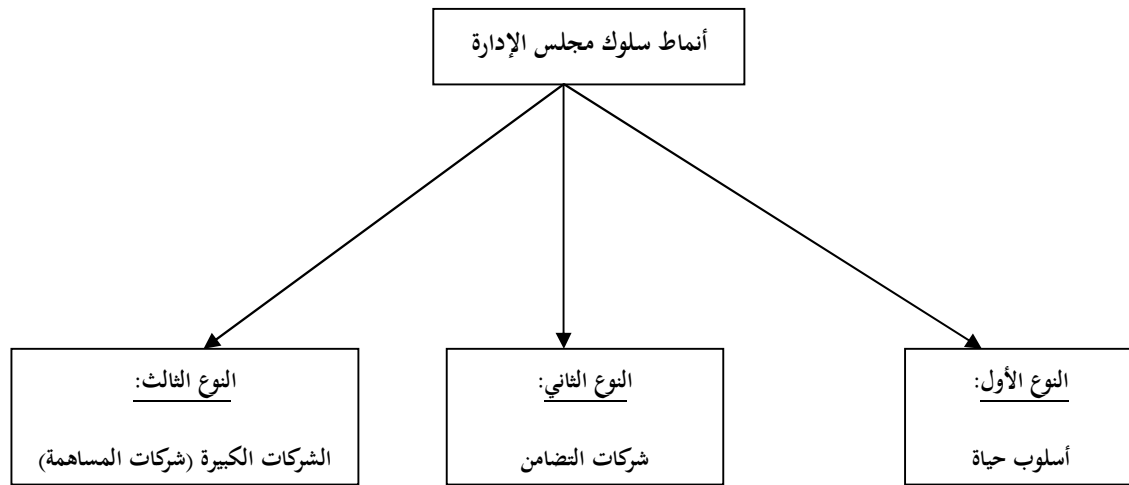
<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

<sup>3</sup>- جونتان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن، 2003، ص:12-13.

### الفرع الثالث: أنماط سلوك مجلس الإدارة

يتشابه تنظيم الشركات في العديد من دول العالم ليس فقط من حيث التنوع، ولكن من حيث جوانب أخرى هامة، لأن باختلاف نمط الشركة يتغير دور وتعامل مجلس الإدارة مع الأطراف في الشركة، وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بدراسة، صنف من خلالها أنماط الشركات إلى ثلاث أنواع رئيسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>:

شكل رقم 5: أنماط سلوك مجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 102.

من خلال الشكل نجد أن هناك ثلاث أنماط لمجلس الإدارة يمكن أن نجدها في الشركات المزاولة للنشاط، وهذه الأنماط حسب نوع الشركة حيث نجد:

1- النوع الأول: الشركة التي يمكن أن يطلق عليها اسم "أسلوب حياة" والتي لا يطمح مديرها ومالكها إلى تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته والتي قد تكون عبارة عن نموذج إداري فردي كمصدر للدخل. ويوجد الآلاف من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصاديات، والتي تعد مشروعات قيمة للغاية، لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوما له أهمية في هذا الشأن، لأنه لا توجد مصالح مشتركة أو متضاربة حيث نجد أن المالك هو المسير وهو مدير مجلس الإدارة، أي لا يوجد فصل الملكية عن الإدارة؛

2- النوع الثاني: الشركة التي تكون في صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الأشخاص، حيث يتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة. وبمرور الوقت يحدث الاندماج بين الأنواع المتماثلة من

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 101-102.

هذه الشركات، فيتحول الشركاء إلى أعضاء لمجلس الإدارة ذوي مسؤولية محددة، ثم يتحقق باستمرار الشركة الذي يصاحبه تكوين شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو، وغالبا ما تتمكن هذه الشركات من تحقيق ما تصبو إليه من طموحات، ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على مدى تحقيق طموحها، ولا تقوم الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات بفرض التزامات أو لوائح عليها. وذلك بسبب حجمها، ويمكن فرض لوائح وقواعد على هذه الشركات إذا قررت زيادة رأس مالها، وفي بعض الاقتصاديات، يطلب من هذه الشركات إعداد هيكل مختلف إذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين، يتم قياسه طبقا لعدد الموظفين، وعادة ما يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعا بين هذا النوع من الشركات خاصة في بدء تشغيلها. لذلك كان من الضروري التفكير في كيفية حل مشكلة إنشاء أفضل إطار لعمل حوكمة الشركات؛

**3- النوع الثالث:** وهو المشروعات الكبيرة، حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف، وقد يتم إنشاؤها من البداية بواسطة الدولة أو تكون الدولة قد استولت عليها، لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفا عن مثيلاتها من حيث الهيكلية. وتتشابه المبادئ التي تتحكم في حوكمة الشركات بالنسبة للنوعين الثاني والثالث من الشركات بالرغم من وجود وسائل مختلفة لتطبيق هذه المبادئ. وقد تكون هذه المبادئ واضحة ولكنها تتطلب دراسة جيدة تشمل على كيفية التطبيق السليم لها، فهي حيوية لتحقيق النجاح في هذه الشركات ما عدا النوع الأول (أسلوب حياة) حيث لا يمكن ملاحظة هذه المبادئ إلا على المدى البعيد.

وما نلاحظه من خلال الطرح السابق أنه: الشركات الصغيرة كالنمط الأول تميل وتسعى لكي تكون مثل النوع الثالث باعتبار هذه الأخيرة أكثر إدارة من النوع الأول، حيث نجد أن مجلس إدارة أو مالك الشركة من النوع الأول في عمل مستمر، حيث نجدها معرضة للأزمات وتقلبات البيئة، بينما نجد مجلس إدارة المشروعات الكبيرة يعمل وفق خطط ومراحل ممنهجة تبدأ بالتخطيط إلى الرقابة والتقييم والمساءلة، ولهذا نجدها أكثر حاكمية من النوع الأول والثاني.

**المطلب الثالث: نظرة المشرع الجزائري لمجلس إدارة الشركة**

**الفرع الأول: مهام مجلس الإدارة**

تتمثل مهام مجلس الإدارة من وجهة نظر المشرع الجزائري فيما يلي:

1. قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها: إن المهام التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، وتتم وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، ويتمثل في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها. وبالرغم من هذين الشقين (القانوني والتنظيمي)، فعلى مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسة.

2. مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الرشيد: نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الرشيد

| مهام القيادة                                                                                     | مبادئ الحكم الرشيد المتعلقة بقيادة المؤسسة                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات. | - وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بالتناسق مع مصالح الشركة؛<br>- شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.                                                                                                                                                             |
| - توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم.                                                          | - تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية ؛<br>- تقدير خطط لاستخلافهم.                                                                                                                                                                                                                                    |
| - تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين.                                                        | - ملائمة الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها؛                                                                                                                                                                                                                                                   |
| - ضمان التأكد من تعيين وتحديد وانتخاب الإداريين.                                                 | - السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| - ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون.                                              | - توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها ؛<br>- توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها ؛<br>- السهر على إدخال مekanizmat الوقاية من الأخطار. |

المصدر: ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، إصدار 2009، ص: 36.

3. الرقابة: فيما يتعلق بمهام الرقابة الموعزة لمجلس الإدارة، فإنه يقع عليه واجب التأكد من أن المؤسسة تحوز على الأجهزة المناسبة في هذا المجال، لاسيما جهاز تسيير المخاطر والرقابة المالية والعملية، فضلا عن احترام القانون والمعايير المطبقة. وتنص التشريعات عن توظيف محافظ الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية وبتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة، هذا الأخير يحرس على إعداد الحسابات نهاية كل سنة ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات، حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية. وبهدف ممارسة واجب المراقبة، يمكن لمجلس الإدارة أن يطلب الخبرة اللازمة. وأخيرا، يمكن لمجلس الإدارة أن يضع تحت تصرفه لجنة مكونة

من إداريين (لجنة المشورة)، والتي تكون مسؤولة عن المساعدة في المراقبة المالية للمؤسسة و كذا توجيهه أخذ القرارات. وبصورة أعم، فإن مهام المراقبة يجب أن تخضع لأحكام تعتمد وتكرس من طرف مجلس الإدارة.

### جدول رقم 03: مهام مجلس الإدارة المتعلقة برقابة المؤسسة والحكم الرشيد

| مهام الرقابة                                                     | مبادئ الحكم الرشيد المتعلقة برقابة المؤسسة                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها. | - التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة ؛<br>- التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات من طرف محافظ الحسابات ؛<br>- وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.                                                    |
| - الإشراف على الفريق التنفيذي.                                   | - السهر على وضع نظام تقريبي فعال وتقييم شفاف؛<br>- السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.                                                                                                                                                                                  |
| - تنظيم أنشطة مجلس الإدارة.                                      | - السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات؛<br>- وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تتميز بالكفاءة والشفافية.                                                                                                                                                                |
| - متابعة شروط استقرار المؤسسة                                    | - مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الرشيد واجراء التغييرات اللازمة؛<br>- متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجية، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة. |

المصدر: ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، إصدار 2009، ص: 37.

### الفرع الثاني: مبادئ عمل مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه، ولذا يجب أن يسعى إلى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف وبسرعة، من أجل مصلحة هذه الأخيرة وكذا مساهميتها. يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية. وفي حالة ما إذا كانت قراراته تؤثر تأثيرا متفاوتا على الفئات المختلفة من المساهمين، يجب على المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار المصالح الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل. هذه القرارات و التحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الإنصاف والشفافية و على المعايير الأخلاقية العالية.

وحقاً يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على أكمل وجه، يجب أن تتوفر على الأقل ثلاثة شروط هي: أن على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني؛ أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛ ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

**1. تشكيل مجلس الإدارة:** يتصرف أعضاء مجلس الإدارة ضمن هذه الهيئة كإداريين حتى لو كانوا في نفس الوقت من مُلاك المؤسسة. الإداريين الخارجيين هم أعضاء من مجلس الإدارة والذين لا ينتمون للفريق التنفيذي ولا للمُلاك. وعلى العموم فيمكن اعتبارهم مستقلين إلا في حالة ما إذا وجدت علاقة بينهم وبين الفريق التنفيذي أو مع المساهمين مما قد يثير الشك. يجب أن تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبها، ويمكن أن يضم المساهمين ومسيرى المؤسسة والإداريين الخارجيين. تحت طائل التحفظ بأن هذه الشروط الخاصة تكون في مقدور المؤسسة توفيره، فإنه يقع على كل مؤسسة أن تحوز بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين. إن وجود هذه الفئة (إداريين خارجيين) من ضمن أعضاء مجلس الإدارة شيء ثمين يساعد على ما يلي: إسداء نظرة موضوعية عن المؤسسة وتقديم آراء ونصائح غير متحيزة بشأن المسائل التي يقع فيها التداخل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة؛ تقييد الفريق التنفيذي إلى مزيد من الانضباط والمسؤولية فيما يتعلق بجلب وتحويل. وبصفة خاصة، يوصي بضم الإداريين الخارجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لمساهمتهم الفعالة وكفاءتهم، وكذلك لاستقلاليتهم بالمعنى الملزم والسلطة المعنوية التي سيمارسونها. إن الإداريين الخارجيين هم أعضاء كاملي العضوية في مجلس الإدارة، حيث لهم حق الاجتماع والتداول مع نظائريهم من باقي الأطراف يمكن أن يكلفوا بنفس مهام الأعضاء الآخرين<sup>1</sup>.

**2. أجر الإداريين:** يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله (التقدير وبدل مقابل الحضور). يجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الإداريين الذين يجيئون على الاختصاص المرغوب.

وبصفة عامة، فإن كل الإداريين يجب أن يتقاضوا نفس الأجر عدا ما قد يتقاضونه بصفته مساهمين أو منصبهم ضمن الفريق التنفيذي والذي (أي الأجر) لا يؤخذ بعين الاعتبار في حساب أجورهم، وإنما كل في إطاره الخاص.

<sup>1</sup> - سيلر .جيس، جي لورنس، " مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة " حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، ترجمة سمير كرم. واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2014، ص: 24.

## المبحث الثاني: هيكل وتركيب مجلس الإدارة

إن بناء مجلس الإدارة الفعال يعتبر نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، باعتباره المسؤول المباشر للإشراف على هذه المبادئ، وضمان سيرورة الشركة وفقها بما يطمئن لكل طرف ذات المصلحة أهداف دون تعارض فيما بينهم، وبناء على هذا، سنحاول التطرق إلى أعضاء مجلس الإدارة المكونين له وكذا شروط عضويتهم، وإلى اللجان التي يتكون منها المجلس.

### المطلب الأول: أعضاء مجلس الإدارة

في ظل مفهوم الحوكمة، فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن الأطراف ذات المصلحة، وهذا للإشراف على شؤون الشركة، ووضع الخطط التي تعكس أهدافها، كما يقوم المجلس بمساءلة المديرين التنفيذيين ومحاسبته عن أدائهم لتحقيق تلك الأهداف، وتحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة.

كما أن مجلس الإدارة يقوم بالرقابة والإشراف على هؤلاء المديرين التنفيذيين ومحاسبته عند عدم تحقيق الأهداف المطلوبة والمستويات المخطط لها من الأداء، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة والمجلس الإداري الفعال يسعى دائما إلى الحصول على أداء أفضل، إذ أن التأكيد على المسؤولية يؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، وتحقيق أهداف كل الأطراف ذات المصلحة وتعظيم منافعهم<sup>1</sup>.

وفيما يخص تكوين مجلس الإدارة، أوضحت مبادئ الحوكمة والعديد من لوائح الحوكمة الخاصة بالشركات النواحي التي يجب الالتزام بها عند تكوين مجلس الإدارة وهي:

- أن يحدد النظام الأساسي للشركة على أن لا يقل عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن ثلاث عشرة عضواً؛
- أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة، بشرط أن لا يتجاوز أربع سنوات، ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص النظام الأساسي على غير ذلك؛
- أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء التنفيذيين؛
- يخطر الجمع بين منصب رئيس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة؛

<sup>1</sup> Jensen and Meckling, "Theory of the firm ; Managerial behavior , Agency cost and ownership structure", journal of financial Economics, vol3, 1996, P. 10.

- أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المتنقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس (أيهما أكثر) ؛
- أن يبين النظام الأساسي للشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء المجلس أو بعضهم؛
- عند انتهاء عضوية أحد أعضاء المجلس بأي طريقة، يجب على الشركة أن تخطر بعض المتعاملين معها بالأمر، مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك (كأن تعلم البنوك، ومصالح الأسواق المالية)؛
- لا يجوز للشخص ذي الصلة الاعتبارية (الذي يحق له بحسب النظام الأساسي للشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة)، التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة؛
- تعريف الأعضاء بشؤون الشركة عند بداية عملهم، حيث يجب أن يكتسب الأعضاء الجدد المهارات والمعرفة المناسبة بعد تعيينهم، وذلك من خلال برنامج شامل رسمي معد خصيصاً عن شؤون الشركة حيث يشمل:

1- الاجتماع مع المسؤولين في الشركة وكبار المساهمين؛

2- إعداد زيارات ميدانية إلى مواقع الشركة؛

3- الحصول على معلومات عن الشركة، ونشاطها وأسواقها ومنافسيها، والتحديات التي تقوم بها، وتنظيمها الإداري والمخاطر الرئيسية التي تواجهها، ومؤثرات الأداء الرئيسية والقيود التي تعمل من خلالها الشركة.

كان هذا الطرح السابق عن الجوانب التي يجب مراعاتها عند تشكيل مجلس الإدارة، والمسؤوليات والمهام التي يمكن أن تسهل من عمل المجلس وترفع من فعاليته، وفيما يلي يجب معرفة مما يتكون مجلس الإدارة، أي نوعية الأعضاء المشكلين للمجلس وطبيعتهم.

#### الفرع الأول: الأعضاء المكونة لمجلس إدارة الشركة

لقد حددت القوانين والتشريعات جملة من الشروط التي يجب أن يتصف بها العضو المترشح لمجلس الإدارة، ونلخصها فيما يلي:

- شروط الأهلية: وتتمثل في سن الرشد، وحسب القوانين فإن سن الأهلية في الترشح لعضوية مجلس الإدارة هو 21 سنة، بالإضافة إلى العقل أي القدرة الذهنية؛

- أن يكون المترشح من غير ذوي السوابق القضائية؛

- عدم الجمع بين عضوية مجلس الإدارة ووظيفة عامة؛

- لا يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يكون عضو في مجلس إدارة شركة منافسة؛

ويمكن تصنيف أعضاء مجلس الإدارة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- العضو التنفيذي (مدراء داخليون)؛

- العضو غير التنفيذي (الخارجيون ذوي العلاقة)؛

- العضو المستقل (الخارجي).

1- **العضو التنفيذي:** يعرف العضو التنفيذي بأنه العضو الذي يشغل منصب تنفيذي في الشركة، ومن أمثلة المدير التنفيذي بالشركة رؤساء القطاعات مثل: الرئيس أو المدير المالي، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بمجلس الإدارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة، والمشاكل والمخاطر التي تواجهها، وبالفرض الاستثمارية التي يمكن للشركة الدخول فيها، ووجودهم مع باقي الأعضاء يمثل إضافة فعلية لأداء الشركة، مع مراعاة نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس أن لا يتعدى ثلث أعضاء المجلس، ويكون العضو التنفيذي متفرغا لخدمة الشركة ويتقاضى منها راتبا شهريا أو سنويا<sup>1</sup>.

كما يقوم العضو التنفيذي بإدارة وتنفيذ الإستراتيجية التي يوافق عليها المجلس، ويمكن أيضا أن يكون المصمم الرئيسي للإستراتيجية التي يقدمها فيما بعد إلى المجلس للموافقة عليها<sup>2</sup>.

2- **العضو غير التنفيذي:** يعرف العضو غير التنفيذي على أنه العضو الذي لا يشغل منصبا تنفيذيا في الشركة ولا يكون متفرغا لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها، ويمكن أن يكون العضو غير التنفيذي عن طريق علاقته بالشركة عضوا أو مستقلا، وتكمن أهمية الأعضاء غير التنفيذيين في المساهمة في تقديم الخبرة الخارجية، وإضافة المعلومات، والاستشارة الخارجية التي قد تكون أكثر موضوعية، كما يمكن أن يكون مصدرا خارجيا للمعلومات ويوفر اتصالات

<sup>1</sup>- أنظر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 37، وكذلك: دليل الحوكمة المؤسسية، بنك سورية الدولي الإسلامي، 2008، ص: 3.

<sup>2</sup>- مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، 2008، ص: 61.

خارجية للشركة، ومن أمثلة العضو غير التنفيذي: مكاتب الاستشارة، المدقق ومراجع الحسابات الخارجي، المورد وغيره من الأعضاء<sup>1</sup>.

ما يلاحظ على العضو غير التنفيذي أنه يقدم معلومات إضافية للشركة، كما يتميز بالمصداقية وعدم تزوير الحقائق، ويمكن الاعتماد عليه للحصول على المعلومات من العالم الخارجي.

3- **العضو المستقل (الخارجي):** يعرف بأنه العضو الذي لا علاقة له بالشركة باستثناء علاقته كعضو، ويجب أن يكون العضو المستقل مستقلاً في شخصيته وحكمه، ولا يجب أن تكون هناك أية علاقات أو ظروف يمكن أن تؤثر على عمل العضو المستقل، وفي الاستقلالية نذكر<sup>2</sup>:

- أن لا يكون موظفاً لدى أحد الأطراف المتصلة بالشركة خلال السنوات الخمس السابقة؛
- ليس مرتبطاً بشركة تقوم بأعمال استشارية للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها؛
- ليس لديه عقود خدمات شخصية مع الشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها؛
- ليس مرتبطاً بإحدى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، والتي تتلقى قدراً من التمويل من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها (الجمعيات الخيرية)؛
- لا يعمل في وظيفة تنفيذية بشركة أخرى؛
- ليس له صلة قرابة مباشرة بأي شخص في خلال السنوات الخمس الماضية، أو موظفاً لدى الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها في وظيفة مدير تنفيذي؛

وتبرز أهمية الأعضاء المستقلين، في أن العضو المستقل يمكنه أن يمارس بفعالية الحكم الأفضل للشركة ومصلحة المساهمين، ولا يشوب حكمه أي مصلحة شخصية أو موالاة أو غيرها من تضارب المصالح الحقيقي أو المتصور والمتوقع، والمدراء التنفيذيون هم الأفضل في تقييم المواقف وجلب رؤية موضوعية وغير منحازة لأي طرف ودون خوف من أي عاقبة محتملة.

<sup>1</sup>- مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص: 62.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

ولهذه الأهمية البالغة فقد نصت مبادئ الحوكمة على أن لا يقل الأعضاء المستقلون عن الثلث من مجموع أعضاء المجلس الإداري، مما لهم من دور رقابي على باقي أعضاء المجلس التقنيين، والهدف هو زيادة سلطاتهم الإشرافية على باقي الأعضاء التنفيذيين<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة

إن منصب عضو مجلس الإدارة يعتبر حساسا بدرجة كبيرة، وهذا راجع إلى المهام المنوطة له، إذ يعد مجلس الإدارة كما ذكرنا سالفا بأنه قلب وعقل الشركة، وعليه يجب أن يتوافر في عضو مجلس الإدارة المهارات والخبرات المناسبة، التي تساعد أن يعمل على تعظيم المصالح للمساهمين وأصحاب المصالح، ويعتبر وجود مجلس إدارة قوي يحتوي على أعضاء تتوافر لديهم الصفات المناسبة، شرطا أساسيا لضمان فعالية المجلس في أداء مهامه.

وبالتالي فقد أصدرت العديد من الهيئات العلمية مثل مؤسسة التمويل الدولية وهيئة البنك الدولي، مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب يتطلب وجودها في عضو مجلس الإدارة، وقد صنفت كالاتي<sup>2</sup>:

1- **الخصائص الشخصية:** وتتمثل في الصفات والخصائص التي يجب أن يتصف بها العضو، وتظهر أساسا في السلوكيات التي يبذلها أثناء مهمته، وتتمثل في: القيادة- الأمانة- الاستقامة- المسؤولية- الرشد والإدراك- السلوك الأخلاقي؛

2- **المهارات والخبرات:** وتتمثل في المعارف المتراكمة والمكتسبة أثناء مشواره العلمي والعملية، ونجد منها:

- خبرة في مجال عمل أو صناعة الشركة؛

- لديه حساسية بيئية الأعمال (القدرة على التنبؤ بالمستقبل)؛

- لديه خبرات خاصة في ميدان عمله؛

- وتشترط معايير الحوكمة الحديثة الإمام بالأساليب اللازمة لفهم الميزانيات، بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة.

<sup>1</sup> www. cipe. Org تاريخ الزيارة: 2016/11/12.

<sup>2</sup> مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 38.

## المطلب الثاني: أشكال مجلس الإدارة

نحاول في هذا المطلب أن نستعرض أهم أشكال مجالس الإدارة، لأنه ما من نظام قانوني في أي دولة يضع وصفا حاسما لطريقة تشكيل مجلس الإدارة، بل جاءت القوانين كلها لتصنع ضوابط وتوجيهات تعالج ما تعرفت عليه المجتمعات الاقتصادية في بلدانها بهدف تطوير مجالس الإدارة فيها، وجعل تشكيلتها أكثر قدرة للاستجابة إلى قواعد حوكمة الشركات التي أخذت في إصدارها خلال السنوات الأخيرة.

وقد تطورت تشكيلة مجالس الإدارة عالميا في ثلاث مناطق جغرافية رئيسة، من المفيد استعراضها هنا، حتى نستفيد من تجاربهم ونستطيع مقارنة تشكيلتهم، والخروج بتركيبة مثالية لأعضاء المجلس، وسوف نعرض ثلاثة نماذج لتشكيلة مجالس الإدارة، وهي النموذج البريطاني، النموذج الأوروبي، والنموذج الأمريكي، كما سنعرض النموذج العربي<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: النموذج البريطاني

تتبع الشركات في بريطانيا نمط مجلس الإدارة الأحادي، الذي يتشكل عادة بغالبية من الأعضاء التنفيذيين وعدد قليل من الأعضاء غير تنفيذيين، وهذا النمط هو المتبع في الشركات الصناعية والتجارية والمساهمة في بريطانيا. وهذا النمط تعرض كثيرا للانتقاد والتشكيك في كفاءته.

إن هذا النمط البريطاني يمكن أن يكون ناجحا وفعالا في الظروف الصحيحة عندما يحسن رئيس المجلس والرئيس التنفيذي استعمال صلاحيتهما، وعندما يكون الأعضاء غير التنفيذيين مؤهلين وقادرين على طرح وجهات نظرهم وفرض احترامهم، وبالرغم من أنهم يشكلون أقلية في المجلس، إلا أن هذا النمط ينتج للأعضاء التنفيذيين ذوي الأغلبية إساءة استعمال سلطاتهم، وتعرض الشركة إلى مشاكل مالية أكثر مما يصل إلى علم المساهمين (غياب المصادقية مع المساهمين).

إن هذا النمط يعرض الشركات إلى مشاكل في الإدارة، حيث يقوم بعض أعضاء المجلس (الأغلبية) المستقلين من الخارج بدعوة وضم أعضاء موالين لهم، ولا يميلون إلى معارضتهم، وهذا الأمر يشكل أحد أهم عناصر الضعف في تشكيلة المجلس البريطاني، لأن العضو الخارجي غير التنفيذي عادة يتم اختياره من بين أشخاص غير مؤهلين وليس لديهم السلطة والنفوذ لمعارضة الممارسات غير الصحيحة في توجيه أعمال الشركة.

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 55.

إن العضو الخارجي غير التنفيذي الذي يعين حسب هذا النمط، غالبا ما يكون مدنيا في تعيينه لرئيس المجلس والرئيس التنفيذي، ويكون مضطرا إلى موافقتهم على قراراتهم، أو تجنب اعتراضهم وإحراجهم أمام الرأي العام (ذاتية الموقف).

ومثل هذا العضو يعتمد عادة فيما يحصل عليه من معلومات على ما يوفره له الرئيس التنفيذي، ولا تكون لديه الصلاحيات للحصول على معلومات من مصادر مستقلة. والذين ينتقدون النمط البريطاني يرون أنه أسوء طريقة وأفضل نمط في تشكيل مجلس الإدارة، وقد خضع هذا النمط للتغيير والتطوير خلال العقود الأربعة الماضية تحت ضغط السوق الأوروبية المشتركة التي انضمت لها بريطانيا 1973، وقواعد حوكمة الشركات، وتوصيات اللجان المختلفة التي شكلتها الحكومة البريطانية لإصدار توجيهات لتحسين أداء مجالس الإدارة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: النموذج الأوروبي

تتبع الدول الأوروبية الأكثر تطورا في حوكمة الشركات مثل ألمانيا، فرنسا، هولندا نمطا خاصا في تشكيل مجالس إدارة الشركات المساهمة، ويطلق على هذا النموذج "بنمط الطبقتين" وهذا النمط تحكمه قواعد قانونية ملزمة في أوروبا بالنسبة للشركات الكبيرة، أما الشركات الصغيرة أو الخاصة، فهي لا تخضع لهذا النمط بحكم القانون ولها حق اختيار أسلوب تشكيل مجالس إدارتها.

النمط الأوروبي يتشكل من طبقتين، الطبقة الأولى في تشكيل مجلس الإدارة يطلق عليها "المجلس الإشرافي" وهو يضم أعضاء كلهم غير تنفيذيين، يتم اختيار ثلثهم ( $\frac{1}{3}$ ) من بين ممثلي الموظفين والعمال المنتخبين، أما الباقين فهم من المصرفيين والأشخاص ذوي المؤهلات والخبرة العلمية، الفنية والتجارية، ويجتمع المجلس الإشرافي أربع مرات سنويا على الأقل، ويجب عليه أن يصادق على القرارات الرئيسة المتعلقة بالاستثمارات. أما فيما يخص الطبقة الثانية فهي "المجلس الإداري" ويتشكل من المدراء التنفيذيين.

ويمتاز هذا النمط عن غيره من أنماط تشكيل مجالس الإدارة بما يلي:

- يفصل فصلا واضحا بين مهمة إدارة الشركة وتوجيهها؛

- يحقق إشرافا فعالا ومنتظما على أعمال الإدارة التنفيذية للشركة من خلال مجلس كفاء ومستقل؛

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 57-58.

- يتجنب مشكل التبعية التي قد يصادفها عضو مجلس الإدارة الخارجي غير التنفيذي أو غير المتفرغ الذي نجده في بعض الأنماط (كالنمط البريطاني).

وقد أتبعت الدول الأوروبية نمط الطبقتين بأساليب مختلفة، فالنمسا مثلاً تأثرت بدرجة كبيرة بهذا النمط منذ أواخر القرن 19، أما هولندا والسويد فهي تتجه إلى هذا النمط بالتدريج، وفي فرنسا سنة 1967 أصبح على كل شركة لها عدد كبير من الموظفين دعوة ممثلين عن الثقافة العمالة للانضمام إلى مجلس الإدارة بصفة مراقبين. ومع أن العرف قد جرى على أن رؤساء مجالس الإدارة في فرنسا عادة ما يعينون من بين الرؤساء التنفيذيين السابقين لشركاتهم، إلا أن غالبية مجالس الإدارة يعينون من أشخاص غير تنفيذيين، خارجيين، وغير متفرغين من ذوي الاختصاص والخبرة. والتطبيق الحالي في مجالس الإدارة الفرنسية لا يضم أكثر من عضوين أو ثلاثة من المدراء التنفيذيين.

كما أن غالبية الشركات في أوروبا تتجه الآن نحو نموذج ونمط آخر أكثر حداثة وفعالية، وهو النمط الأمريكي الذي سنتساءل خصائصه ومعامله في الجزء التالي من هذا البحث<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: النموذج الأمريكي

عند الحديث عن النموذج الأمريكي فنحن نقصد أمريكا الشمالية تحديداً، حيث أن الأعضاء الخارجيين غير التنفيذيين يطغى عددهم على مجموع أعضاء مجالس الإدارة، حيث لا تضم تلك المجالس سوى عدد قليل من الأعضاء التنفيذيين، ووفق هذا النموذج، يعين رئيس الشركة التنفيذي، بالإضافة إلى واحد أو اثنين من نوابه في مجالس الإدارة، وعادة ما يكون عدد الأعضاء غير التنفيذيين ثلاثة أو أربعة أو أضعاف الأعضاء التنفيذيين. ويكون عادة رئيس مجلس الإدارة هو أحد الرؤساء التنفيذيين السابقين. ومجالس الإدارة الأمريكية التي تتبع هذا النمط، تحرص على تشكيل العديد من اللجان من بين أعضائها لمساعدتها على توجيه الشركة، أهمها اللجنة التنفيذية التي يرأسها غالبا الرئيس التنفيذي.

أما الشركات الصغيرة والشركات المملوكة للقطاع الخاص، فإنها أقرب إلى النموذج البريطاني في تشكيل مجالس الإدارة، حيث نجد عدد الأعضاء التنفيذيين أكبر، ولم تتمكن الشركات الأمريكية الصغيرة من التوسع كثيراً في مفهوم عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي بالرغم من مزاياه الكثيرة التي يقدمها للشركات، ويرجع سبب هذا إلى الأعباء والغرامات الكبيرة التي تتحملها الشركة في حالة تعثرها أو مخالفتها للقوانين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن عضو مجلس الإدارة الخارجي المستقل الذي يتقاضى مبلغاً متواضعاً من المال لقاء حضور بعض الاجتماعات في السنة مع تقديمه للنصح والاستشارة

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 58-59. (بتصرف).

للمجلس، يجد نفسه معرضا لمطالبات وأحكام قضائية قد تصل كلفتها إلى عشرات أضعاف ما يتلقاه لقاء أتعابه من الشركة (في حالة خلل أو سوء تقدير واستشارة)، لهذا فإن الكثير من الخبراء الإداريين التنفيذيين يجمعون عند قبول عضوية مجالس إدارة الشركات الخاصة، حيث لا تكون لهم سيطرة فعلية على قراراتها وتصرفاتها.

وقد تطور النموذج الأمريكي نتيجة التجارب العلمية التي مرت بها الشركات الأمريكية وشدة المنافسة مع الشركات الأجنبية (الأوروبية واليابانية) وليس لضغط من المشرع، ونجد النموذج الأمريكي يتشكل من غالبية العظمى يتم عن طريق اللجنة التنفيذية التي يقودها رئيس الشركة، وتضم عدد أكبر من الأعضاء التنفيذيين. وما يميز النمط الأمريكي من غيره الأوروبي هو وجود ممثلين للعمال والموظفين، وهذا يشكل إلزامي وليس اختياري<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: النموذج العربي

لقد تم اشتقاق النموذج العربي من عدة نماذج عربية في مختلف دول العالم، حيث تم اقتراح هذا النموذج وفق نقاط تشترك فيها معظم الدول العربية نجد شركات المساهمة في العالم العربي، وخاصة تلك التي تشارك فيها الحكومات بجزء من رأس مالها، تكاد لا تعترف بحق المدراء التنفيذيين في عضوية مجالس الإدارة، وهذه المجالس تتشكل غالبا من أعضاء غير تنفيذيين يعينون من قبل المساهمين الكبار (يشبه تمام النموذج البريطاني في هذه الجزئية).

وقد ظلت السمة الغالبة على مجالس إدارة الشركات العربية المساهمة هي مجلس الطبقة الواحدة، ولم تعرف هذه المجالس اللجان التنفيذية من القرن الماضي عندما أخذت بعض هذه الشركات في التوجه العالمي (التدويل) والتأثر بالأنماط الأوروبية والأمريكية، وحتى عندما بدأت بعض مجالس الإدارة العربية في تشكيل لجان تنفيذية، ظلت تلك اللجان في أغلب الأحيان تقتصر على الأعضاء غير التنفيذيين، وحتى في الوقت الحالي، فإن القليل من الشركات المساهمة تسمح بضم المدير العام أو الرئيس التنفيذي أو بعض كبار مدراء الشركة إلى عضوية مجالس إدارتها، بل إن كثير من مجالس إدارة تلك الشركات ما زالت تقتضي شطرا هاما من مداولتها أثناء الجلسات بدون حضور رئيس الشركة ومدرائه التنفيذيين الذين يتم استدعائهم لتقديم التقارير والتوصيات فقط (عدم المشاركة في صنع القرارات والتشارك في الأفكار والمشاكل).

لكن بالنظر إلى الشركات العائلية والمتوسطة التي يكون كبار المساهمين قد حجزوا لأنفسهم مكانا رئيسيا في إدارتها التنفيذية، ففي هذه الشركات تقترب مجالس إدارتها من الخط البريطاني، غير أنها مازالت تختلف عنه بكونها في أغلب

<sup>1</sup> أنظر: محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 60-61. وكذلك:

M.c Nair, K. leibfried, " Management business ethics ", Jonn weily, Newyork, 1995, p.15.

الحالات لا تضم أعضاء خارجيين مستقلين ممن يجب الاستعانة بخبراتهم واستشارتهم، لإعطاء دفعة أقوى لتطوير الشركة وسلامة قراراتها، وما زال الأعضاء غير التنفيذيين في معظم هذه الشركات هم من كبار المساهمين في رأس مال الشركة.

إن مفهوم أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (الخارجيين) غير معترف به على نطاق واسع في العام العربي، بالرغم من أن الشركات الأوروبية والأمريكية بمختلف أنواعها وأصحابها قد توسعت في الأخذ به من زمن بعيد.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الشركات في العالم العربي بدأت بالتدرج في التكيف مع المستجدات في مجال تكوين مجالس الإدارة، حيث تم تعيين عدد قليل من الأعضاء غير التنفيذيين، لكن تبقى سلطة هؤلاء الأعضاء محدودة، لأنهم غالبا ما يعينون من قبل الحكومة أو كبار المساهمين، وبالتالي تبقى سلطتهم وعلاقتهم مع الشركة موضع الشك والثقة.

لكن بالرغم من هذا، فنجد النمط العربي يمتاز ببعض الإيجابيات منها: استغلال مجالس إدارة الشركات عند نفوذ أعضاء الإدارة التنفيذية.

ومن سلبيات هذا النموذج:

- افتقاد تلك المجالس إلى الخبرات التخصصية اللازمة لفهم أعمال الشركة بعمق، وهذا لغياب المدراء التنفيذيين عند عضويتها؛

- عدم استعانتها بخبرة أعضاء خارجيين مستقلين في معظم الأحيان وافتقارها إلى اللجان التخصصية القوية والفعالة، مثل لجنة التدقيق والمكافآت، مع أن كثيرا من الدول قد ألزمت الشركات بضرورة إدخال اللجان وجعلها عنصرا مهما في مجالس الإدارة<sup>1</sup>.

ويعد ضعف أداء الشركات التي تنتهج هذا النموذج راجع بالدرجة الأولى لعدم تأقلمه ومواكبة النماذج العالمية السائدة، واحتوائه لأفكار وطرق إدارة تقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 64.

<sup>2</sup> - سيلر جيمس، جي لورنس، مرجع سابق، ص: 178.

### الفرع الخامس: تقييم نماذج تشكيل مجلس الإدارة

- إن الأعضاء سالفه الذكر خاصة النمط البريطاني، الأوروبي والأمريكي مازلت محل نقاش وانتقادات كثيرة، ففي أمريكا، ما زالت مجالس إدارة الشركات تعاني نقص في عدد الأعضاء المتنقلين غير التنفيذيين، بسبب إحجام الكثير من الخبراء المؤهلين عن الانضمام إلى عضوية مجالس إدارتها، خوفا من المساءلة القضائية لكثرة دعاوي التعويض التي تقام هناك على أعضاء ومجالس الإدارة المتعثرة.
- أما في بريطانيا، فما زال الحديث والجدل حول بقاء شركاتها وفق النموذج البريطاني، أو التوجه نحو تطبيق النموذج الألماني الذي يسمح بتمثيل العمال والموظفين في مجالس الإدارة، وقد صدرت في بريطانيا الكثير من التقارير في هذا الصدد.
- أما فيما يخص النموذج العربي فنجد في طريقه إلى التكيف وتطبيق معايير الحوكمة ولكن ببطء، خوفا من النتائج وكذا بسبب غياب دعم حكومي، أو إلزام المشرع بتطبيق النماذج التي تمكن مجالس إدارة الشركات العربية القيام بمهامها، والوصول بالشركات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وإرضاء جميع أطراف المصلحة في الشركة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 64. (بتصرف).

### المطلب الثالث: اللجان المكونة لمجلس الإدارة

للجان تأثير استشاري كبير، ولكن هذه اللجان لها ميزة إضافية تتمثل في منح هذه اللجان لأعضاء المجلس رؤية أوضح تتعلق بالشركة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان، إلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاثة مجالات<sup>1</sup>:

1- طمأننة المساهمين خارج المشروع بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة الأجور فيما يتعلق بأجور التنفيذيين، وعلى لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة؛

2- تحسين جودة المهام، حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمين في صحة تلك العمليات؛

3- حل المنازعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين وهو الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة، ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وأيضاً سهولة التعامل معها.

ويجب أن تعتمد اللجان على كل الأعضاء وليس فقط على الأعضاء التنفيذيين، حيث تنادي مبادئ (OECD) بضرورة أن تتكون تلك اللجان مع الأعضاء غير التنفيذيين فقط، وعلى الرغم من ذلك، فإنه يلزم دعوة بعض الأعضاء التنفيذيين لحضور الاجتماعات (على سبيل المثال يجب دعوة المدير المالي لحضور اجتماعات لجنة المراجعة)، وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على استقلالهم، ويجب أن تتكون تلك اللجان من ثلاثة أعضاء على الأقل، مع ضرورة أن يكون هناك تناسب بين حجم اللجان وكمية الأعمال الموكلة إليها. هذا وسوف نستعرض في الجزء التالي من الفصل مبادئ حوكمة الشركات التي تنظم عمل تلك اللجان والتي توضح مسؤوليتها وسلطاتها وقواعد العمل بها.

#### الفرع الأول: لجنة المراجعة (المراقبة)

حظيت لجان المراجعة في الوقت الحالي باهتمام بالغ من الهيئات الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة مع الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام، للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كأداة من

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 87-88.

أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات، ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات التي تسجل أسهمها بها بإنشاء لجنة المراجعة. وهو ما اتبعته هيئات السوق المالية بالدول العربية عند إصدارها مؤخراً للوائح حوكمة الشركات بها.

**1- تعريف لجنة المراجعة:** لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة "Audit Committees" وذلك نظراً لأن مسؤوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلى أخرى، إلا أننا سوف نقوم بعرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بها.

- "هي لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة، وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة"<sup>1</sup>.
- "هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، ومسؤوليتها يجب أن تشمل على مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة، وأيضاً التأكد من ملائمة نظم الرقابة المالية بالشركة"<sup>2</sup>.
- "هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين، والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف عن عملية إعداد القوائم المالية، ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية، ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات".

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك ثلاث خصائص مميزة للجنة المراجعة وهي:

1- لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة؛

2- عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة؛

<sup>1</sup>- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 89.

<sup>2</sup>- درويش عبد الناصر محمد، "دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات - دراسة تحليلية ميدانية-"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة، القاهرة، العدد الثاني، جوان، 2003، ص: 10.

3- مسؤولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، وأيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

2- الهيكل القانوني للجنة المراجعة: طالبت جميع لوائح الحوكمة التي قامت بوضعها الدول العربية، الشركات المسجلة أسهمها في السوق المالية بضرورة إنشاء لجان المراجعة نظرا لتنوع وتعاضم الدور الذي يمكن أن تؤديه مثل هذه اللجان، ويمكن أن يتم تلخيص المواد التشريعية المتعلقة بلجان المراجعة والتي تتضمنها تلك اللوائح في التالي:

أ- يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاث، يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.

ب- تصدر الجمعية العامة للشركة بناء على الاقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة، ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.

ج- تشمل مهام لجنة المراجعة ومسؤولياتها ما يلي<sup>1</sup>:

- الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة، من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة؛

- دراسة نظام الرقابة الداخلية، ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه؛

- دراسة نظام الرقابة الداخلية، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها؛

- التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم، وتحديد أتعابهم، وبراغي عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم؛

- متابعة أعمال المحاسبين القانونيين واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة؛

- دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملحوظاتها عليها؛

- دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها<sup>2</sup>؛

- دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنه؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 92-93.

<sup>2</sup> درويش عبد الناصر محمد، مرجع سابق، ص: 24.

- دراسة السياسات المتبعة وإبداء الرأي، والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

**3- أهمية إنشاء لجنة المراجعة:** لعل الحافز على إنشاء لجنة المراجعة ينشأ من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف، مثل مجلس إدارة الشركة والمراجع الخارجي والداخلي، والمساهمين وأصحاب المصالح. وفي ما يلي نوضح بشيء من التفصيل المنافع المتوقعة من لجنة المراجعة لكل طرف من الأطراف السابقة.

أ. **أهمية لجنة المراجعة لمجلس الإدارة:** إن إنشاء لجنة المراجعة سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم، وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة، وذلك عن طريق دور لجنة المراجعة في تحسين الإتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، وذلك من خلال الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية المراجعة، وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المراجع مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.

ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية وخبرة في أعضائها، سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها، ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية، بل والأكثر من ذلك، تقوم لجنة المراجعة بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له اتجاه وظيفة المراجعة الداخلية.

ب. **أهمية لجنة المراجعة للمراجع الخارجي:** تعرضت مهنة المراجعة الخارجية للعديد من الانتقادات المتعلقة بفعاليتها، وذلك في ضوء الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام الهيئات العلمية العالمية بتقديم حلول من شأنها تفعيل الدور الذي تلعبه، ومن هذه الحلول، الاهتمام بالدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة. وهناك مجموعة من المسؤوليات للجان المراجعة اتجاه المراجع الخارجي منها<sup>1</sup>:

- دور لجان المراجعة في تعيين المراجع الخارجي؛
- دور لجان المراجعة في تحديد أتعاب المراجع الخارجي؛
- دور لجان المراجعة في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة؛
- دور لجان المراجعة في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية بالشركة؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 94-95.

- أهمية قيام لجان المراجعة في مراجعة القوائم المالية المرحلية والسنوية وذلك من قبل مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

ومن خلال المسؤوليات السابقة للجنة المراجعة، يتضح لنا أن للجنة دور هام في زيادة فاعلية واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك عن طريق دورها في اختياره وتحديد أتعابه والعمل على حل المشاكل بينه وبين إدارة الشركة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية، وبالطبع هذا سوف يؤدي إلى زيادة جودة المراجعة الخارجية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقة الأطراف الخارجية في تقرير المراجع الخارجي، وفي مهنة المراجعة بصفة عامة.

ج. أهمية لجنة المراجعة للمراجع الداخلي: إنشاء لجنة المراجعة أدى إلى وجود عديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة، فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم، والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة الشركة، كل هذا سوف يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية وتفعيل الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركة.

وفي هذا المجال أشارت العديد من الأبحاث العلمية التي قامت بدراسة العلاقة بين لجان المراجعة وقسم المراجعة الداخلية بالشركات، إلى التأكيد على أهمية لجان المراجعة في زيادة فعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية. ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل من المراجع الخارجي باعتبار أن من ضمن مسؤوليات لجان المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي إلى مساعدة كل الطرفين بالوفاء بمسؤولياتهم وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تصدرها الشركة.

د. أهمية لجنة المراجعة للمستثمرين والأطراف الخارجية: إن إنشاء لجنة المراجعة داخل الشركات، سوف يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية وعلى تدعيم الاستقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية، والتأكيد على الالتزام بتطبيق القواعد حوكمة الشركات، سوف يؤدي هذا بالتأكيد إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبني قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير، بل والأكثر من ذلك، أن العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الآن الشركات المسجلة بها بضرورة أن تقوم لجنة المراجعة في هذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها، ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة

<sup>1</sup> - Gérard Charreaux , Vers une théorie de gouvernance des entreprises , Université de boumgogne. dijon. France, mai 2006 ,P. 47.

المراجعة المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورأيها في الإفصاح على المعلومات والتقارير المحاسبية، وهذا بالتالي سوف يؤدي إلى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدون من هذه التقارير<sup>1</sup>.

**4- تكوين لجنة المراجعة:** اهتمت العديد من الهيئات العلمية وبورصات الأوراق المالية في العديد من بلدان العالم، بتحديد القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة والاشتراطات الواجب توافرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم المنفعة المتوقعة منها اتجاه عملية إعداد القوائم المالية وكل من المراجعة الداخلية والخارجية، وفي هذا الشأن سوف نقوم بالقاء الضوء على القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة وذلك فيما يتعلق باستقلالية وخبرة الأعضاء.

أ. **استقلالية أعضاء لجنة المراجعة:** في الواقع العملي، يوجد هناك اتفاق على ضرورة أن تقتصر عضوية المراجعة على الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لما لهم من استقلالية على إدارة الشركة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن مقدرة أعضاء مجلس الإدارة في الرقابة على إدارة الشركة، تتأثر بدرجة كبيرة على درجة الاستقلالية المتوفرة في هؤلاء الأعضاء. وهناك العديد من الدراسات العملية التي أكدت على أهمية الاستقلالية بالنسبة لأعضاء لجنة المراقبة، منها الدراسة التي قام بها Micmullen & Raghunandan على مجموعة من الشركات الأمريكية، حيث وجد أن الشركات التي ليس لديها مشاكل في القوائم المالية هي تلك الشركات التي يتكون أعضاء لجان المراجعة بها من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين فقط، والدراسة التي قام بها Wright والذي وجد أن هناك علاقة مباشرة بين وجود القوائم المالية، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين داخل لجان المراجعة.

ب. **خبرة أعضاء لجنة المراجعة:** توفر الاستقلالية في عضو لجنة المراجعة لا يعتبر ضمان كافيا للتأكد من قدرة أعضاء لجنة المراجعة على القيام بوظائفهم، بل يشترط أيضا أن يتوافر في عضو اللجنة الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والمراجعة، وذلك نظرا لطبيعة عمل اللجنة من الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، والاختيار المناسب للقواعد المحاسبية المطبقة، والتي تتطلب توافر مستوى معين من الخبرة. حيث أن تعقد الأمور المالية في الواقع العملي، وتتعقد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق لمعايير المحاسبة القومية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص ص: 96 - 97.

<sup>2</sup> - Zulkifli hasan corporate governance , "Western and islamic perspectives " , international review of business research papers .melbourne, australia, vol 5 N01. January, 2009, p. 08.

**5- المسؤوليات العامة للجنة المراجعة ونطاق عملها:** ذكرت مبادئ حوكمة الشركات العديد من المهام والمسؤوليات للجنة المراجعة باعتبارها الأداة الرقابية الأساسية لمجلس الإدارة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق أهداف الشركة، وحماية مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. ويحق للجنة وبدون أي قيود، الاطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات والمراسلات، أو غير ذلك من الأمور التي ترى للجنة أهمية الاطلاع عليها. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الإجراءات التي تكفل للجنة القيام بمهامها.

وتشمل مسؤوليات لجنة المراجعة القيام بكل الأعمال التي تمكنها من تحقيق مهامها ومنها:

- دراسة القوائم المالية السنوية والأولية قبل اعتمادها ونشرها، بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو معلومات غير صحيحة ذات أهمية نسبية، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ذات أهمية نسبية ينتج عن حذفها، أو تكون القوائم المالية مضللة.
- دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها الشركة قبل اعتمادها، وأي تغيير في هذه السياسات وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها، أخذاً في الاعتبار مدى ملائمة السياسات المحاسبية لطبيعة أعمال الشركة وأثرها على المركز المالي لها ونتائج أعمالها.
- التحقق من كفاية تصميم الأنشطة الرقابية في الشركة، وفعالية تصميمها بطريقة مناسبة تمكن من الحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها، وفعالية تنفيذ الأنشطة الرقابية بطريقة تمكن من التحقق من جودة تنفيذ الأنشطة الرقابية والثبات في تنفيذها.
- الإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في الشركة، أو أي أمور أخرى ترى اللجنة أهمية تقصيصها.
- دراسة التقارير والملاحظات التي يقدمها المراجع الخارجي، وتكون اللجنة حلقة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة بما يمكن المراجع الخارجي من القيام بعملية بمنأى عن أي قيود أو تأثيرات من قبل مجلس الإدارة وإدارة الشركة. وتتولى اللجنة اقتراح المراجع الخارجي للسنة المالية التالية للشركة، والتحقق من أن الخدمات المهنية التي يقدمها المراجع الخارجي للشركة أقصرت على مراجعة القوائم المالية للشركة، والخدمات المهنية الأخرى التي يقدمها المراجع تنفيذاً لمتطلبات نظامية محددة. كما تقترح اللجنة عزل المراجع الخارجي، مع بيان الأسباب، والحفاظ على حق المراجع الخارجي في المطالبة بالتعويض عن أي ضرر يصيبه بسبب تغييره إذا تم التغيير في الوقت غير لائق أو لغير مبرر مقبول.

- التحقق من استقلالية المرجعين الداخليين، ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية في الشركة، ونطاق الفحص والتقارير التي تصدر عنها، وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلالية المراجعين الداخليين والرفع من كفاءة ما يقومون به من أعمال وبتكلفة معقولة. وتكون اللجنة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين. كما تقوم اللجنة بدراسة طلبات الترشيح لوظيفة مدير المراجعة الداخلية في الشركة، والمكافآت والبدلات والمزايا الأخرى المخصصة له وترشيح الشخص الأكثر ملائمة، مع بيان الأسباب، والنظر في إنهاء عمل مدير المراجعة الداخلية سواء بسبب الاستقالة أو العجز أو الإغفاء، ورفع ما يتم التوصل إليه من توصيات في هذا الشأن إلى مجلس الإدارة.
- اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية في الدولة<sup>1</sup>.
- الاستعانة، كلما دعت الحاجة بمستشارين مستقلين للقيام بدراسة متخصصة تساعد اللجنة على تنفيذ مهامها وتحديد أتباعهم.
- ويتعين على اللجنة إعداد لائحة داخلية خاصة بها، توضح الإجراءات التنفيذية التي يتعين على اللجنة الالتزام بها لتنفيذ مهامها وما تتضمنه القواعد العامة المنظمة لعمل لجنة المراجعة الداخلية من أحكام.

أ. مسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد القوائم المالية: تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية في التالي<sup>2</sup>:

- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي حول سياسة الإفصاح والمتطلبات التي تفرضها اللوائح والقوانين التي تفرضها الدولة، وبورصة الأوراق المالية المقيدة بها الشركة أسهمها. بالإضافة إلى قيام اللجنة بمناقشة جودة ومدى مناسبة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة.
- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي في كيفية إعداد التقارير السنوية للشركة، والملاحظات والتفسيرات المرفقة بها.
- مناقشة المراجع في التقارير المالية التي تم مراجعتها وفي التقرير الخاص به.
- مناقشة التغيرات التي تحدث في خطة المراجعة الخارجية.
- المشاكل والمعوقات التي يواجهها المراجع الخارجي في قيامه بعملية المراجعة.
- مناقشة الأمور التي يجب أن يقوم المراجع الخارجي بتوصيلها للجنة المراجعة، وذلك وفق معايير المراجعة المتفق عليها.

<sup>1</sup>- عوض بن سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 25، المجلد السادس، السعودية، 2013، ص: 20.

<sup>2</sup>- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 99.

- مناقشة المراجع الخارجي في مدى جودة المبادئ المحاسبية التي تطبقها الشركة في إعداد القوائم والتقارير المالية.
- مناقشة الإدارة والمراجع الخارجي في مدى ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة.

ب. **المسؤوليات المتعلقة بالمراجع الخارجي:** تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالمراجع الخارجي في التالي<sup>1</sup>:

- تعتبر لجنة المراجعة هي الجهة المسؤولة الوحيدة عن تعيين وفصل وتحديد أتعاب المراجع الخارجي، بالإضافة إلى إشرافها على عمله وحل الخلافات التي قد تنشأ بين الإدارة والمراجع الخارجي فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ويجب على اللجنة القيام بمراجعة واعتماد الخدمات غير المراجعة التي قد يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة، بهدف التأكد من عدم تأثيرها على استقلاليته.

- يجب على اللجنة بشكل سنوي طلب تقرير من المراجع الخارجي يوضح الآتي:

● إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة؛

● العلاقة بين المراجع الخارجي والشركة، وذلك بهدف تقييم استقلالية المراجع الخارجي.

- قيام المراجع الخارجي بالاتصال مباشرة باللجنة في حالة وجود مشاكل ومعوقات من جانب الإدارة.

- مراجعة أداء واستقلالية المراجع الخارجي.

- مراجعة الخدمات غير المراجعة Non-audit Services التي يقوم المراجع الخارجي بتقديمها للشركة.

ج. **المسؤوليات المتعلقة بالمراجعة الداخلية:** تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بمدى الالتزام باللوائح والقوانين في التالي:

- يقوم رئيس قسم المراجعة الداخلية في الشركة بإرسال التقارير الخاصة بالقسم مباشرة إلى لجنة المراجعة. لكي تقوم بتقييم وظيفة المراجعة الداخلية بالشركة من حيث كفاءة الموظفين والمكافئات المتعلقة بهم، والعمليات المتعلقة بتقييم المخاطر وإنشاء خطط المراجعة الداخلية.

- مناقشة إدارة الشركة في الأمور الآتية:

● كيفية قيام الإدارة بمعالجة الملاحظات التي يتم اكتشافها عن طريق المراجعين الداخليين.

● المعوقات التي يواجهها المراجعون الداخليون والتي تؤثر عليهم في الأداء.

● التغيرات التي تحدث في خطة المراجعة.

● موازنة قسم المراجعة الداخلية.

1- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 101.

د. **المسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:** إن وجود نظام رقابة داخلية فعال، هو أحد المسؤوليات الرئيسية الموكلة لمجلس الإدارة، وتمثل المهمة الأساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة، وتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الآتي<sup>1</sup>:

- مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في مدى فعالية وملائمة نظم الرقابة المحاسبية والمالية التي تطبقها الشركة.

- مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي حول السياسات والإجراءات التي يتم اتخاذها للتحكم في المخاطر التي تواجهها الشركة، مثل مخاطر الأعمال والمخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بمبادئ السلوك المهني الخاصة بها.

- مناقشة الإدارة، والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في الآتي:

- مدى قوة أو ضعف سياسة الإفصاح للشركة ونظم الرقابة الداخلية بما تتضمن من نظم للمعلومات.
- متابعة قيام الإدارة بتطبيق الملاحظات والتوصيات التي يقدمها كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين.<sup>2</sup>

هـ. **المسؤوليات المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والقوانين:** تتمثل مسؤوليات اللجنة فيما يتعلق بمدى الالتزام باللوائح والقوانين في التالي:

- مناقشة الإجراءات التي تتبعها الشركة والمتعلقة بكيفية اكتشاف وتحديد المخاطر التي تواجهها الشركة قبل القضايا المؤكدة، وغير المؤكدة والخاصة بعدم الالتزام بالقوانين والأمور الأخرى التي لها تأثير مباشر على عمليات الشركة والقوائم المالية.

- مناقشة المستشارين الذين تستعين بهم في الشؤون القانونية والضريبية التي لها تأثير مباشر على عمليات الشركة والقوائم المالية.

- مناقشة الإدارة والمراجعين الداخليين، والمراجع الخارجي في مدى مناسبة أنظمة المعلومات الإدارية المطبقة في الشركة والمخاطر التي تواجهها، وكيفية معالجتها.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص ص: 102-103.

<sup>2</sup> - Gérard Charreaux , op cite, p. 57.

**6- واجبات أعضاء لجنة المراجعة:** تتمثل واجبات أعضاء لجنة المراجعة في التالي:

أ. الانتظام في حضور جلسات اللجنة والمشاركة الفعالة في أعماله، وعلى العضو الذي يطرأ ما يستوجب غيابه عن إحدى جلسات اللجنة أن يخطر رئيس اللجنة كتابة بذلك. ولا يجوز للعضو الانصراف نهائياً من الجلسة قبل ختامها إلا بإذن من رئيس اللجنة.

ب. المحافظة على أسرار الشركة، ولا يجوز لعضو اللجنة أن يذيع إلى المساهمين في غير الجمعية العامة أو غير ما وقف عليه من أسرار الشركة بسبب قيامه بعمله، وإلا وجب تغييره عند مساءلته عن تعويض الضرر الذي قد يترتب على ذلك.

ج. عدم القيام بأي أعمال تنفيذية في الشركة.

د. أن يحافظ على الكفاءة اللازمة لمزاولة الأعمال المناطة به، ومواكبة التطورات الحديثة ذات العلاقة بأعمال الشركة.

هـ. أن يتصف بالعدل، وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والاستقلال، وأن يتجرد من المصالح الشخصية وإلا يخضع حكمه لآراء الآخرين وإلا يقوم بالإفصاح عن معلومات على غير حقيقتها.

و. ألا يشترك العضو، عن علم، في أي عمل أو أنشطة تعتبر مخلة بكرامة المهنة أو الشركة التي ينتمي إليها.

ز. أن يتمتع عضو اللجنة عن الدخول في أي نشاط قد يكون متعارضاً مع مصلحة الشركة، أو قد يضر بقدرته على القيام بواجباته ومسؤولياته بموضوعية.

ح. ألا يقبل أي شيء له قيمة ذات شأن من موظف، أو تابع، أو عميل، أو مورد، أو ممن له علاقة عمل مع الشركة قد تؤدي إلى ضعف في استقلالية عضو اللجنة شكلاً وموضوعاً، أو يهدم أو يفترض أنه يهدم ما يتوصل إليه من قرارات.

ط. أن يفصح لمجلس الإدارة عن العمليات التي تمت بينه وبين الشركة وطبيعة العلاقة، وذلك وفق ما يتطلبه معيار العمليات مع الأطراف ذوي العلاقة، وأن يفصح عن العلاقة التي تربطه بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في الشركة.

ي. يوقع عضو اللجنة إقراراً يؤكد بموجبه استقلاليته وفقاً للنموذج التي تعتمده الإشرافية المعنية.

**7- مكافأة أعضاء لجنة المراجعة:** يجب أن يحصل عضو اللجنة على مكافأة متناسبة مع الوقت والجهد الذي يبذله، وتكون المكافأة في شكل بدل حضور عن كل اجتماع من اجتماعات اللجنة، لا يتجاوز بدل الحضور المقرر لأعضاء مجلس الإدارة بهذه الصفة، ومبلغ معين عن كل ساعة من الساعات التي يمضيها العضو خارج اجتماعات اللجنة،

والتعويض عن المصاريف الفعلية التي يتكبدها لأعمال تتعلق بممارسته لمهام عمله. ويجب أن يفصح تقرير مجلس الإدارة للجمعية العامة عن المكافأة والمزايا الأخرى التي صرفت لأعضاء اللجنة.

**8- اجتماعات لجنة المراجعة:** فيما يخص اجتماعات لجنة المراجعة، هناك مجموعة من الإرشادات يمكن الأخذ بها عند مباشرة اللجنة لاجتماعاتها، وهي كالتالي:

أ. تعتمد اللجنة الجدول الزمني لاجتماعاتها قبل بداية كل سنة، على أن يتم الاتفاق بشكل نهائي خلال كل اجتماع على تاريخ الاجتماع اللاحق.

ب. تعقد اللجنة دوريا كل ثلاثة أشهر على الأقل، وتوجه الدعوة لحضور الاجتماع قبل موعده بأسبوع على الأقل ويرفق بها جدول الأعمال، والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي يتضمنها، ويلزم لإكمال النصاب حضور أغلبية الأعضاء.

ج. بالإضافة إلى ما ورد أعلاه تعقد اللجنة اجتماعا إذا طلب ذلك رئيس اللجنة أو عضوين من أعضائها أو المراجع الخارجي أو المراجع الداخلي أو مجلس الإدارة.

د. يتعين أن تجتمع اللجنة ولمرة واحدة على الأقل خلال كل سنة مع المراجع الخارجي للشركة، والمديرين التنفيذيين، والمراجع الداخلي (على كل وحده)، وذلك لمناقشة الموضوعات ذات العلاقة بالمهام والمسؤوليات المناطة للجنة، بما في ذلك التقارير المالية للشركة ربع السنوية والسنوية.

هـ. تصدر القرارات وتوصيات اللجنة بأغلبية أصوات أعضائها الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات، يرجع الجانب الذي معه الرئيس، ولا يجوز الامتناع عن التصويت أو الإنابة فيه.

و. يجوز لأي عضو التحفظ على أي قرار تتخذه اللجنة على أن يبين الأسباب الأساسية الذي دعت به إلى التحفظ، وإذا خرج أي عضو من اجتماع اللجنة قبل اختتامه فيقتصر تحفظه إن وجد، على القرارات المتعلقة بالبند التي حضر مناقشتها إذا أبدى رغبته كتابة في ذلك<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: لجنة الترشيحات والمكافآت

**1- تعريف لجنة الترشيحات والمكافآت:** تهتم مبادئ حوكمة الشركات بضرورة قيام الشركات بإنشاء لجنة خاصة بالترشيحات والمكافآت، وهي تعتبر إحدى اللجان التابعة لمجلس الإدارة والتي تهتم بالموضوعات الخاصة بالترشيح لعضوية

<sup>1</sup> - الخضيرى محسن أحمد، مرجع سابق، ص: 89.

مجلس الإدارة، وكبار المديرين التنفيذيين، والتقييم المتعلق بأعضائه والمكافآت الخاصة بهم، وفي بعض الأحيان قد تقوم الشركات، وخاصة الشركات الكبيرة، بعمل لجنة خاصة بالترشيحات، ولجنة أخرى بالمكافآت، وفي بعض الأحيان لجنة أخرى للحوكمة، والتي تهدف إلى التأكد من التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بصورة سليمة. وفي العديد من الدول العربية، نصت لوائح حوكمة الشركات بما على أهمية إنشاء الترشيحات والمكافآت، وسوف نقوم في هذا الجزء بإلقاء الدور على تكوين ومهام ومسؤوليات تلك اللجنة.

## 2- الإطار القانوني للجنة الترشيحات والمكافآت: ذكرت العديد من لوائح حوكمة الشركات مجموعة من الإرشادات وتمثل في التالي<sup>1</sup>:

- أ- يشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى "لجنة الترشيحات والمكافآت".
- ب- تصدر الجمعية العامة للشركة - بناء على اقتراح مجلس الإدارة - قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.
- ج- تشمل مهام اللجنة الترشيحات والمكافآت ما يلي:
  - التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقا للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجرمة مخلة بالشرف والأمانة.
  - المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة، وإعداد وصف القدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يلزم أن يخصصه العضو لأعمال المجلس.
  - مراجعة هيكل مجلس الإدارة، ورفع التوصيات بشأن التغييرات الذي يمكن إجراؤها.
  - تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
  - التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
  - وضع سياسات واضحة لتعويضات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعي عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء.

<sup>1</sup>- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 111.

**3- عضوية لجنة الترشيحات والمكافآت:** لجنة الترشيحات والمكافآت يجب أن تتكون من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين، ويتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة والذي يختار عضو منهم لكي يقوم بمهام رئيس اللجنة.

**4- واجبات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت:** لجنة الترشيحات والمكافآت يوكل لها المهام والمسؤوليات من قبل مجلس إدارة الشركة، والذي يقوم من وقت لآخر بمراجعتها، وهذه المسؤوليات والواجبات يمكن تقسيمها إلى نوعين كما يلي:

أ. **لجنة الترشيحات:** من مهام هذه الأخيرة ما يلي<sup>1</sup>:

- تقوم اللجنة بتحديد ودراسة الأشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب (CEO) Chief Executive Officer .
- تقوم اللجنة بتقديم اقتراحات توصيات خاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، وذلك في ضوء المتطلبات تم وضعها من قبل مجلس الإدارة، وأيضا تقوم اللجنة بدراسة وتقييم المرشحين الذين يتم ترشيحهم من قبل المستثمرين. ويجب أن تكون هذه الترشيحات مدعومة بالخبرات والشهادات المتوفرة لدى المرشح وأيضا موافقة كتابية من المرشح على قبوله للخدمة في مجلس إدارة الشركة.
- في قيام اللجنة بأداء واجباتها، فإن اللجنة لديها السلطة في الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة لكي تساعد في اختيار المرشحين. وللجنة الحق في تحديد أتعاب تلك الشركة.
- اللجنة المسؤولة عن مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات بالشركة وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات<sup>2</sup>.
- اللجنة مسؤولة عن مراجعة قواعد السلوك المهني، Company's Code of Ethics بالإضافة إلى إمداد مجلس الإدارة بالمقترحات المتعلقة بتغيير تلك القواعد وتعديلها لكي تتماشى مع المتطلبات القانونية، ومتطلبات بورصة الأوراق المالية التي قد تتغير من وقت إلى آخر.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 111.

<sup>2</sup> - حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، 2010، ص: 66.

- يجوز للجنة إنشاء لجنة تابعة لها توكل إليها جزءا من مسؤوليتها وواجباتها التي تقوم اللجنة بتحديدتها من وقت إلى آخر، مثل قيامها بإنشاء لجنة متخصصة في الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات مثل لجنة الحوكمة.
- يجب على اللجنة القيام بتقديم محاضر اجتماعاتها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة وذلك بمجرد اعتماد اللجنة لتلك المحاضر.
- يجب على اللجنة القيام بفحص التقييم الذاتي الخاص بأعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتقديمه إلى مجلس الإدارة.
- يجب على اللجنة إجراء تقييم ذاتي لأدائها وذلك على أساس سنوي، بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤوليتها بفعالية أم لا.

ب. لجنة المكافآت: من مهام هذه الأخيرة ما يلي<sup>1</sup>:

- يجب على لجنة المكافآت القيام بمراجعة واعتماد الأهداف المرتبطة بمكافأة العضو غير المنتدب (CEO) Chief Executive Officer، ويجوز أن يشارك اللجنة في تلك المهمة أحد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والذي يوصي مجلس الإدارة باشتراكه في تلك المهمة مع اللجنة.
- يجب على اللجنة القيام بمراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها كبار المديرين التنفيذيين بالشركة.
- يجب على اللجنة القيام واعتماد تقرير لجنة الترشيحات والمكافآت التي يتم نشره بالتقرير السنوي للشركة، ويوضح هذا التقرير المهام التي قامت اللجنة بها خلال العام.
- يجب على اللجنة بصفة دورية كل عام القيام بمراجعة واجباتها ومسؤولياتها التي يتم ذكرها في اللائحة الداخلية الخاصة بها وإعطاء توصيات لمجلس الإدارة بشأن تعديلها إذا لزم الأمر.
- يجب على لجنة الترشيحات والمكافآت القيام بتقديم محاضر اجتماعاتها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة وذلك بمجرد اعتماد اللجنة لتلك المحاضر.

**5- اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت:** تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بكيفية اجتماعها والوقت والمكان المناسب لتلك الاجتماعات، ويتم عقد تلك الاجتماعات بناء على طلب رئيس اللجنة، وفي كل اجتماعات اللجنة يجب أن يكون الحضور لغالبية أعضاء اللجنة لكي تتمكن اللجنة من مباشرة مسؤوليتها بفعالية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 113.

**6- خروج واستبدال أعضاء اللجنة:** أي عضو من أعضاء اللجنة يمكن أن يخرج من عضوية اللجنة في أي وقت بشرط أن يكون هذا الخروج في الوقت المناسب وبصورة كتابية. وعند دخول عضو جديد للجنة، يجب أن يحصل هذا العضو على موافقة غالبية أعضاء مجلس الإدارة.

**7- مكافآت أعضاء اللجنة:** يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الأعضاء الاجتماعات للجنة، وذلك بالإضافة إلى حصول العضو على المبالغ الثابتة مقابل حضوره لاجتماعات اللجنة وذلك في ضوء سياسة مجلس الإدارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له وبحضور أعضائها.

### الفرع الثالث: اللجنة التنفيذية

**1- تعريف اللجنة التنفيذية:** أوصت العديد من التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وفي نفس الوقت أظهرت العديد من الممارسات المطبقة في الشركات العالمية، بأهمية إنشاء اللجنة التنفيذية بالشركة وهي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة يتم تعيينها بواسطة مجلس الإدارة حيث تساعد في توفير القدرة على الاستجابة السريعة في الحالات الطارئة، بالإضافة إلى القيام بمساعدة المجلس في أداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفعالية وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة والأولويات المالية والتشغيلية لها، ووضع التوصيات الخاصة بسياسة توزيعات الأرباح، بالإضافة إلى قيامها بتقييم الإنتاجية طويلة الأجل لعمليات الشركة التشغيلية. ويجب أن نلاحظ أن جميع القرارات التي تصدر عن اللجنة التنفيذية تعتبر غير ملزمة بمجلس الإدارة، ولكنها تعتبر توصيات للمجلس.

**2- مسؤوليات وواجبات اللجنة التنفيذية:** بالاطلاع على أفضل الممارسات المطبقة في الشركات العالمية والمتعلقة بكيفية القيام اللجنة التنفيذية بمسؤولياتها وواجباتها، يمكن تحديد تلك المسؤوليات والواجبات في التالي<sup>1</sup>:

- أ. تمارس اللجنة جميع السلطات وتحمل واجبات مجلس الإدارة في الفترة ما بين اجتماعات المجلس.
- ب. تقوم اللجنة بمناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات عاجلة، ولا تتحمل التأجيل إلى حين دعوة مجلس الإدارة للاجتماع.
- ج. تتضمن مسؤوليات اللجنة اتخاذ القرارات الروتينية التي تتطلبها أعمال الشركة العادية.
- د. فيم يتعلق بإستراتيجية الشركة وأهدافها سوف تقوم اللجنة بالتالي:

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 118.

- إرشاد المدير التنفيذي والمجلس للشركة في وضع رسالة وأهداف الشركة.
- إرشاد المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي للشركة في وضع الخطة الإستراتيجية للشركة والأهداف التشغيلية لها.
- مراجعة إجراءات وعمليات التخطيط الاستراتيجي للشركة بالتعاون مع المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي بالشركة.
- التأكد من أن الخطط الإستراتيجية للشركة قد تم ترجمتها إلى تصرفات وأعمال فعلية تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة.
- مراجعة وتوصيات المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي فيما يتعلق بتوزيع موارد الشركة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الخطط الإستراتيجية للشركة وأهدافها التشغيلية طويلة الأجل.
- المراجعة الدورية للخطط الإستراتيجية للشركة وشركاتها التابعة والأهداف التشغيلية للتأكد من توافقها مع رسالة الشركة وأهدافها.
- هـ. فيما يتعلق بأولويات الشركة التشغيلية، تقوم اللجنة بمراجعة وإعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالأولويات التشغيلية متضمنا التوسع إلى أسواق ودول جديدة أو الخروج من أسواق ودول حالية.
- و. بالنسبة للتخطيط المالي للشركة وسياسة التوزيعات، سوف تقوم اللجنة بالتالي:
  - إعداد ومراجعة التوصيات لمجلس الإدارة المتعلقة بالأهداف والاستراتيجيات المالية السنوية وطويلة الأجل، وأيضا مؤشرات الأداء المرتبطة بها.
  - مراجعة الأمور المالية الهامة للشركة والشركات التابعة لها مثل الأمور المتعلقة برأس مال الشركة، والتصنيف الائتماني للشركة، والتدفقات النقدية، وأنشطة الاقتراض، والودائع الاستثمارية، وذلك بالتعاون مع إدارة الشركة التنفيذية ولجنة المراجعة.
  - إعداد ومراجعة التوصيات المقدمة لمجلس الإدارة والمتعلقة بسياسة التوزيعات للشركة وبكيفية تنفيذها.
  - المراجعة الدورية لنفقات الرأس مالية الفعلية ومراجعتها مع الموازنات المعتمدة مسبقا لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عوض بن سلامة الرحيلي، مرجع سابق، ص : 97.

ز. فيما يتعلق بتقييم إنتاجية الشركة في المدى الطويل وفعالية عملياتها التشغيلية، تقوم اللجنة بمراجعة وإعداد التوصيات لمجلس الإدارة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالفرص التي أمام الشركة، والتي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وترشيد التكاليف المتعلقة بها.

### 3- حقوق اللجنة التنفيذية: لكي تقوم اللجنة التنفيذية بواجباتها ومسؤولياتها السابقة، يجب أن يتوافر لها الحقوق التالية<sup>1</sup>:

- أ. طلب المستندات والتقارير والتوضيحات والمعلومات الأخرى المناسبة من المسؤولين والتنفيذيين والموظفين بالشركة؛
- ب. دعوة المسؤولين التنفيذيين والموظفين بالشركة لاجتماعاتها لسؤالهم ولسماع تفسيراتهم؛
- ج. الاستعانة بخدمات الخبراء والمستشارين من خارج الشركة؛
- د. أداء الخدمات الأخرى التي يطلبها مجلس الإدارة والتي تقع داخل سلطات اللجنة؛
- هـ. اللجنة تقوم بعمل مراجعة وتقييم سنوي للائحتها بهدف التأكد من قيامها بواجباتها، ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن التعديلات بها؛
- و. اللجنة تقوم بتقديم تقرير دوري عن أعمالها لمجلس الإدارة، بحيث لا يقل عن مرة كل ستة شهور وكلما أمكن بعد كل اجتماع.

4- واجبات أعضاء اللجنة التنفيذية: من خلال العرض السابق لواجبات ومسؤوليات وحقوق اللجنة التنفيذية، يتضح لنا أهمية الدور الذي تقوم به اللجنة، والذي يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية أعضائها، والفهم الكامل لواجباتهم لكي تتمكن اللجنة من الوفاء بمسؤولياتها، وتمثل تلك الواجبات في التالي:

- أ. المشاركة في أنشطة وأعمال اللجنة، وحضور جميع الاجتماعات؛
- ب. أن يكونوا على دراية كاملة بجميع المستجدات في بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة؛
- ج. اعتبار جميع المعلومات التي اطلعوا عليها بسبب عملهم في اللجنة على أنها معلومات سرية؛
- د. إعلام مجلس الإدارة في حالة وجود تغيرات في وضعهم كأعضاء مجلس إدارة مستقلين، أو أي تعارض مصالح قد ينشأ نتيجة قرارات تقوم اللجنة باتخاذها؛
- هـ. إعداد مراجعة وتقييم سنوي لأنشطة اللجنة ولأعضائها متضمنا مراجعة درجة التزام اللجنة بلائحتها.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 119-120.

5- اختيار وتكوين وإنهاء خدمة اللجنة التنفيذية: من خلال دراسة وتحليل أفضل الممارسات العملية المطبقة في الشركات العالمية، والمتعلقة بكيفية اختيار وإنهاء أعضاء اللجنة التنفيذية، يتضح أن هناك مجموعة من الأسس والمعايير يجب أخذها في الاعتبار والتي تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

- أ. تتكون اللجنة من أربعة أعضاء على الأقل، ويتم اختيارهم عن طريق غالبية أصوات أعضاء مجلس الإدارة؛
- ب. أعضاء مجلس الإدارة فقط هم الذين يتم الاختيار منهم لعضوية اللجنة؛
- ج. مجلس الإدارة، كلما توفر ذلك، سوف يختار فقط أعضاء المجلس المستقلين لعضوية اللجنة، وفي حالة عدم إمكانية ذلك، سوف يكون هناك على الأقل عضوين من الأعضاء المستقلين؛
- د. أعضاء اللجنة يجب عليهم أن يمتلكوا المعرفة المناسبة والخبرة والمهارة في تعاملاتهم مع كبار التنفيذيين بالشركة؛
- هـ. يجوز لمجلس الإدارة في أي وقت إنهاء خدمة أي عضو من أعضاء اللجنة واختيار عضو آخر.

6- الإجراءات المتعلقة واجتماعات اللجنة التنفيذية: هناك مجموعة من التوصيات والإرشادات يمكن الاعتماد عليها عند وضع الآلية الخاصة واجتماعات اللجنة التنفيذية والتي يمكن عرضها كالتالي:

- أ. تقوم اللجنة باختيار رئيس لها وفق غالبية أصوات أعضائها؛
- ب. سكرتير الشركة (مسؤول التقيد) سوف يقوم بعمل سكرتارية اللجنة لحين قيام اللجنة باختيار أحد الأعضاء بها؛
- ج. اجتماعات اللجنة هي الشكل المناسب الذي من خلاله سوف تقوم اللجنة بأداء أعمالها ومباشرة أنشطتها؛
- د. الاجتماعات سوف يتم عقدها عندما تتطلب الحاجة قيام اللجنة القيام بوظائفها وواجباتها، وعلى الأقل سوف يتم عقد اجتماع للجنة كل شهرين، وفي حالة أن يكون هناك اجتماع لمجلس الإدارة سوف يتم فيه مناقشة موضوعات تقع ضمن سلطات اللجنة، فإن اجتماع اللجنة يجب أن يكون قبل اجتماع مجلس الإدارة بفترة لا تقل عن عشرة أيام؛
- هـ. الاجتماعات يتم الدعوة لها بواسطة رئيس اللجنة والأعضاء أو عن طريق مجلس الإدارة.
- و. اجتماعات اللجنة يمكن أن تتم عن طريق حضور الأعضاء أو عن طريق التمرير أو عن طريق Video-Audio-Conferences.
- ز. نصاب الاجتماعات سوف يعتمد على حضور نصف الأعضاء على الأقل؛

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 121.

ح. سكرتير اللجنة سوف يكون مسؤول عن توزيع دعوة الاجتماعات وجدول الأعمال لجميع أعضاء اللجنة، والتأكيد على أن المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال متوفرة لدى كل الأعضاء على الأقل قبل عقد الاجتماع بعشرة أيام، وهذه الدعوة سوف تكون في أي شكل يتفق عليه الأعضاء مثل الفاكس أو التليفون أو البريد الإلكتروني؛

ط. محاضر الاجتماعات سوف يتم التوقيع عليها من جميع الأعضاء الحاضرين للاجتماع؛

ي. بعد نهاية مناقشة كل موضوع من موضوعات جدول الأعمال، سوف يتم كتابة رأي كل عضو وموقع عليه من العضو ويتم إرسال تلك الآراء إلى رئيس مجلس الإدارة أو سكرتير الشركة؛

ك. قرارات اللجنة سوف يتم اتخاذها بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين للاجتماع.

**7- مكافأة أعضاء اللجنة التنفيذية:** يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الأعضاء لاجتماعات اللجنة، وذلك بالإضافة إلى حصول العضو على المبالغ الثابتة التي يحصل عليها مقابل حضوره لاجتماعات اللجنة، وذلك في ضوء سياسة مجلس الإدارة المتعلقة بعضوية اللجان التابعة له، وبحضور الأعضاء بها<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: لجنة إدارة المخاطر

**1- تعريف لجنة إدارة المخاطر:** تتألف لجنة إدارة المخاطر من عضوين غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام، ومدير إدارة المخاطر عضو وأمين للسِر. تمارس اللجنة المهام التي يكلفها بها مجلس الإدارة وبما ينسجم مع قرارات مجلس النقد والتسليف.

#### **2- مهام وواجبات اللجنة:** تقوم اللجنة بما يلي<sup>2</sup>:

- أ. رسم وتحديد سياسات إدارة المخاطر المرتبطة بالنشاط القائم للشركة، بالإضافة إلى أي نشاط أو منتج مصرفي جديد؛
- ب. متابعة التزام الإدارة العليا بالمعالجة الفورية لأي تجاوزات يتم التقرير عنها من قبل إدارة المخاطر؛
- ج. وضع خطط طوارئ وإدارة الأزمات بالتنسيق مع الإدارة؛
- د. مراجعة إجراءات العمل الخاصة بنواحي الاستثمار والتمويل، والتحقق من تغطية مختلف أنواع المخاطر المحيطة بالاستثمار والتمويل؛

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 123.

<sup>2</sup> - OECD , principles of corporate governanc, paris, 2004, p. 07.

- هـ. التأكد من تقييد جميع الإدارات بدليل السياسات والإجراءات والتعليمات الصادرة عن الشركة؛
- و. دراسة التقارير التالية وذلك بهدف إدارة فئات المخاطر التي يتعرض لها الشركة إلى مستويات مقبولة:

- تقديرات مصادر التمويل؛

- تحليل الفجوة؛

- خطة الطوارئ؛

- تقديرات فجوة العملات الأجنبية؛

- تحليل آجال العملات الأجنبية؛

- تحليل تذبذب الأسعار وأثرها على المركز المالي للشركة؛

- التنبؤ بالخسائر المحتملة واحتساب المخصصات.

- ز. تقييم المؤشرات التحذيرية الأولية لكافة أنواع المخاطر، ووضع الإجراءات الكفيلة بتأمين التغطية اللازمة لها؛
- ح. التأكد من مدى تقييد الإدارات بإرسال التقارير المطلوبة من لجنة إدارة المخاطر في الشركة؛
- ط. التأكد من إعداد الدراسات اللازمة لجدوى الاستثمار والتحقق من استيفائها لكل أنواع المخاطر؛
- ي. تقييم محفظة التمويل للعملاء على مستوى الإجماليات واتخاذ القرارات اللازمة حسب الصلاحيات المحددة.

#### الفرع الخامس: لجان مجلس الإدارة الأخرى

من خلال دراسة لوائح حوكمة الشركات الصادرة في الدول العربية، نجد أن تلك اللوائح ركزت على إنشاء كلا من لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، إلا أنها أوصت بإمكانية قيام المجلس بإنشاء لجان أخرى تابعة له، مثل اللجنة التنفيذية التي سبق التعرض لها. وبدراسة تحليل أفضل الممارسات المطبقة دولياً ومبادئ حوكمة الشركات، نجد أن للمجلس الحرية الكاملة في إنشاء اللجان التي يراها مناسبة، وذلك وفق حجم الشركة، وكمية الأعمال والمسؤوليات الملقاة على المجلس، ووفقاً أيضاً لطبيعة الشركة.

ففي بعض الشركات كبيرة الحجم، يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجنة خاصة تسمى لجنة الحوكمة، تتمثل مهامها في إنشاء آليات الحوكمة، والتأكد من الممارسات العملية السليمة للحوكمة، وإجراء تقييم سنوي لنظم الحوكمة، وإجراء التعديلات

المناسبة بما يتفق مع المستجدات التي تواجهها الشركة. وبعض الشركات الأخرى، يقوم مجلس الإدارة بها بإنشاء لجنة خاصة للتمويل والتخطيط الاستراتيجي، تتمثل مهامها في إعداد الاستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل، والتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بها، ومقارنة الأداء الفعلي للشركة بما هو مخطط له بتلك الاستراتيجيات، بالإضافة إلى قيامها بوضع الأسس العامة المتعلقة بالقرارات التمويلية قصيرة الأجل التي تخدم الإستراتيجية العامة للشركة.

وأيضاً، نجد في قطاع البنوك أن مجالس الإدارة بها، تقوم بإنشاء العديد من لجان مجلس الإدارة التي تعكس الطبيعة المميزة لهذا القطاع، مثل قيام المجلس بإنشاء لجنة الائتمان، والتي تتمثل مهامها في وضع السياسة الائتمانية للبنك، ودراسة وتحليل ووضع التوصيات المتعلقة باتخاذ القرارات الائتمانية الهامة، وأيضاً يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجنة أخرى تعكس الطبيعة المميزة لهذا القطاع تسمى لجنة إدارة المخاطر المالية، وتتمثل مهامها في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر التي يواجهها البنك، مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر القانونية.

### المبحث الثالث: مبادئ عمل مجلس الإدارة وعوامل نجاحه

إن مجلس إدارة الشركات ليس مجرد مجموعة أفراد يقومون بمهام معينة وفق قانون محدد، بل إنه يتعدى إلى أبعد من ذلك، فهو يعمل وفق قاعدة متينة تقوم على مبادئ وأسس ويخضع لتقييم ومساءلة. وإن عمله يتطلب توافر مجموعة من العوامل والمحددات تجعل منه قادراً على الوصول إلى أهدافه، وإلى أهداف الأطراف ذوي المصلحة في الشركة. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مبادئ عمل مجلس الإدارة، وكذا طريقة تقييمه، والعوامل المساعدة على تأدية وظائفه بفعالية وكفاءة، وإلى علاقة هذا الأخير بحوكمة الشركات باعتبارها نقطة انطلاق المجلس وأساس وجوده.

#### المطلب الأول: مبادئ مجلس الإدارة

تقوم مبادئ عمل مجلس الإدارة على جانبين مهمين يعدان نقطة الانطلاقة وهما:

**الجانب الأول:** هو ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضروري؛

**الجانب الثاني:** نتيجة للجانب الأول، وذلك لأنه من الضروري منح الإدارة دورها الرئيسي، وهذا يعني منحها السلطة اللازمة؛ ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة استخدام السلطة. ويتركز دور الحوكمة الجيدة للشركات في فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسؤولية المناسبة.

ومن هذا المنطلق تتمثل مبادئ عمل مجلس الإدارة فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الإدارة:** يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا في الغرب أن هناك اختلافات عديدة، فلا يوجد مشروع متميز يمكن إدارته بواسطة شخص واحد، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن الشركات بحاجة إلى قائد، والقضية لا تتعلق بالاختيار بين الفردية والكلية بل تتعلق بالتأكيد على كليهما، ومن الملاحظ أن المشروع الذي تتم إدارته بواسطة الشخص الذي قام بتأسيسه سيسوده اتجاه نحو الفردية. وقد تأثرت بعض الدول بالأسلوب الكلي، وألمانيا هي خير مثال على ذلك، حيث وضع القانون الألماني السلطة مع جهاز الإدارة، ويتولى الجهاز مسؤولية إختيار القائد ومنحه درجة من السلطة التي تقتضيها الظروف والتي يجب أن يحصل عليها الشخص. وعملياً، يعد كل أعضاء الإدارة أكفاء متعادلين، لذلك كان من الضروري إعطاء انطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفاء، وكما يختلف دور رئيس الإدارة طبقاً لشخصيته وسلطته، يختلف الدور النسبي لأعضاء المجلس، وبالرغم من أنهم يتولون مجالات محددة من المسؤولية التنفيذية داخل الشركة، إلا أنهم يجب أن يكونوا على علم بما يحدث في الأقسام والإدارات الأخرى، وقد يصبحون مسؤولين إذا فشلوا في تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> - فاتح علي الساقلي، " دور مجالس الإدارة في نشر ثقافة التقييم والإفصاح المالي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الزرقاء، الأردن، 2008، ص: 117.

ومن المتوقع أن يقوموا بالعمل بصورة جماعية وتقوم الإدارة بمراقبة وتقييم الكفاءة والأداء الفردي لأعضائها، وإذا تدهور أداء أي عضو من الأعضاء، فإن موقف جهاز الإدارة تجاهه سيعتمد على عمر العضو وخطورة الموقف، كما سيتيح له فرصة إنجاز مهمته كلما أمكن، على الرغم أن موقفه قد يكون واضحاً من خلال تعيين نائب، وإذا كان هذا الترتيب غير مفيد يطلب منه الجهاز سراً أن يتقاعد وذلك بشروط مجزية، ولا يمكن لجهاز الإدارة أو المساهمين في اجتماع عام إجباره على الانسحاب، بل يمكن للمجلس الإشرافي عمل ذلك، وإذا كانت هناك أسباب وجيهة مثل الإخلال الجسيم بالمسؤولية، وعدم القدرة على الإدارة المناسبة أو التصويت غير المناسب في الاجتماع العام.

**2- المساءلة:** توضح دراسة عن دول الغرب أن المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعة، وأن هذه الطرق قد تعمل أفضل من غيرها، والترتيب الشائع هو إدراك أن المساءلة تكون في مرحلتين: الأولى يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية وهي الترتيبات التي يتم من خلالها تكوين الإدارة التي تكون مسؤولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة.

وفي الولايات المتحدة وإنكلترا تخضع الإدارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذي قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسؤوليات التنفيذية. وميزة هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل وقدرتهم على المساهمة بأسلوب إيجابي في مباحثات المجلس. والأسلوب الآخر لتنظيم المسؤولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافية وإسنادها إلى جهاز آخر منفصل، ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة، وتعد ألمانيا من أهم الدول المؤيدة لهذا النظام، حيث يقضي القانون إنشاء المجلس الإشرافي.

وحتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية، فهي بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعي، وهذا يفرض عبئاً ملحوظاً على رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يقوم بخلق روح الجماعة، كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة، وذلك ليكون على دراية بما يحدث في الشركة، وبالرغم من أن المجلس الإشرافي يعتمد كثيراً على المعلومات التي يوفرها مجلس الإدارة، إلا أنه قد يقوم بالتحقيق والبحث في أي موضوع بصورة مباشرة إذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل. ونظراً لأن كلاً من مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي لديه أدوار ومسؤوليات مستقلة، فإنه لا يوجد في الواقع في ألمانيا مجالس إدارة ذات مستويين، حيث قد يؤدي ذلك إلى حدوث بعض الخلافات وسوء فهم بعض الأمور، لكن النظام السائد هناك هو النظام المزدوج لمجلس الإدارة، والميزة الأساسية لهذا النظام هي الوصف الواضح لمهمة مجلس الإدارة، والعيب الوحيد لهذا النظام على الأقل من حيث النظرية، هو أن المديرين الخارجيين لا يلعبون دوراً بناءً. كما يرى نقاد هيكل المجلس المزدوج أن أي مجموعة تجتمع مرة واحدة كل ثلاثة أشهر لن تتمكن من فهم وإدراك العمل، خاصة الأعمال الكبيرة والمعقدة، كما أن الأعضاء في جميع الأحوال تكون معلوماتهم أقل من نظرائهم في المجلس الموحد، كما تؤكد التجارب أن كثيراً من هذه الأمور يعتمد على الشخصيات داخل مجلس الإدارة، وأن النظام المزدوج يعمل بأسلوب

متفاوت غير منتظم، وهناك جدال مستمر حول أيهما أفضل، وقد تكون الإجابة في هذا الشأن هي أن كلاهما يعد الجزء والكل في نظام أوسع يضم المساءلة الخارجية أيضاً. والمساءلة الخارجية تعني استجواب مجلس الإدارة ككل أو كلا المجلسين في النظام المزدوج للإدارة من شخص ما خارج الشركة، ومن خلال المنظور الرسمي، فإن هؤلاء الأشخاص هم المساهمون. وفي الوقت الحالي بالنسبة لهذا النوع من المسؤولية يجعلها غير مجدية. ويمكن تلخيص ما سبق بتوضيح أنه يجب النظر إلى الحوكمة ككل، وهذا يعني أن أي تقييم يجب أن يضم العناصر الداخلية والخارجية وذلك لبحث ما إذا كانت هذه العوامل تفي بالمبادئ الأساسية موضع التطبيق.

**3- هيكل مجلس الإدارة:** هناك كثير مما يجب أن يقال بشأن منح مسؤولية إدارة المشروع إلى مجلس إدارة بدلاً من مدير معين، وقد يتولى المجلس الإشرافي مسؤولية تعيين أو فصل عند الضرورة أعضاء مجلس الإدارة، ولكن يجب حدوث ذلك بسبب قوي. ومن المنظور العملي قد يلعب مجلس الإدارة الذي يمكن استشارته في ما يتعلق بالتعيينات، دوراً ملحوظاً في عملية الاختيار، خاصة عند ازدهار العمل. وقد يتمتع المجلس الإشرافي بسلطات محددة ولكن محدودة تكفي لضمان أن تصبح الإدارة فعلاً مسؤولة، لكن هذه السلطات ليست قوية لدرجة السماح بالتدخل في السير الطبيعي لمجريات العمل، ويمكن مساعدتها في هذه المهمة بواسطة إنشاء لجنة مراجعة وقد تساعد هذه الوسيلة المقتبسة من نظم الولايات المتحدة وإنكلترا المجلس الإشرافي للتعامل مع الحسابات بمزيد من التفاصيل، واكتساب معرفة عميقة بالموارد المالية في الشركة، خاصة أن للجنة الحق في الاستعانة بمراجعين خارجيين ويصعب وضع قواعد ثابتة تتعلق بتكوين المجلس الإشرافي أو الأسلوب الذي يجب استخدامه عند الانتخاب أو التعيين، وإذا تم اتباع النموذج الألماني، سيضم هذا المجلس بعض ممثلي الموظفين الذين تم انتخابهم عن طريق القوى العاملة أو النقابات أو ربما بعضهم عن طريق جهة والباقيين عن طريق جهة أخرى، وليس بالضرورة وجود ممثلين للموظفين، فغيابهم لن يضعف من النظام المزدوج لمجلس الإدارة. وهناك ترتيب آخر بديل وهو الاشتراك في عملية الاختيار، كما يحدث في هولندا وفي النظام الألماني، لا يتمتع فيه المجلس الإشرافي بسلطات لاتخاذ القرار، لذلك يكون تمثيل الموظفين مفيداً في تأكيد المعلومات، حيث يكون ممثلو الموظفين ملمين بمعلومات من جمعيات العمل، وحتى أنهم في بعض الأحيان يكونون أفضل الأعضاء من ناحية الإلمام بالمعلومات، في الوقت نفسه توجد عيوب لنظام تمثيل الموظفين، فهناك تساويات ومفاضلات بين الإدارة والموظفين مما قد يضر بمصلحة المساهمين خاصة في ما يتعلق بعقود الخدمات الخاصة بالإدارة والتي يجب أن يوافق عليها المجلس الإشرافي، وهناك عقبات تعيق الاتصال الفعال بين المجلسين، ويجب أن تضم أغلبية المجلس الإشرافي مصالح الملكية المتعددة، وسيكون التوازن الأفضل في كل حالة هو مسألة خاضعة للتقدير، وبمجرد تعيينهم يوضع الأعضاء في مكانهم المناسب ليس كممثلين، حيث يجب أن ينظروا إلى أنفسهم

كمسؤولين عن رعاية مصالح الموظفين الآخرين داخل الشركة، وليس فقط مصالح أولئك الذين قاموا بتعيينهم وكذلك يجب عليهم الحفاظ على المعلومات التي يحصلون عليها كأعضاء مجلس الإدارة في سرية تامة<sup>1</sup>.

**4- المساهمون:** إن النمط السائد هو أن يتمتع المساهمون بسلطات يمكنهم ممارستها في الاجتماعات العامة، لكن في الواقع لا يؤدي المساهمون هذه الوظيفة، فهم لا يشتركون في أي عمل حتى مرحلة الانتخابات، وحتى خلال هذه المرحلة يكون تأثيرهم غير مفيد، وتكون معظم الانتخابات خاصة بالمرشحين من المديرين. والمطلوب هو أنها عملية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يصبح من الواضح أنه لا الإدارة ولا المجلس الإشرافي يؤديان مسؤولياتهما على الوجه الأكمل، وهذا يعني أن هناك حاجة لوجود أسلوب للتعامل مع هذه المشكلة عن طريق إحلال وتبديل أعضاء من المجلس الإشرافي بما يكفل على الإدارة الإشراف، كما أن الإدارة يجب استبدالها عند الضرورة.

**5- العمليات الداخلية:** من المفيد للغاية تدريب أعضاء مجلس الإدارة تدريباً خاصاً قبل تعيينهم في مجلس الإدارة للمرة الأولى، سواء أكان مجلساً موحداً أو مجلس إدارة أو مجلساً إشرافياً، ولا يجب أن يكون التدريب طويلاً ولكنه بحاجة إلى تناول ومعالجة دور مجلس الإدارة والقواعد القانونية وديناميكيات مجلس الإدارة، والعنصر المهم هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة من أي نوع رئيساً ذو كفاءة ونزاهة، وبدون هذه الصفات، سيعاني مجلس الإدارة مهما كان أعضاؤه الآخرون قادرين على إنجاز الأعمال.

إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي قيادة المجلس ودفعه إلى العمل، ويمكنه عمل ذلك إذا قام بأفضل ما لديه في ضوء القيود التي يواجهها، وذلك لملاحظة إذا كان المجلس مناسباً في تكوينه أم لا، وأياً كان تكوين المجلس، فإن على رئيسه ضمان أن يعمل المجلس وفقاً لجدول الأعمال المناسب، ليس ذلك الجدول الذي يزدهم بالكماليات دون القضايا المهمة، ولا ذلك الجدول الذي يحد من القضايا الحاسمة. ويجب أن يتأكد أن الأعضاء يحصلون على الأوراق اللازمة في الوقت المناسب وبالتفصيل المناسب، كما يجب عليه إدارة الاجتماعات بطريقة تجعل الجميع يشعرون بالمسؤولية.

**6- الاجتماعات الرسمية:** يختلف تكرار الاجتماعات الرسمية بين الشركات الناجحة، وتعتبر حوالي أربعة اجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسي هي الحد الأدنى للمجلس الموحد في الولايات المتحدة وإنكلترا، وقد يجتمع المجلس حوالي اثني عشرة مرة في العام، وإذا كان هناك هيكل من مجلسين سيميل مجلس الإدارة إلى الاجتماع كثيراً، مرة واحدة على الأقل كل شهر، وسيجتمع المجلس الإشرافي مرة كل ثلاثة شهور، وفي حالة المجالس الموحدة أو مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين، يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية:

<sup>1</sup> - فاتح علي الساقلي، مرجع سابق، ص: 138.

- حجم وتعقيد المشروع؛

- كمية العمل التي عهد بها إلى لجان المجلس؛

- فترة وطول الاجتماعات؛

- مهارة رئيس مجلس الإدارة.

رئيس مجلس الإدارة المثالي هو الذي يتفق مع بقية الأعضاء على البنود التي يجب مناقشتها، ووفقاً لذلك يقوم بترتيب تكرار الاجتماعات ومدتها. أما الرئيس قليل الكفاءة فيترك بنوداً لم يكن من الضروري طرحها على المجلس، والأسوأ من ذلك أنه قد يصر على أن لا يتعامل مجلس الإدارة سوى مع الموضوعات التي تدخل في اختصاصه. ويجب على المجلس الإشرافي المنفصل ضمان أن إطار اختصاصه محدد بوضوح، ويكون هناك حاجة إلى الاجتماع كل ثلاثة أشهر للحفاظ على الاتصال المناسب مع المشروع، حيث أن الخلل المسجل على المجالس الإشرافية هي أنهم بعيدون جداً، وأنهم قليلاً ما يجتمعون لإتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة في الوقت المناسب. ويختلف المحتوى الفعلي لإجتماعات مجلس الإدارة بالنسبة لمعظم المجالس ويكون أول بند في الجدول هو التحقق من الغياب والنصاب القانوني، يتبعه مراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة ويتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالي للشركة. ويستهلك التقرير الذي يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أي بند آخر في جدول الأعمال، وهذا التقرير يخبر أعضاء مجلس الإدارة عما يحدث في الشركة وما هي الخطط المستقبلية ويشتمل على تقييمات أداء الشركة ونتائج الأقسام المختلفة وأي تغييرات في الإدارة وأي تطور في الأحداث منذ الاجتماع السابق. ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير العام كأهم حدث في أي إجتماع عادي ويولونه معظم الإنتباه، وعندما تسير الأمور على ما يرام يستخدم أعضاء مجلس الإدارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة، وعندما تظهر المشاكل يبدأ أعضاء مجلس الإدارة في تبادل هذا الفهم والمفاهيم في المناقشة. وفي كثير من مجالس الإدارة يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضية، تتضمن المراجعة عرضاً مفصلاً للجوانب المالية في تقرير المدير العام ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية، ويقوم المسؤول المالي للشركة بتقديم هذه النتائج ويمنح أعضاء مجلس الإدارة فرصة لفحص الأداء الكلي للشركة، وقد تتبع هذه المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس إذا كانت هناك أي تقارير. تتناول تقارير اللجان أموراً تم التعامل معها في الماضي في اللجان بصورة رسمية أو في لجنة مؤقتة لبحث هذه الأمور، أي أن التقارير لا تزيد عن كونها مجرد أمر شكلي، عندها يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يثقوا في زملائهم. وأكثر البنود التي تستغرق

وقتاً أطول في جدول الأعمال هي العروض التي تقدمها الإدارة، وأخيراً يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القانونية مثل الانتخابات السنوية للموظفين أو تعيين المراجعين<sup>1</sup>.

**7- لجان مجلس الإدارة:** عادة ما تكون مجالس الإدارة منشغلة، ويعمل الكثير من أعضائها في إطار لجان كثيرة. وهذا يحصل أيضاً في المجالس أميركية وبريطانية، مما يخفف من قدرة هؤلاء على المشاركة في اجتماعات المجلس، وبالتالي يقلل من الوقت المحدد الذي يمكنهم تخصيصه لمناقشة أمور الشركة والمشاركة بالحوارات. والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة، وأكثر اللجان إنتشاراً أو شيوعاً في إنكلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور أو المكافآت ولجنة الترشيح، وقد تختار الشركة إنشاء لجان أخرى وقد تقوم بإنشائها إما على أساس دائم أو لغرض معين، وهناك ثلاثة أسباب تفسر سبب إنشاء معظم هذه اللجان، أنه يجب على مجلس الإدارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقية أو محتملة قد تواجه الشركة، أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجاري بصفة مستمرة، أن هناك ظروفاً أو مؤثرات خارجية توصي باستخدام لجنة ما. وقد يتوسع نشاط معظم هذه اللجان ليشمل مهمة يتم تناولها بواسطة مجلس الإدارة بصفة منتظمة لكن بعضها يؤدي وظيفة تم تناولها مرة واحدة فقط على نحو غير منتظم في مجلس الإدارة، وبعض منها يكون إستجابة لحاجة لم يتناولها المجلس من قبل، وأيا كانت الوظيفة يجب على كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة بإختصاصاتها يوافق عليها المجلس. وللجان تأثير إستشاري كبير ولكن لهذه اللجان ميزة إضافية هي أنها تعطي الأعضاء رؤية أوضح في ما يتعلق بالمنشآت لن يتمكنوا من الحصول عليها بدونها وإلى جانب ذلك تكمن قيمة هذه اللجان في ثلاثة مجالات:

- طمأنة المساهمين خارج المنشأة بخصوص شمول وموضوعية عمليات مجلس الإدارة؛
- تحسين جودة العمل حيث تضيف اللجان قيمة ملحوظة حتى إذا لم يتطلب ذلك المساهمون الخارجيون؛
- حل تضارب المصالح.

وعليه، فالأفضل هو إنشاء مجلس إدارة صغير مهما كان حجم الشركة وذلك لضمان الإدارة الفعالة للمنشأة، كما يصعب التعامل مع مجلس مكون من أكثر من أحد عشر أو إثنا عشر عضواً بغض النظر عن الهيكل، حيث تتدهور ديناميكية المجلس بحجم معين. والحفاظ على مجالس الإدارة صغيرة بقدر الإمكان يعني أنه لا يوجد مكان للتظاهر أو لأي شخص لا يؤدي وظيفة محددة، لذلك كان من الضروري الإهتمام بعملية إنشاء مجلس الإدارة وتحديد توازن مناسب بين

<sup>1</sup> - فاتح علي الساقلي، مرجع سابق، ص: 150.

الأعضاء داخل وخارج المجلس في المجلس الموحد، واختيار هؤلاء الأعضاء تبعاً لمساهمات كل منهم من خلال التجارب العملية وقوة الشخصية. وينبغي على اللجان بصفة عامة أن لا تضم أعضاء من المديرين التنفيذيين أو غير التنفيذيين على الرغم من أنه ينبغي عادة دعوة بعض الأعضاء لحضور الاجتماعات، وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على إستقلاليتهم. ويجب أن يعكس إختيار المديرين الخارجيين الحاجة إلى دعم تكوين وتشكيل لجان المجلس، وهذا معناه أن المجلس الموحد يجب أن يتضمن ثلاثة أعضاء خارجيين على الأقل أو اثنين إذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذي الرئيسي.

**8- الإطار القانوني:** يجب أن يسهم القانون في تحديد حجم وتكوين وظيفة مجلس الإدارة وهناك عديد من أشكال المساهمة. حيث لا يدع القانون الأميركي كثيراً من الأمور المتعلقة بهذا الشأن إلى كل ولاية على حدة لتقرير القواعد المناسبة، إلا أن قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين. ويتسم قانون إنكلترا بكونه تخطيطياً بصفة عامة، ويتيح القانون الفرنسي إلى الشركات فرصة الإختيار بين نوعين من النظم فردي أو مزدوج، كما يتيح فرصة التغيير. بينما يحدد القانون الألماني هيكل المجلس.

لا في الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى مثل البورصة بفرض قواعد معينة كشروط مسبقة خاصة بعرض الأسعار، على سبيل المثال إشتراط وجود لجنة مراجعة مكونة من أعضاء خارج المجلس وهو نظام بدأت إنكلترا في إتباعه مؤخراً، ومن وجهة نظره يحتاج القانون أيضاً إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة وفرض إلتزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدراتها على إحداث خلل إقتصادي.

**9- تدريب أعضاء مجلس الإدارة:** على الرغم من إتاحة تقديم تدريب على الإدارة في معظم الدول، إلا أنه يبدو أن قليلاً من التدريب يقدم لأعضاء مجلس الإدارة على الرغم من وجود برامج خاصة بذلك في بعض مراكز التدريب، ومن المعتاد أن يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه آخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريباً خاصاً، لكن الآن تم إدراك أن دور المدير يتطلب فعلاً تفكيراً مستقلاً بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة، كما أن ديناميكيات المجلس تستحق دراسة خاصة إذا كان الهدف هو الإستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس. وكثيراً ما يتعرض عضو مجلس الإدارة الخارجي إلى بعض الإختيارات السيئة وقد يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وهو الأمر الذي يوضح أهمية التدريب المناسب الذي قد يكون عبارة عن ندوات إذا لم تتوفر برامج التدريب على المستوى المحلي، كما يجب الحصول على خدمات الخبراء من دول مناسبة، وإجراء هذا التدريب في مدارس إدارة الأعمال أو الجامعات المحلية أو كليات التعليم الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011، ص: 57.

**10- معايير السلوك والأداء:** هناك جانبان مختلفان ومرتبطان في الوقت نفسه هما الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسي، وهناك إهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى في أي مكان. وبالفعل، فإن لدى مجالس الإدارة دوراً يمكنها أدائه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين. إذا كان المجلس فاسداً فلن يكون هناك سوى أمل بسيط في وجود نقاء في أي مكان آخر، وقد يساعد نشر وشيوع قواعد السلوك في الشركة من خلال مجلس الإدارة. لكن يمكن تحقيق هذا إذا أصبح المجلس في حد ذاته مثلاً أعلى يحتذى به، فإن أعضاء مجالس إدارة الشركات في كافة مراكز الاختصاص ومهما كان الهيكل عليهم مسؤولية مطلقة من ناحية ضمان تمثيل التقارير التي يوقعونها والحسابات التي يقدمونها لوجهة النظر الصادقة لأداء الشركة ومركزها، وليست لديهم حرية الاختفاء خلف أية إتفاقيات محاسبية فنية أو إخفاء أية معلومات هامة مجرد أنها من الناحية الرسمية خارج بنود الميزانية، ويعتمد تدفق رأس المال على مدى صحة المعلومات ومدى إمكان الإعتماد عليها، كما أن أولئك الذين يسيئون إستخدام النظام سيعاقبون مادياً ومعنوياً، كذلك لا توجد صيغة محددة لقياس أداء أعضاء المجلس الإشرافي أو الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس الموحد. وفي الحياة العملية يمكن تحديد من يشاركون ومن لا يشاركون في مداورات المجلس بسرعة وليس من خلال عدد مرات تدخلهم في المناقشة والجودة لها أهميتها.

**11- العلاقات الخارجية:** يحافظ المجلس على العلاقات مع الأجهزة الأخرى في داخل المنشأة وكذلك مع عديد من الأطراف المعنية خارج الشركة، وكلاهما بحاجة إلى التفكير الحذر والمعالجة الدقيقة، ومن الضروري التأكد أن الروابط بين المركز والأقسام أو الشركات التابعة في المنظمات الكبيرة سليمة ومضبوطة، ويجب على هذه الروابط أن تتبع مبادئ أساسيين هما:

- يجب أن يكون للإدارة المقسمة دورها ورئاستها ولكنها يجب أن تكون مسؤولة عن أداؤها، ومن المؤكد أن الفشل في تنفيذ هذا بشكل سليم سيكون له أثره المباشر على حوكمة الشركات في مرحلة ما؛
- أما عند النظر إلى خارج الشركة فقد تكون القائمة التي تضم الأطراف المعنية طويلة للغاية تمتد من العالم المالي إلى المجالات البيئية وقد يكون لدى السياسيين على المستوى المركزي والمحلي إهتمام تشريعي في بعض العناصر الخاصة بنواحي نشاط الشركة من وقت لآخر (العمل بالقوانين التنظيمية).

## المطلب الثاني: عوامل نجاح عمل مجلس الإدارة

إن عمل مجلس إدارة الشركات يتطلب عوامل تساعد في الوصول إلى الفعالية القصوى وإلى المستويات العليا من مهامه، حيث أن توافر إمكانيات مادية وبشرية ومعلوماتية غير كاف لهذه المهمة، لذا يتطلب الأمر بعض النصائح والاقتراحات التي تساعد في عمله.

وقد قامت هيئة مستقلة تضم مديري ومسؤولي شركات كبرى بوضع مجموعة من التوصايا لمساعدة مجالس الإدارة في تحسين ممارسات الحوكمة، والوصول إلى تعظيم استغلال الموارد والطاقات والصلاحيات في تحقيق أهداف الشركات وأطرافها، ونذكر هذه التوصايا في ما يلي<sup>1</sup>:

- التفكير في إضافة أشخاص مستقلين لضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؛
- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة، أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات، أو لجنة دائمة للترشيحات، أو كل هذه اللجان الثلاث معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات؛
- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية، مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية؛
- وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي تحتاج إليها مجالس الإدارة؛
- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس إدارة، يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية (ذوي علاقات مع عدة أطراف)؛
- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس؛
- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص لإعداد الاجتماعات؛
- التركيز على المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت على هيكل وآليات عمل المجلس؛

<sup>1</sup> دليل تأسيس ممارسة السلطة والإدارة الرشيدة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نيويورك، مارس، 2001، ص ص: 245-

- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى للملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة، لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها؛
- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل الملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.
- كما أوصت لجنة "هيجز" البريطانية المتخصصة في دراسة وتقييم مجالس الإدارة، بمجموعة من العوامل تمكن أعضاء المجالس بالقيام بدورهم بفعالية ونذكر منها<sup>1</sup>:
- تشجيع وتسهيل تعيين كبار المدراء التنفيذيين في شركاتهم في مجلس إدارة شركة أخرى غير منافسة لشركتهم، وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين الأول: توفير خبرات هؤلاء التنفيذيين لمجالس إدارة الشركات الأخرى خدمة للاقتصاد الوطني، أما الهدف الثاني: فهو إتاحة المجال لأولئك المدراء للتمرس في أعمال مجالس الإدارة، لإثراء خبراتهم وتمكينهم من خدمة شركائهم بشكل أفضل؛
- تقييم حاجات المجلس لحجم ونوعية الخبرات اللازم توافرها في هذا المجلس، والبحث عن أعضاء لهذا الغرض؛
- تطبيق سياسة الإحلال، أي وضع أعضاء احتياطيين مؤهلين لخلافة الأعضاء المقالين أو المستقلين؛
- الشركات التي تعمل في الأسواق العالمية، يمكن أن تستفيد كثيرا من ضم عضو أجنبي غير تنفيذي، تكون لديه الخبرة والمهارة المناسبة للمساعدة على تطوير أعمال الشركة؛
- مجالس الإدارة التي تستعين بمحاسبين استشاريين ومحامين لإسداء النصائح والمشورة في أعمالها، يمكن أن تستفيد من هؤلاء الأشخاص بضم بعضهم كأعضاء مستقلين؛
- هناك أشخاص يعملون في مجال الخدمات الاجتماعية أو المؤسسات العامة، ممن لديهم الحس التجاري السليم والخبرة المناسبة لمتطلبات السوق، يمكن أن ستفيد مجالس إدارة الشركات المساهمة من ضمهم إلى عضويتها لتنويع تركيبة المجلس ورفع فعاليته؛

<sup>1</sup> محمد الخطيب، مرجع سابق، ص ص: 70-72.

- هناك أشخاص لا يفكر بضمهم عادة كأعضاء محتملين في مجالس الإدارة، مثل المدراء التنفيذيون العاملون في مجال شؤون الموظفين وتطوير الموارد البشرية وخبراء التغيير الإداري، هؤلاء يمكن أن تستفيد مجالس الإدارة بضمهم إلى عضويتها.

### المطلب الثالث: تقييم عمل مجلس إدارة الشركات

تحرص الكثير من الشركات عبر العالم على إجراء تقييم دوري كل سنة أو سنتين مثلاً، لأداء مجلس الإدارة وأعضائه، ففي بريطانيا مثلاً أصبح هذا الأمر مطلباً رسمياً في النظام الموحد لحوكمة الشركات، ففي المادة (أ-5) من النظام المذكور، ينص بمضمون هذه المادة على ما يلي: "يجب أن يوفر لمجلس الإدارة بانتظام معلومات ذات نوعية وجودة مناسبة لتمكينه من تأدية واجباته، ويجب على كل أعضاء المجلس أن يتلقوا الإرشاد المناسب عند انضمامهم إلى عضوية المجلس، وعليهم أن يطوروا ويحدثوا معلوماتهم ومهاراتهم بانتظام"، أما المادة (أ-6) من النظام السابق المذكور فتتضمن: "على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم رسمي صارم سنوياً لأدائه وأداء لجانته وأعضائه فرداً فرداً"<sup>1</sup>.

وهناك قول لأحد رؤساء مجالس الإدارة في إحدى الشركات الأمريكية إذ يقول: "أي مجلس إدارة، بغض النظر عن كفاءة أعضائه، يميل إلى الكسل والخمول ما لم تدفعه ظروف قاهرة أو قيادة قوية إلى العمل بجد ونشاط".

فإذا أراد مجلس الإدارة أن يرتقي بأدائه إلى المستوى المطلوب، لابد أن يضع لنفسه نظام حوكمة خاصة به، وعلى لجنة التعيين أن تضع معايير لتقييم الأعضاء الحاليين والأعضاء المحتملين تعيينهم مستقبلاً، كما يجب على رئيس المجلس أن يتأكد من أن المجلس يعي مسؤولياته تماماً، وعلى دراية بكيفية تنفيذ تلك المسؤوليات قبل أن يحاول تطوير أداء المجلس.

إن مجلس الإدارة الفعال هو المسؤول عن التزام الشركة بمتطلبات أنظمة حوكمة الشركات الحديثة المعقدة، وهو الحل الأمثل للمشاكل والتحديات الصعبة التي تواجه الشركات في الوقت الراهن، هذا الأمر يتطلب وضع نظام متكامل من الإجراءات والعلاقات التي يمكن لمجلس الإدارة أن يمارس مسؤولياته من خلالها، ويقوم هذا النظام على الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>2</sup>

1- قام المجلس مؤخراً أو في أي وقت مضى بتخصيص وقت وجهد كافيين للنظر في الخطط طويلة المدى لتحقيق أغراض الشركة، وللخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، وإذا كان قد فعل ذلك، هل توصل مجلس الإدارة في مداولاته بشأنها إلى توافق أو قرار واضح بشأن أهدافه والإستراتيجية المستقبلية؟ وهل تم صياغتها؟

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 84.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

2- هل فكر المجلس بشكل منظم "بفلسفة الشركة" الأساسية أو ما يطلق عليه نظام تقييم الشركة، مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية، الصور الاعتبارية للشركة، وما إلى ذلك من أمور؟ هل تمت صياغة الاستنتاجات بشكل رسمي وأدخلت في بيان سياسة الشركة بشأن شروط التوظيف وما إلى ذلك؟ هل لدى الشركة نظام محدد لتسجيل تقنين قرارات مجلس الإدارة ليسترشد ويعمل بها المدراء والموظفون كل حسب اختصاصه؟

3- هل يقوم المجلس بشكل دوري بمراجعة الهيكل التنظيمي للشركة؟ وكيف يجب أن يتم تطويره في المستقبل؟ هل يتم استعراض وإقرار التعيينات الرئيسة بشكل روتيني؟ وهل توجد لدى الشركة أنظمة مناسبة لتطوير الموارد البشرية؟

4- هل يستلم المجلس من الإدارة التنفيذية بشكل منتظم كل المعلومات التي يحتاجها لضمان قدرته على السيطرة بشكل فعال على الإدارة ومجريات الأمور في الشركة؟ هل واجه المجلس مفاجأة غير متوقعة كان سببها عدم حصوله على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب؟

5- هل يطلب المجلس من الرئيس التنفيذي تزويده بشكل منتظم بالخطط والميزانيات السنوية لمناقشتها وإقرارها؟ وهل يراقب المجلس أداء الرئيس التنفيذي ومدائه المباشرين فيما يتعلق بالخطط المتفق عليها والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها؟

6- عندما يكون على المجلس اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالأهداف المستقبلية، الاستراتيجيات، السياسات، الاستثمارات الرئيسة، التعيينات في المناصب العليا وما إلى ذلك، هل يكون لديه الوقت والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات السليمة بشأنها أم يجد نفسه مضطرا لتمريرها، لأن القرارات في الواقع اتخذت مسبقا والالتزامات قد تم إبرامها؟

7- هل يتم تقييم الأداء الشامل بطريقة دورية؟ وما هي الوسائل المعتمدة في ذلك؟

ويقول أحد المختصين في متابعة وتقييم مجالس الإدارة وهو "Hoof Parcker"، أنه إذا كان الرد على الأسئلة السابقة بالإيجاب يمكننا القول أن المجلس يعمل بفعالية، أما إذا كان الرد سلبيا أو غير واضح فهناك دلائل واضحة أنه يجب تحسين أداء المجلس وإرجاعه إلى الطريق الواجب إتباعها.

وبالتالي يمكن القول أن فعالية مجلس الإدارة تؤدي حتما إلى تحقيق أهداف الشركة، وهذا من خلال الأهداف الموضوعة وبالخصوص تحقيق أهداف الأطراف ذوي المصلحة، وتجنب الشركة الوقوع في نزاعات وصراعات قد تؤثر على أدائها.

## المطلب الرابع: علاقة مجلس الإدارة بحوكمة الشركات

### الفرع الأول: الدور الرقابي لمجلس الإدارة

أولاً: مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية: يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية تقديم العون لمجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته في حوكمة الشركات وهذا فيما يخص<sup>1</sup>:

- مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة؛
- البحث على فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل؛
- فحص قواعد وآداب والسلوك الأخلاقي بالمؤسسة، للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها، ومن أنها قد بلغت للعاملين؛
- تنفيذ المراجعة السنوية بالعناية اللازمة وإعداد تقرير للنتائج؛
- مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة المراجعة السنوية.

وباعتبار مجلس الإدارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة، استلزم وجود تفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة وهذا بمدى نتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية.

ثانياً: مجلس الإدارة وإدارة المخاطر: يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لمجلس الإدارة هو تعظيم ثروة المساهمين وأن جميع الشركات تواجه حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، وأن التحديات التي تواجه المجلس تتمثل في تحديد درجة عدم التأكد التي يمكن أن يتحملها في سعيه لتعظيم ثروة الملاك.

**1 - تعريف إدارة المخاطر:** تعرف بأنها<sup>2</sup>: نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد مداها وقياسها وتحديد مقدار آثارها على أعمال الشركة وأصولها وإيراداتها، ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به، لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن محاولة القضاء على مصادرها.

<sup>1</sup>- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص: 67.

وهناك عدة أنواع من المخاطر نذكر منها<sup>1</sup>:

- أ. **مخاطر الإدارة:** بنوعية الإدارة وأنماط السياسات التي تتبعها في مجالات التسعير وتوزيع الأرباح وكذا النظم المطبقة في مجال الرقابة على المخزون والرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية المطبقة.
- ب. **خطر الاستثمار:** التغير أو التقلب في العائد المتوقع، فكلما كان التغير في العائد أكبر كان خطر الاستثمار أعلى والعكس صحيح.
- ج. **مخاطر الأعمال (مخاطر النشاط):** وتقاس بدرجة تقلب صافي ربح العمليات لفترة زمنية معينة.
- د. **مخاطر مالية:** ويقصد بها تلك التي تتعرض لها حملة الأسهم العادية، وتنشأ هذه المخاطر من جراء اعتماد المنشأة على مصادر تمويل مثل القروض والأسهم الممتازة، في حين لو كانت المنشأة تعتمد بالكامل على الأسهم العادية في التمويل لانحصرت المخاطر التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية في مخاطر النشاط فقط.
- هـ. **مخاطر الإفلاس:** التي يمكن التنبؤ بها عن طريق بعض النماذج المساعدة على التنبؤ بالفشل المالي.

**2- دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:** يتجلى دور مجلس الإدارة في وضع الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو وتحقيق أهداف الشركة من جهة، وبين المخاطر المرتبطة بذلك، وتحقيق الكفاءة والفعالية في توزيع موارد الشركة بهدف تحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

كما أن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية يمكنها الخروج من المخاطر السالفة الذكر بكل سهولة، وهنا يكمن دور أعضاء مجلس الإدارة في الإفصاح على الخطط المستقبلية وطرق التمويل السليمة، وكذا الخطط التشغيلية التي تزيد من ربحية الشركة، وهذا بدوره يزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركة مما يؤدي إلى إقبال المستثمرين على أسهم الشركة، حيث أن قرارات الاستثمار تعتمد بدرجة كبيرة على العائد ومخاطر الشركة، كما أن وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بما يساعد المجلس على فهم حقيقة ما يجري في الشركة، وفي الإحاطة بعناصر الخطر ومجالاته ومن ثم حماية الشركة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار في الخطر<sup>3</sup>.

**ثالثاً: مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي:** نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة على ضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي

<sup>1</sup>- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>2</sup>- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 144.

<sup>3</sup>- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: 69.

"code of Ethics" ويركز على القيم الأخلاقية والنزاهة وعلى ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضم حسن سمعة الشركة ومصادقيتها.

ونظرا لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي داخل الشركات وجهت تلك الهيئات العالمية والمهنية النظر إلى مجلس إدارة الشركات على أهميته ودوره في تحسين سمعة الشركة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال الذي ينشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين<sup>1</sup>.

ويقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة السلوك بالشركة والتي تهدف إلى<sup>2</sup>:

- الالتزام بتحقيق مستوى عالي من السلوك الأخلاقي؛
- تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به؛
- تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة والتي سوف يتم تطبيقها على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين بالشركة بالمساواة.

ونظرا لأن السلوك الأخلاقي ليس مجرد إطاعة القوانين، ونظرا لأهمية تدعيم ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح والمجتمع فإن سياسة السلوك الأخلاقي يجب أن يتم مراجعتها وتعديلها سنويا، ويتم نشرها على موقع الشركة الإلكتروني، وفيما يلي وصف للمحتويات التي يجب أن تتضمنها سياسة السلوك الأخلاقي<sup>3</sup>، والتي يجب أن توضح فيها الشركة جميع علاقاتها الخارجية والداخلية فإن الشركة تؤكد على التزامها ب:

- تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية؛

- الريادة؛

- حماية حقوق المساهمين؛

- حماية البيئة؛

<sup>1</sup>- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 150.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص: 151.

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص: 152.

- رضا العملاء؛

- إدارة الشركة بإخلاص وأمانة.

رابعا: مجلس الإدارة وتعارض المصالح: نظرا لأهمية موضوع تعارض المصالح الذي ينشأ داخل المجلس بين الأعضاء على الدور الرقابي داخل المجلس، فقد نادى العديد من الهيئات العلمية الدولية بضرورة الانتباه إلى هذا الموضوع لما له من أثر سيء على أداء الشركات، وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الإدارة، وقد نصت العديد من التشريعات في الدول العربية على معالجة موضوع تعارض المصالح ووضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق مطالبتها بقيام مجلس إدارة الشركة بإنشاء سياسة لتعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة، وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى، وذلك نظرا لأهمية تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة وبين المديرين التنفيذيين وأثره على الشق الإشرافي والإداري داخل المجلس بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تجاوزات وانحرافات تؤثر بشكل مباشر على مصداقية أعضاء مجلس الإدارة في قيامهم بمهامهم، وفي درجة الثقة التي يوليها المستثمرون فيهم لإدارة الشركة والرقابة على عملياتها<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، ومن هنا يظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويتجلى دور مجلس الإدارة في تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم في<sup>2</sup>:

1- يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.

2- توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، وأن تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة، وعلى مجلس الإدارة استخدام أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين، ولا يجوز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 157.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 173.

3- الإفصاح والشفافية ووضع سياسة مكتوبة من أهم الأدوات التي تساعد على حماية حقوق الطبقة الأقلية من المساهمين.

### الفرع الثالث: دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية

يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالشركة من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شيئاً أساسياً للمساهمين الحاليين والمرتبين والجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح، وأن إمكانية الحصول على المعلومات تساعد المستثمرين في حماية استثماراتهم بالشركة ويساعدهم أيضاً في ممارسة حقوقهم، ومن ناحية أخرى يساعد الإفصاح على إمكانية محاسبة إدارة الشركة أمام مستثمريها، ومما لاشك فيه أن قيام سياسة إفصاح سليمة سوف يؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين بالشركة.

ويلعب مجلس الإدارة دور محوري وأساسي في الإفصاح والشفافية، فمجلس الإدارة ووفق مفهوم الحوكمة هو المسؤول عن وضع سياسة مكتوبة للإفصاح، تحدد تلك السياسة المبادئ والأهداف والإجراءات التي تحكم عملية الإفصاح عن معلومات الشركة، وفيما يتعلق بالإفصاح أكدت جميع لوائح حوكمة الشركات التي تم إصدارها في الدول العربية على إلزام مجلس الإدارة على وضع تلك السياسة في شكل مكتوب وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة

يعد مجلس الإدارة مسئولاً مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين وأصحاب المصالح على تقييم الأداء الإداري، ويجب أن يقدم مجلس الإدارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل التقرير السنوي، ودائماً ما يتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة والتي تم إعدادها بواسطة إدارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعين خارجيين.

ويجب ملاحظة أن هناك جانبين للتقرير السنوي تجدر الإشارة إليهما وهما<sup>2</sup>:

1. أن المراجعين الخارجيين يصدرن أحكامهم من خلال إطار المعايير المحاسبية وحتى مع تطبيق نفس المجموعة من المعايير، فإن المعالجات المحاسبية المختلفة التي تطبق على مختلف الحقائق يمكن أن تؤدي إلى إظهار مواقف مالية مختلفة اختلافاً جوهرياً، بالإضافة إلى ذلك فإن الأعراف المحاسبية التي تستند إليها التقارير تختلف اختلافاً ملحوظاً من دولة لأخرى.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص - ص: 186 - 187.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 198.

2. وتتم المراجعة في ظل افتراض استمرار الشركة في العمل خلال المستقبل القريب، وأعضاء مجلس الإدارة مطالبون بإثبات صحة هذا الافتراض عن طريق التنبؤ بالتدفقات النقدية على سبيل المثال، وقد يؤدي غياب مثل هذه البيانات إلى اختيار الشركة دون سابق إنذار.

فوظيفة المجلس الأساسية هي التأكد من نزاهة العلاقة بين المراجعين والإدارة التي يتم مراجعة قوائمها المالية، لذا يجب مراعاة ألا يعمل المراجعون بالقرب من الإدارة، فمثل هذا القرب يمكن أن ينتج عنه في بعض الأحيان علاقات بين الطرفين قد يكون من شأنها التأثير على نزاهة عملية المراجعة<sup>1</sup>.

كما يتمثل دور المجلس في أن يعتمد القوائم المالية السنوية للشركة المدرجة والتوقيع عليها من عضو مفوض من مجلس الإدارة ومن الرئيس التنفيذي والمدير المالي، وذلك قبل نشرها وتوزيعها على المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

ليس هناك نموذج وحيد للحوكمة الجيدة في الشركات بحيث يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف في ما بين الشركات وتبعاً للظروف في كل دولة، وينبغي أن تتمتع الحوكمة بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها، ومن أهم الضمانات وجود مجالس إدارة الشركات لديها القدرة على ممارسة مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية عالية<sup>3</sup>.

وبصفة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة:

1. **الإشراف المستقل:** إن وجود مجلس إدارة يقط ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة، ويوجد مجموعة من الإرشادات التي توفرها الحوكمة لضمان استقلالية المجلس وهي:  
- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين لكي يصبح المجلس قادراً على ممارسة التفكير المستقل؛

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 199.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص: 107.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص- ص: 114-115.

- وجود شكل من استقلالية القيادة في المجلس والممثل في شخصية رئيس مجلس الإدارة؛
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد لبحث أداء الإدارة؛
- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

وقد نالت العديد من الهيئات العلمية والبورصات العالمية والمهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل نادت أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، ولجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاه إدارة الشركة.

**2. قدرة الإدارة على التنافس:** هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها وهو القدرة على التنافس، وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما، وأن يحل الأفراد ذوي القدرة الأفضل محل أولئك ذوي القدرة الأقل، وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من في مجلس الإدارة، وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما، باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء الجيد، بحيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة، وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الإشراف الإداري والقدرة على التنافس، يصبح الأمر الأكثر احتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأقصى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>.

**3. قدرة مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن أصبحت إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

وبخصوص هذا الموضوع إن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية الشركة ككل.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص: 116.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 116-117.

ولكي يؤكد المجلس المشاركة في الإستراتيجية مع المحافظة على الاستقلال، فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص يمكن مجلس الإدارة من أن يكون لديه الوسيلة لمراجعة إستراتيجية بصورة دورية وشكل منتظم.

ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف النشط والاستقلالية والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة، وهي تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء مع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء الشركة وتعزيز قيمة الأسهم<sup>2</sup>.

## خلاصة الفصل الثاني:

فرضت بيئة أعمال الشركات نمط جديد وتوجه حديث في الإدارة وهو الحوكمة، كما أن تضارب المصالح بين الأطراف ذات المصلحة في الشركات عجل بضرورة تبني هذا التوجه الذي حجر الزاوية فيه هو مجلس الإدارة؛ الذي يقوم بمهمة إدارة وتسيير شؤون الشركة، وتقريب وجهات النظر وتقليل تضارب المصالح الذي لا يزال في اتساع بسبب محاولة كل طرف تعظيم مصالحه على حساب الطرف الآخر.

وكان الهدف من هذا الفصل هو محاولة الإحاطة بالجانب النظري لمجلس الإدارة، وكذا نظرة المشرع ومختلف العوامل والإجراءات المسيرة له. وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- مجلس الإدارة من أهم مبادئ وركائز حوكمة الشركات؛
- مبادئ الحوكمة تقسم الشركة إلى مجلس الإدارة، مجلس تنفيذي والأطراف ذات المصلحة؛
- يعمل مجلس الإدارة وفق قوانين تختلف من دولة إلى أخرى وتنطلق أساساً من مبادئ الحوكمة؛
- يتكون مجلس الإدارة من أعضاء داخليين وأعضاء مستقلين؛
- تهدف الشركات لضمان تحقيق القيمة المضافة من أعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم ذوي خبرة وكفاءة؛
- يتكون مجلس الإدارة من مجموعة من اللجان المتخصصة تعمل كل لجنة على تحقيق الأهداف المسطرة وفق الصلاحيات المخولة لها؛
- التجديد الدوري الجزئي أو الكلي لأعضاء مجلس الإدارة كل مدة محددة وفق قانون كل دولة؛
- يعمل مجلس الإدارة على تحقيق أهداف الشركة والوصول إلى مستويات قياسية من الأداء؛
- يقوم مجلس الإدارة بصياغة الخطط والاستراتيجيات والتأكد من تطبيقها وتقييم الإختلالات الحاصلة؛
- يتمثل دور مجلس الإدارة في الرقابة والتأكد من سلامة القرارات والخطط أي له دور رقابي على أداء الشركة. وعليه، فمجلس الإدارة هو هيئة مكلفة بالرقابة وتقييم أداء الشركات، حيث أن الأداء أصبح الهدف الذي تسعى كل شركة إلى تعظيمه بالاعتماد على الموارد المتاحة لها. لكن الأداء أصبح لا يقاس من جانبه الاقتصادي فقط وإنما دخلت متغيرات أخرى نتيجة تغيرات البيئة ومنها المتغيرات الاجتماعية والبيئية، وأصبحت الشركات ملزمة بالتوجه نحو الاهتمام بها، وهذا ما أصبح يعرف بالأداء الشامل للشركات. وسنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي بالتفصيل.

## الفصل الثالث

### مجلس الإدارة كآلية لتقييم

### الأداء الشامل

## الفصل الثالث

### مجلس الإدارة كآلية لتقييم الأداء الشامل

#### تمهيد:

من المعروف أن أية منظمة تهدف إلى تعظيم الربحية وتعظيم مواردها من أجل ضمان استمراريتها، ولكن هذا ليس بكاف بل أصبح من المهم أن تهتم المنظمة بالمشاكل الاجتماعية الناتجة في أي مجتمع. والاهتمام بهذا الموضوع جاء استجابة للضغط فيما يتعلق بمسؤولية المنظمة الاجتماعية، مما يتطلب من هذه المنظمات تطوير أعمق وتحديد أشمل لدورها في المجتمع، وعليه لابد من التركيز على رصد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته.

وحتى تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطورات المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين، البيئة والمجتمع)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء أو - الأداء الشامل كأصح مصطلح - حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح.

ومع التوجه الجديد القائم على حوكمة الشركات أصبحت الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء الشامل والرقابة عليه من مهام مجلس الإدارة، حيث يعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات وتحديد معايير الأداء المناسبة بهدف تحسينه، وهذا مع مراعاة كل جوانب الأداء والموازنة بين معايير لتحقيق إستدامة أقوى .

وعليه، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييمه، وكيفية الانتقال من الأداء إلى الأداء الشامل. وكذلك مؤشرات الأداء الشامل والأدوات المساعدة على قياسه؛ كما نتطرق إلى منهجية مجلس الإدارة في الرقابة وتقييم الأداء الشامل، وأخيراً المؤشرات التي تمكننا من قياس فعالية مجلس الإدارة في أداء مهامه، وبالأخص مهمة تقييم الأداء الشامل للشركة.

## المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، فمع تزايد حدة المنافسة وجب على المؤسسات الاقتصادية التركيز على الرفع من مستوى أدائها و الحرص على تقييمه باستمرار و في ما يلي عرض لمفهوم الأداء مع توضيح لمفهوم كل من قياس الأداء، تقييم قيادة الأداء، ثم في الأخير التطرق إلى أنظمة قياس وتقييم الأداء التقليدية الحديثة.

### المطلب الأول : الأداء وقياسه

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياس الأداء وأهمية كل منهما، ثم مختلف قيود قياس الأداء.

### الفرع الأول : مفهوم وأهمية الأداء

1. مفهوم الأداء: يعرف الأداء بأنه: " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " <sup>1</sup>. كما يعرف بأنه: " هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم " <sup>2</sup>.

الأداء هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة <sup>3</sup>. ونذكر من أهم خصائص الأداء ما يلي <sup>4</sup>:

- ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة،
- تجميع النتائج،
- ترجمة النجاح في الأعمال.

من التعاريف السالفة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه: قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

### 2. أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية :

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 38 .

<sup>2</sup> Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41.

<sup>3</sup> Alian Fernandez, Les tableaux de bord des décisions, édition d'Organisation, Paris, 2000, P.40.

<sup>4</sup> Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28.

- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين؛
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها؛
- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

### الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوبات ذلك

**1. مفهوم قياس الأداء:** يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"<sup>1</sup>.

كما يعرف كذلك بأنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>2</sup>.

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتحدد الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

**2. أهمية قياس الأداء:** من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته

( ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس )، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية<sup>3</sup>:

أ. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

ب. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 487.

<sup>2</sup> عيسى مرازقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 02.

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 498.

ج. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛

د. تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

3. صعوبات قياس الأداء: تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس، ويجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات؛ يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛
  - تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرتها؛
  - الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛
  - كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط؛
  - إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛
  - وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛
  - عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة؛
  - قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية؛
  - عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.
- ويمكن تصنيف معايير الأداء حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم 04: تصنيفات مقاييس الأداء

| المقياس   | يقيس                                          | يعبر عنه بالنسبة التالية               |
|-----------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
| الكفاءة   | قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد       | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفعالية  | مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف          | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة    | مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح                | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح          |
| التوقيت   | مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد          | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد    |
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة | المخرجات إزاء المدخلات                 |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ص: 91.

نلاحظ من الجدول، أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة سواء ما تعلق بالأهداف أو باستغلال الموارد والمخرجات النهائية، هذا ما يسهل من عملية القياس.

#### المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية كل من تقييم الأداء وقيادة الأداء.

#### الفرع الأول: تقييم الأداء وأهميته

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء: يمكن طرح التعاريف التالية:

**تعريف 1:** تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة". ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛

- على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات نميته وتطويرة في المستقبل<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** تقييم الأداء هو: " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"<sup>2</sup>.

**تعريف 3:** يعرف بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا"<sup>3</sup>.

من التعاريف السالفة الذكر نجد أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي؛
- تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط ( فجوة الأداء )؛
- تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويجاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول؛
- الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

**2. أهمية تقييم الأداء:** بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها؛
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛

<sup>1</sup> حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 04.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 483.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008، ص: 63.

<sup>4</sup> أنظر: حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 05. وكذلك:

- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل؛
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
- يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي: العوائد Les Gains؛ المخاطر Les Risques؛ رد فعل الأطراف ذوي المصلحة Réaction des parties prenantes.

### 3. صعوبات تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
  - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
  - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
  - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
  - خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
  - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

### الفرع الثاني: قيادة الأداء

تعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة المسؤولة عن قيادة الأداء في المؤسسة.

**1. مفهوم قيادة الأداء:** تعرف عملية قيادة الأداء بأنها<sup>1</sup>: "عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أنها عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما أن قيادة الأداء تهتم بـ:

- إعداد الإستراتيجية؛
  - تحديد الأهداف العامة الإستراتيجية للمؤسسة وكذا الأهداف الفرعية لكل وحدة أو مشروع وكذلك تحديد المسؤوليات؛
  - عملية تهدف للحصول على معلومات عن المتعاملين ( المنافسين، العملاء، العاملين...) وكذا معلومات عن الأنشطة والعمليات؛
  - تحديد واختيار معايير القيادة؛
  - اختبار المعايير وتحليلها؛
  - تحديد الأنشطة واتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.
- تعرف قيادة الأداء كذلك بأنها<sup>2</sup>: "خطوة إدارية تربط الإستراتيجية والأعمال التشغيلية وتعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء الموضوعية، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية".
- وتعرف كذلك بأنها<sup>3</sup>: "مجموع عمليات تتكون من: مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط وتغذية عكسية لكل من الإستراتيجية والهيكل والأنشطة".
- من هذه التعاريف، نستخلص أن قيادة الأداء هي نظام عملية شاملة ومستمرة وعملية إستراتيجية مهمة (قمة الهرم التنظيمي)، كما أنها تعتبر جوهر عملية قياس وتقييم الأداء.

**2. أهمية قيادة الأداء:** قيادة الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي:

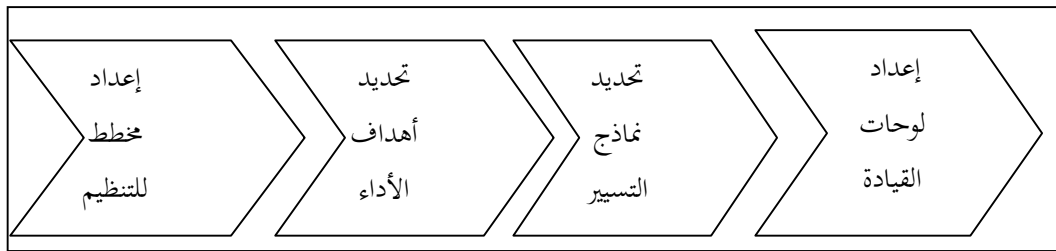
- المساعدة في إعداد الإستراتيجية لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة والعمليات وكذا، يعتبر جوهر العملية قياس وتقييم الأداء، لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء ومن ثم تقييمه لمعرفة الفجوات الحاصلة؛
- توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات؛
- التنسيق بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود؛
- قيادة الأداء نظام وعملية إدارية تعمل على جعل الإستراتيجية عملياتية، وذلك بالتنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة؛

<sup>1</sup> Martine Maadani, Karim Said, Op, Cit., P. 58.

<sup>2</sup> Ibid., P. 59.

<sup>3</sup> Pascal Fabre et al, Management et contrôle de gestion, manuel et application, Dunod, Paris, 2007, P. 27.

- يستعمل عند قيادة الأداء مجموعة من الأدوات ( الخرائط، لوحات القيادة، محاسبة التسيير...)؛
  - ومن هنا تتجلى الأهمية البالغة لقيادة الأداء، ولاسيما الأهمية الإستراتيجية، أي جعل من الإستراتيجية أفعال تشغيلية (الترجمة ) وذلك بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات قيادة الأداء.
  - ويتميز نظام قيادة الأداء بالخصائص التالية<sup>1</sup>:
  - البساطة: سهل الاستعمال وسهل التعديل وهو يتكون من عدة أهداف ومؤشرات؛
  - الوضوح: يتكون من مؤشرات ملموسة، واضحة وسهلة الفهم ويتكون من قواعد من أجل استعمال هذه المؤشرات؛
  - مرتبط بالإستراتيجية: مؤشرات قيادة الأداء تساعد في ترجمة الإستراتيجية في المستويات التشغيلية؛
  - التكيف: تتكيف المؤشرات مع التغيرات الحاصلة في المحيط والإستراتيجية؛
  - التكامل: شامل لكل جوانب المنظمة ويعمل على الربط بين مختلف المستويات.
3. إعداد نظام لقيادة الأداء: يمر الإعداد لنظام قيادة الأداء بأربع مراحل رئيسة نبرزها في الشكل التالي:
- شكل رقم 06: مراحل إعداد نظام قيادة الأداء



Source : Denis Molho, Fernandez Poisson, La performance globale de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris ,2003 , p .92.

- من خلال الشكل نلاحظ أن الإعداد لنظام قيادة الأداء يمر بأربع مراحل وهي<sup>2</sup>:
1. إعداد مخطط للتنظيم: في أي مكان في التنظيم (المنظمة) يتم الإعداد لقيادة الأداء، أي ما هي الوحدة أو الإدارة المسؤولة عن الإعداد والتسيير لقيادة الأداء، وغالبا ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذه العملية، حيث بناءا على الإستراتيجية الموضوعة والأهداف يتم اشتقاق وتكوين نظام لقيادة الأداء يكون موافق لهذه الأهداف الموضوعة؛
  2. تحديد أهداف الأداء: أي تحديد الأداء المرغوب الوصول إليه من طرف المؤسسة؛
  3. تحديد نماذج التسيير: تحديد هذه الأخيرة حيث تكون مناسبة لمقاييس الأداء الموضوعة في المرحلة الثانية، حتى يسهل تصنيف هذه المقاييس، وبالتالي إمكانية تحقيقها ومنه تحقيق الأهداف العامة؛

<sup>1</sup> Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, 1997, p. 100.

<sup>2</sup> Denis Molho, Fernandez Poisson, Op, Cit., p. 92.

4. تصميم لوحات القيادة: يهدف إلى تسهيل عملية مراقبة نموذج التسيير الموضوع والمساعدة في اتخاذ القرارات، كما يساهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

### المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء

سنحاول التطرق، في هذا المطلب إلى أنظمة القياس التي تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء المؤسسة، ونسلط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديثة.

### الفرع الأول: أنظمة القياس التقليدية

كان القياس التقليدي قائم أساسا على معايير مالية بحثه تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر. كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية وناذرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن...).

كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول، هذا ما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات وأنظمة الجزاء والعقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح.

### 1. خصائص أنظمة القياس التقليدية: تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها:

- اعتمادها على المؤشرات المالية؛
- تعتمد على المعلومات الداخلية وتتخذ بموجبها القرارات؛
- إهمالها الجوانب غير المالية، وبسبب التطور التكنولوجي السريع أدى ذلك إلى ظهور عيوب ونقائص؛
- تعتمد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛
- تعتمد على المعطيات الكمية؛
- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب؛
- تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

2. نماذج عن أنظمة القياس التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها يستند على التحليل المالي ولعلنا نذكر أهمها في هذا الفرع:

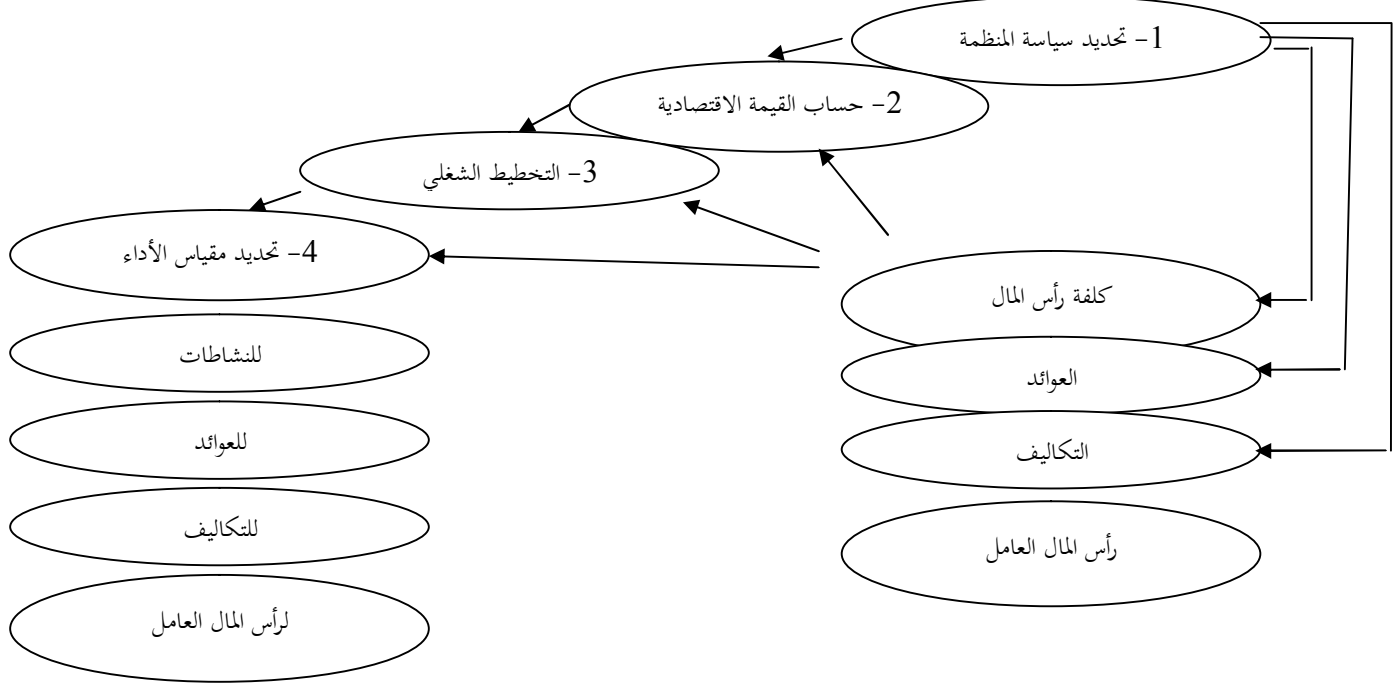
أ. مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added Approach (EVA): يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مقياس مركب عن مؤشرات الأداء المالي، وتعد مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته، حيث أن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية يؤثر بأن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة) على فترة القياس. ومن الجدير بالذكر، أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق، وقد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين وأصحاب الأموال فقط.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة، عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي، العائد على رأس المال، ومن المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات. إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيداً بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 494 .

شكل رقم 07: هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 495.

ما يلاحظ من هذا الشكل، أن كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

ب. أساليب التحليل القطاعي: يقصد بالتحليل القطاعي، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، ونميز نوعين من هذا الأسلوب<sup>1</sup>:

- تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية: تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية Relative Shares بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، وكذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة والمؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 24.

- تحليل المؤشرات المالية: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما مثلا: ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

ج. مدخل لوحة القياس **Tableaux De Bord Approche**: يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة إلى عام 1932. وطبقا لهذا، تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمنظمة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها<sup>1</sup>، ونميز بين عدة أنواع لهذا الأسلوب نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم 05: أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية

| النوع                      | الخصائص                                               | الإيجابيات                                                                                  | الحدود (السلبيات)                                                                                            |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لوحة القيادة المالية       | مجموعة من المؤشرات المالية للوحدة التسييرية (المؤسسة) | - الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة<br>- سرعة الراجعة للمؤشرات<br>- تجانس مؤشرات الأداء | - محدودية القيادة التشغيلية<br>- غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط<br>- تأخر وصول المعلومات |
| لوحة القيادة puzzles       | إعداد و تشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية | - يتميز بكونه يركز على القيادة التشغيلية<br>- سرعة مصداقية المعلومات                        | - قلة الترابط بين المؤشرات<br>- غياب الربط مع الإستراتيجية لأنه يهتم بالجانب التشغيلي                        |
| لوحة قيادة متابعة التكاليف | مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف                   | تجانس المعلومات                                                                             | - نظرة جزئية للأداء (التركيز على التكاليف وإهمال القيمة)                                                     |

Source: Martine Maadani, Karim Said, Op, Cit., P. 50.

نلاحظ من خلال الجدول، أن معظم هذه الأدوات التقليدية تتميز بتركيزها على جانب واحد وهو الجانب المالي، وعلى الأنشطة التشغيلية وإهمالها الأنشطة الإستراتيجية طويلة الأجل. ولكن بالرغم من هذا، فإنها تبقى ذات أهمية بالغة لأنها تعتبر أدوات هامة مكملة للأدوات الحديثة لتقييم وقياس الأداء.

#### الفرع الثاني: محدودية أنظمة القياس التقليدية

يهدف قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي ومعايير مالية مختلفة، وقد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ص: 494.

(نماذج القياس التقليدية)، ونظرا للتطور السريع للتكنولوجيا واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذا المدخل قصد قياس الأداء نظرا للعيوب التي أصبحت تواجهه، والتي نبرز أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية:** يستند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة بالقوائم المالية، وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي، ولا يمكن اعتماد هذه البيانات واستخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة. كما أن تغير واختلاف ظروف وبيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقا أمام قيام البيانات والمعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات؛

**2. اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة:** أعدت القوائم المالية في ظل قيود وسياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر، وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول من مخزون أو أوراق مالية أو نقدية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بعض المؤشرات تبعا لهذه الظروف (أي وفق فرضية استقرار وثبات العناصر الأخرى)؛

**3. تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين ورضى العملاء:** إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين ومحاولة تحقيق إشباع ورضى كامل للعملاء ومقترحات إدخال منتجات جديدة بالأسواق، يصعب عملية قياس الأداء في هذه المجالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة وسياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماما عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط، كما أن أهداف المؤسسة فيما يخص المنافسين والعملاء لم يتم ترجمتها بعد إلى مؤشرات يمكن قياسها؛

**4. تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي:** يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض لاحتمالات التغير المفاجئ أو غير المتوقع، ولذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل وطبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة، ومن ثم الأمر يتطلب الاستعانة بأسلوب أكثر قدرة على إدخال مثل هذه العوامل ضمن عملية اتخاذ القرار من خلال نظم التغذية المرتدة؛

**5. التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل:** يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة، والتي عادة ما تكون سنة واحدة، بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط، في حين قد تكون المؤسسة اتخذت قرارات بإنفاق

<sup>1</sup> أنظر: محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص: 85-91 (بتصرف). وكذلك: روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1997، ص: 02.

استثماري ضخمة لا يتحقق منه عائد في الأجل القصير بل يتحقق بعد مرور سنوات، ومن ثم فإن تداخل البعد القصير الأجل مع الآخر طويل الأجل يعتبر غير متوافر بشكل واضح في هذا المدخل؛

**6. غياب البعد الإستراتيجي:** لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، ومثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي؛

**7. غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء:** يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أي: أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات والأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها. فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، وقياس أداء الإدارات والأقسام على حدة، في حين أن تداخل وتربط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد ومؤسسات وبيئة محيطة لا يتوفر في هذا المدخل (غياب التعاضد Synergie)؛

**8. غياب التنبؤ بالمستقبل:** المحاسبة التحليلية هي علم تقريري وليس علم تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل، أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل.

ويتضح مما سبق، أن لهذه المداخل عيوب وحدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة ودقة من هذه الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي، وهذه الأساليب هي ما نتناوله في العنصر الموالي.

### الفرع الثالث: أنظمة القياس الحديثة

نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة وهذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

**1. خصائص الأنظمة الحديثة لقياس الأداء:** تمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة والنقص الحاصل في النماذج التقليدية وأن أهم الخصائص هي:

- التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي؛
- اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبون والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- الاهتمام والأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد وهو المساهم أو صاحب رأس المال؛
- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي؛

- التركيز على العمل في الأجل الطويل والمتوسط والقصير؛
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة الداخلية والخارجية (توازن القياس).

2. نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة: لقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي:

أ. مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approach: يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاءم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة، والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس<sup>1</sup>:

جدول رقم 06: مجاميع أصحاب المصالح والحقوق

| فئة أصحاب المصالح والحقوق | قياس الأداء على المدى القريب                                                                      | قياس الأداء على المدى الطويل                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستهلكون                | - المبيعات (الحجم و القيمة)، المستهلكون الجدد<br>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها  | - النمو في المبيعات، معدل دوران المستهلكين،<br>المقدرة على السيطرة على الأسعار                        |
| المجهزون (الموردون)       | - كلفة المواد الأولية<br>- زمن التسليم، المخزون، توفير المواد الأولية                             | - معدل النمو في كل من : كلفة المواد الأولية ،<br>زمن تسليم المخزون وأفكار المجهزين الجديدة            |
| المساهمون                 | - العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم، العائد<br>على حق الملكية                                | - القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية<br>بالإستراتيجية المتبعة، النمو في                             |
| الأفراد                   | - عدد الاقتراحات، الإنتاجية، عدد الشكاوي                                                          | - عدد الترقيات من الداخل، معدل الدوران                                                                |
| الجهات التشريعية          | - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة<br>- العلاقات مع الأعضاء والطاخم                     | - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة<br>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية                |
| جمعيات حماية المستهلك     | - عدد الاجتماعات، عدد المواجهات غير الودية، عدد<br>القضايا المرفوعة                               | - عدد مرات التغيير في السياسة نتيجة ضغوط<br>الجمعيات، عدد مرات المطالبة بالمساعدات من<br>قبل الجمعيات |
| البيئة                    | - عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة، عدد المواجهات<br>غير الودية، عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة | - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن<br>البيئة                                               |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية متطور منهجي متكامل، مرجع سابق ص: 493.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية متطور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 492.

نلاحظ من خلال الجدول، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير. وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

ب. نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard Model**: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

- البعد المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين)؛
- بعد العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
- بعد العملاء: يركز على العملاء ويقاس مستوى رضاهم؛
- بعد النمو والتعلم: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛
- بعد البيئة والمجتمع: يهتم بالجوانب البيئية و الاجتماعية للمؤسسة.

3. الفرق بين أنظمة القياس التقليدية وأنظمة القياس الحديثة: توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة، ولعل أبرز فرق هو أن الأنظمة الحديثة في مجملها تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن إبراز هذه الفوارق في الجدول الموالي:

جدول رقم 07: مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

| أنظمة القياس الحديثة                                                                                                                                                                                                                                                        | أنظمة القياس التقليدية                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1- على مستوى الأهداف</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية</li> <li>- تنفيذ ومحاكاة الوضعية</li> <li>- ردة فعل سريعة وتوقعية</li> <li>- التغيير انطلاقا من معطيات داخلية وخارجية، كمية ونوعية</li> <li>- الاعتماد على نظام التكوين والتدريب</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية</li> <li>- تنفيذ ومتابعة المخططات</li> <li>- ردة الفعل بطيئة ومتأخرة</li> <li>- تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية</li> <li>- الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب</li> <li>- مساهمة الأشخاص قليلة ومتمركزة</li> </ul> |
| <b>2- على مستوى الوسائل والأدوات</b>                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية</li> <li>- البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشاركة</li> <li>- مؤشرات مادية ونوعية شاملة</li> <li>- توجه استراتيجي</li> <li>- تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية</li> <li>- معلومات كمية تسلسلية</li> <li>- مؤشرات مالية تحليلية</li> <li>- تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية</li> <li>- دورة الرقابة والتقييم شهرية</li> </ul>                                                                                   |

**Source:** Nolate Guediat et Autres, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2004, P. 608.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ الفروق الجوهرية الموجودة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة، والتي فرضتها التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ولاسيما التطورات التكنولوجية وزيادة وعي وتنوع رغبات الزبائن. كل هذه العوامل كانت السبب في البحث عن نماذج، يمكن أن تسد النقائص الموجودة في النظام التقليدي لقياس الأداء.

## المبحث الثاني: ضرورة الانتقال من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل

حسب نظرية النظم، فإن منظمات الأعمال تعتبر نظامًا مفتوحًا يؤثر ويتأثر بالعوامل والمتغيرات المحيطة به. وإن المنظمات التي تسعى إلى الريادة لابد عليها أن تراعي وتتعامل مع جميع متغيرات البيئة الداخلية كانت أم خارجية. كما أن أداء المنظمة لم يعد يقتصر على جانبه الاقتصادي فقط، بل أصبح في مجمله يجمع بين جوانب بيئية واجتماعية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية. وبالتالي أصبحت منظمات الأعمال تحاول جاهدة التركيز على التوفيق بين الجوانب الثلاثة للأداء وتحاول تعظيم نتائج كل جانب، وهذا لتحقيق الأهداف العامة والوصول إلى تعزيز مبادئ التنمية المستدامة والوصول بمستويات الأداءات الثلاثة أو ما تعرف مجتمعة بالأداء الشامل إلى أعلى مستوياتها.

ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء الشامل ومكوناته وإلى عوامل اهتمام منظمات الأعمال به، وكذا معايير ومؤشرات قيامه والأدوات المساعدة في ذلك.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل

#### الفرع الأول: تعريف الأداء الشامل

ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

كما أن مفهوم الأداء الشامل عرف اهتمام واسعًا من قبل كل الجهات، مع ظهور ما يعرف بالأطراف ذات المصلحة، ذلك لأن استمرارية المؤسسات لا تركز فقط على الجانب المالي لنشاطها والذي يسعى إلى إشباع رغبات المساهمين فقط، وعليه توسعت مسؤولية الشركات ولم تعد محصورة على المساهمين فقط، وإنما اندمجت أطراف أخرى معنية، وبطالِب هؤلاء بأخذهم بعين الاعتبار والاستماع إليهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم.

- يعرف الأداء الشامل كذلك بأنه: "تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وهو يراعي دمج الأبعاد الثلاثة للأداء وهم البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2010/2011، ص: 159.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- ويعرف كذلك بأنه: "مراعاة مصالح العمال، المجتمع المدني، الزبائن، البيئة الطبيعية كذلك الأجيال المستقبلية وليس التركيز على تعظيم منافع المساهمين فقط".

- كما يعرف الأداء الشامل بأنه: "ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، فالأداء الشامل يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية، وقياسها ومن ثم الحكم عليها"<sup>1</sup>.

ومن التعاريف المذكورة نجد أن:

- ظهر الأداء الشامل كنتيجة حتمية للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

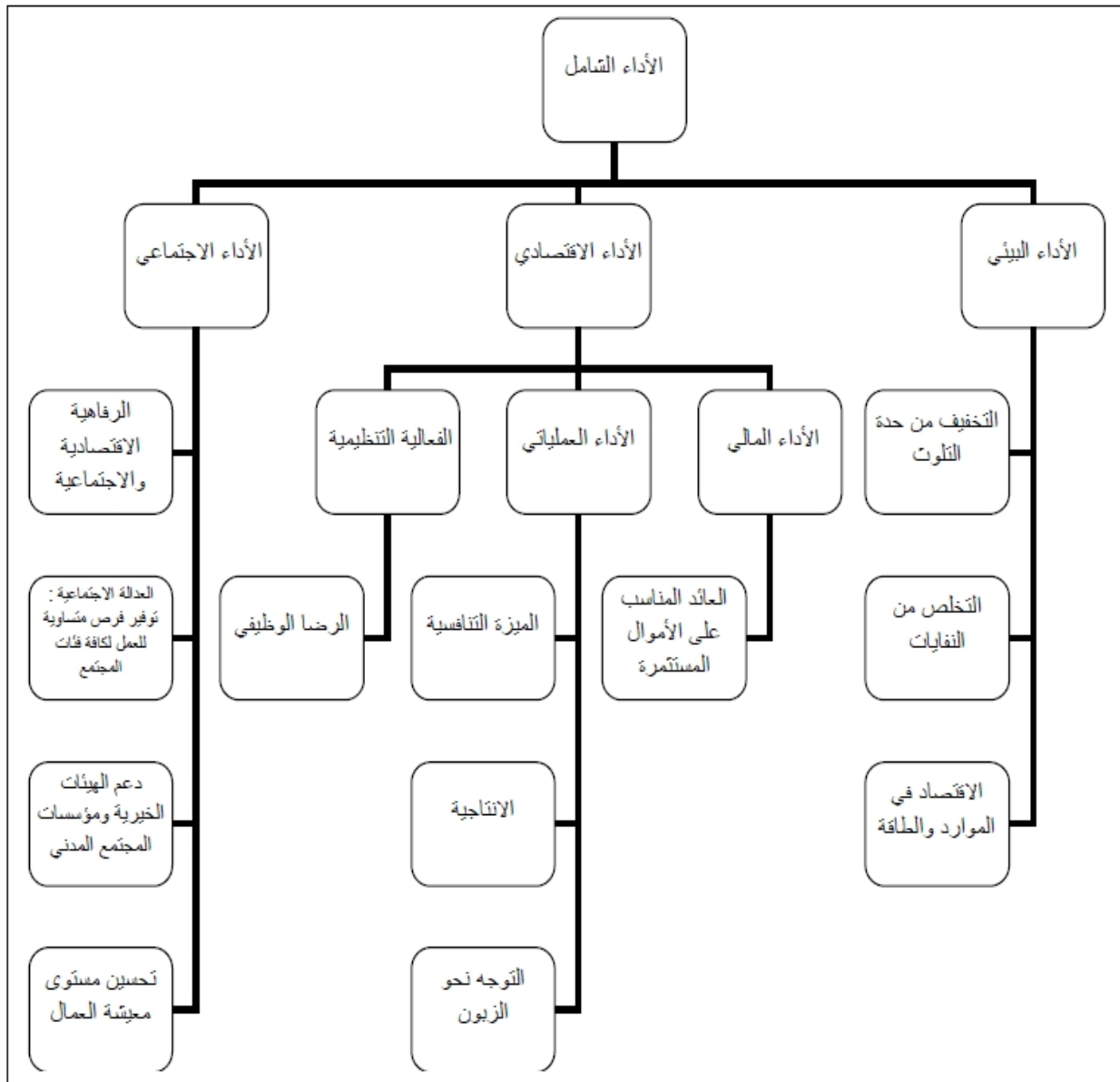
- ظهر الأداء الشامل مع ظهور التنمية المستدامة وله علاقة وطيدة بها؛

- الأداء الشامل هو أداء يجمع بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛

- الأداء الشامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأطراف ذات المصلحة، كون أن الأداء الاقتصادي يهدف إلى تعظيم أهداف المساهمين. في حين أن الأداء الاجتماعي والبيئي يهدف إلى تعظيم منافع بقية الأطراف الأخرى (داخليين أو خارجيين). وعليه كتعريف شامل للأداء الشامل: هو الأداء الذي يجمع بين أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي يهدف إلى تعظيم منافع ذات المصلحة ويعزز تطبيق مبادئ التنمية المستدامة. ويوضح الشكل التالي الأداء الشامل للمنظمات.

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 159.

شكل رقم 08: مكونات الأداء الشامل



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 161.

من خلال هذا الشكل نجد أن الأداء الشامل يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية وهي البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل في مجملها أبعاد التنمية المستدامة، وهذا ما يؤكد أن ظهور التنمية المستدامة أدى

إلى ظهور واهتمام المؤسسات بالأداء الشامل، حيث تهدف هذه المؤسسات من خلال تركيزها واهتمامها بالأداء إلى جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أهداف الأداء الشامل نحو العملاء: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم؛

- أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك: في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة لتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة؛

- أهداف الأداء الشامل نحو فئة العاملين بالمنشأة: تظهر من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمنظمة، وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي؛

- أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع: تظهر في السعي الحديث لإسعاد الإنسان وتحقيق رفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتربوي، من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل الجوانب المناسبة مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمنشأة، وبالتالي تكوين شخصية للمنشأة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام؛

- أهداف الأداء الشامل نحو البيئة: وتظهر من خلال سعي المنشأة إلى احترام البيئة الطبيعية والحفاظ عليها وعدم إلحاق الضرر بها، والتعاون مع الجمعيات واللجان الخاصة بهذا المجال؛

- أهداف الأداء الشامل نحو المنشأة نفسها: من خلا التوجه الجديد للشركات القائم على الحوكمة الرشيدة، تعتبر المنشأة في حد ذاتها طرفا من الأطراف ذات المصلحة، وتسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية تمكنها من البقاء والاستمرار، حيث أن تحقيق الأهداف الاقتصادية يعود بالإيجاب والنفع على بقية الجوانب الأخرى للأداء.

<sup>1</sup>- العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 162.

## الفرع الثاني: أنماط الأداء الشامل من وجهة الأطراف ذات المصلحة

يأخذ الأداء الشامل صيغا وأنماطا وهذا حسب الطرف الذي يتعامل مع المؤسسة وحسب أهداف هذه الأطراف، ونجد من بين هذه الأنماط<sup>1</sup>:

### 1- نمط الأداء الشامل نحو العملاء: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات، وتقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات متعددة تتناسب ومستويات الدخل المختلفة؛
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها؛
- إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة؛
- التسعير العادل للسلع والخدمات، والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة بهدف التحكم في الأسعار؛
- الامتناع عن إنتاج أية سلعة أو خدمة والتوقف عنها إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا لها؛
- النظر الجاد في شكاوي العملاء ومقترحاتهم وإتخاذ اللازم بصددتها؛
- وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما؛
- التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج.

### 2- نمط الأداء الشامل نحو الملاك: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح، هؤلاء المستثمرين يمثلون الالتزام الأساسي ذو الطابع الاجتماعي من المنشأة نحو ملاكها؛

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 163.

- في حالة الملكية العامة، فإن بذل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى تحقيقها يعتبر هو الالتزام الاجتماعي الأساسي للمنشأة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة جدًا وبالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة.

### 3- نمط الأداء الشامل نحو العاملين: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية؛
- تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة؛
- توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاء والحوادث؛
- توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحمايتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل، وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار؛
- توفير سبل الرعاية الصحية؛
- توفير سكن مناسب كلما أمكن ذلك؛
- توفير وسائل الترفيه عن النفس ومجالات التسلية كالنوادي والرحلات؛
- الاعتراف بقدرات العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية.

### 4- نمط الأداء الشامل نحو أفراد المجتمع: وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- المساهمة في تخفيف حدة مشكلات كمشكلة الإسكان والمواصلات؛
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث والالتزام بالنصوص والأنظمة للتخلص من نفايات الإنتاج؛
- دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع وتطوره وتحقيق العبء على الدولة؛
- الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمنشأة للأفراد؛
- تشغيل أكبر عدد ممكن من المعوقين بأعمال مناسبة ، وكذلك الأفراد غير المؤهلين؛

- حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي ومناطق الآثار؛

- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفية أو الجنس أو اللون أو العقيدة؛

- الاقتصاد في الموارد المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة.

**5- نمط الأداء الشامل نحو البيئة الطبيعية:** وتتمثل هذه الصيغ في النقاط التالية:

- الحفاظ على التنوع البيولوجي والبيئي؛

- الاعتماد على التكنولوجيا النظيفة؛

- التوجه نحو نمط المؤسسة الخضراء؛

- الدعم والمساهمة مع جمعيات حماية البيئة والعمل المشترك مع مثيلها؛

- دعم الندوات والملتقيات التي تنظمها الجامعات ومراكز البحث والمتعلقة بدراسة ومعالجة المشاكل البيئية ودعم التنمية المستدامة.

وعليه فإن القارئ لهذه الصيغ يجدها كلها تركز في مجملها على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث أنه على منظمات الأعمال أن ترفع من أدائها الاقتصادي وتحسنه، مراعية في ذلك الجوانب البيئية والاجتماعية وهذا ما تنص عليه مبادئ التنمية المستدامة ومبادئ حوكمة الشركات اتجاه أصحاب المصلحة.

**الفرع الثالث: أسباب التوجه من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل**

لم يكن مفهوم الأداء الشامل في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث تحاول المنظمات جاهدة تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح، فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنظمات دورا أكبر اتجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه وأن تعمل على تقييم أدائها نحو هذه العناصر الجديدة التي لم تكن تأخذها المنظمات كعوامل محددة لنشاطها، وموجهها لأعمالها وعنصرا ذو أهمية في نجاحها وفشلها.

ومنه يمكن أن نطرح جملة من الأسباب التي فرضت على المنظمات للاهتمام بالأداء الشامل، بدل النظرة التقليدية القائمة على تقييم الأداء الاقتصادي فقط.

1- **عوامل اقتصادية:** بدأت تنشأ الشركات والتجمعات الاقتصادية الكبرى التي راحت تستحوذ على الكثير من أدوات القوة بما فيها وسائل الإعلام ومؤسساته، مما أحدث خللا في النظم الإعلامية لصالح هذه الشركات الكبرى. وقد كان من نتائج هذا الاستحواذ التشكيك في مبدأ "السوق الحرة تنتج الأفضل للجميع"، وأصبحت تنتج الأفضل لفئات ونخب معينة على حساب أخرى، وهذا ما ظهر جليا في الإعلام، حيث نشأت الإمبراطوريات الإعلامية الكبرى، حيث كانت هذه الشركات الإعلامية تعمل على تسويق صورة وممعة الشركات المسيرة لها حتى تتمكن من تعظيم عوائدها وأرباحها.<sup>1</sup>

2- **عوامل تكنولوجية:** إن بدء استخدام الاختراعات العلمية في المؤسسات وتطويرها وتوسيع استعمالها، كان له الدور البارز في ظهور والاهتمام بالأداء الشامل، حيث كانت المنظمات تركز على تحسين الأداء الاقتصادي باستخدام هذه التكنولوجيا، من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الأرباح لإعادة استثمارها، دون الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة الطبيعية، ففي فترة من الزمن، تم استغلال جهود العاملين وتشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظل ظروف قاسية وأجور متدنية، كما تم استنزاف المساحات الخضراء والتوسع على حسابها لتعظيم العوائد والأرباح.

3- **عوامل تنظيمية:** ظهرت الاتحادات المهنية والجمعيات واللجان التي تحاول تنظيم المهنة، وكانت هذه التنظيمات تقوم بمبادرات ذاتية وإرادية لتطوير معايير الأداء نحو الأداء الشامل. كما أن ظهور الجمعيات الخاصة بحماية البيئة والطبيعة، كان له الدور الكبير في التوجه نحو أداء شامل يأخذ جميع الأبعاد ويوفق بين ما هو اقتصادي وغير اقتصادي، كما ظهرت جمعيات اجتماعية تهتم بشؤون بعض فئات المجتمع، وكذا كان للإعلام والصحافة دورهما في التوجه نحو أداء شامل يجمع كل أنماط الأداء.

4- **عوامل أخلاقية:** راجت في الآونة الأخيرة أنماط جديدة من الأفكار التي تنادي بضرورة أن تكون للمنظمات أخلاقيات وثقافة تمكنها من التعايش في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أن العادات والتقاليد والأعراف في المجتمع أصبحوا من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالمنظمات على اختلاف أنواعها. ففي عصر المعرفة وتكنولوجيات المعلومات والاتصال أصبحت المنظمات عنصرا فعالا في بناء ثقافة المجتمع والتأثير فيه، وهذا ما حتم على المنظمات أن تقيم هذا التأثير في المجتمع لما له من دور في التأثير على أدائها.

5- **عوامل اجتماعية:** أصبحت المنظمة تمتع بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال الأنشطة التي تقوم بها. ومن بعض الجوانب التي أدت إلى الاهتمام بالأداء الاجتماعي كبعد من أبعاد الأداء الشامل نجد:

<sup>1</sup> - فارس نبيل عجالات، "المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

- حماية المستهلك؛

- التشغيل: وذلك بمحاولة توسيع فرص العمل لأبناء المجتمعات المحلية كأحد أهم عوامل التنمية لهم؛

- المجتمع ومشكلاته: هي مشكلات متعددة فمنها ما هو اقتصادي كالبطالة وقلة الموارد، ومنها ما هو اجتماعي كانتشار الجريمة والنزاعات الطائفية، ومنها ما هو صحي كانتشار بعض الأمراض والأوبئة، كأحسن مثال على هذا ما قامت به شركة آبل للبرمجيات والحواسيب، عندما قدمت سنة 2006 حوالي 200 مليون دولار أمريكي كمساعدات لشعب الصومال، هذا ما يرفع ويحسن من صورة الشركة في نظر عملائها، ومنه زيادة عوائدها وأرباحها الاقتصادية.

6- عوامل بيئية: كل المنظمات الاقتصادية تهدف إلى الربح وتحقيق عوائد كبرى، ولكن ليس على حساب أطراف وجهات أخرى، فالمنظمة نظام مفتوح مع البيئة المحيطة لها تأثير متبادل معها. فمع تزايد حدة التلوث، ومشاكل المناخ وظهور جماعات حماية البيئة والحفاظ عليها، أصبح على هذه المنظمات أن تتقيد بالقوانين والتشريعات المنظمة لنشاطها وعلاقتها على البيئة الطبيعية، باعتبار هذه الأخيرة عاملاً يشترك فيه جميع أفراد المعمورة، ولا يحق لأي كان أن يقوم بالضرر والإساءة إليه، ومنه على المنظمة أن تلتزم بالضوابط الحافظة لهذه البيئة.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل للمنظمات

إن الكفاءة والربحية ليستا كافيتين لمعرفة مدى نجاح المؤسسة من عدمه، لأنه أصبح هناك جوانب أخرى يجب مراعاتها عند تقييم أداء المؤسسات، فالمؤسسة الراجحة اقتصادياً من جهة ولها تأثيرات سلبية على البيئة وعلاقات متوترة مع المجتمع، لا يمكن أن نقول عنها أنها ناجحة في نشاطها. هذا ما يقودنا إلى أنه على المؤسسات الجمع بين الثلاثية المكونة من الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئة في تقييم أدائها، وهذا هو الأداء الشامل بأبعاده ومكوناته الثلاثة.

### الفرع الأول: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا... الخ)، ويمكن تقسيم الأداء الاقتصادي إلى قسمين:

- **القسم الأول:** الأداء المالي: ويتمثل في المؤشرات والمعايير القابلة للتكميم والقياس، وتكون ذات طابع مالي كالربحية، رقم الأعمال، التكاليف؛

- **القسم الثاني:** الأداء غير المالي: يتكون من مؤشرات غير مالية كالحصة السوقية، درجة ولاء العميل، سمعة المؤسسة.

إن التطرق لدراسة أهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد أن معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تتطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة، يمكن حصر الأهداف والجوانب الواجب تقييمها في الأداء الاقتصادي فيما يلي:

**1- السيولة:** تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم قابلة التحقيق) إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة، قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي:

**أ- المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط، كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياته الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

**ب- أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء، وكذا تسديد ديون الموردين... الخ.

**ج- عملاء المؤسسة:** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وانتقالها من اليسر إلى العسر، وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام وتسييرها بأسلوب جيد<sup>1</sup>.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على واجهة تواريخ استحقاق ديونها طويلة ومتوسطة الأجل، كما يتعلق بالافتراض طويل ومتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

<sup>1</sup> - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص: 247.

**2- التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل " التوازن المالي بين رأس المال لإثبات والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات، أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها".

من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون طويلة ومتوسطة الأجل)، وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات. مما سبق، يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

**3- المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى **Peter Druker** بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها.

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.<sup>2</sup> وتتحصل المؤسسة على المعلومات الخاصة بالأداء الاقتصادي من مصادر عدة منها:

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربي، بيروت، 1986، ص- ص: 21-22.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 605.

#### أ- مصادر خارجية:

– **المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها<sup>1</sup>.

– **المعلومات القطاعية:** تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلاً يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات، ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت ... الخ.

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجائز، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً<sup>2</sup>.

ب. **مصادر داخلية:** تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

– **الميزانية:** تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المديرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

تعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة<sup>3</sup>. وترتب الأصول المحاسبية تبعاً لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية، وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة ...) وفي أسفل

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السبسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء، دار الوسام، لبنان، 1998، ص: 200.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 50.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء، دار المناهج، عمان، 2007، ص: 48.

الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق). أما الخصوم فتشكل مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون طويلة ومتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة. وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى. النظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية<sup>1</sup>

**- جدول حسابات النتائج:** يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة النشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة.

### الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي

يحتل موضوع الأداء الاجتماعي حاليا اهتمام بارزا ومتزايدا على كافة الأصعدة، حيث اخذ حيزا واسعا من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم على اختلاف مستوياته.

وفي حقيقة الأمر، فقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من هذا القرن، حين وضع (Sheldon) أن مسؤولية كل منظمة تتحد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع، وأن ذلك هو المعيار الأول لتطورها وإستمراريتها ضمن تلك البيئة، ثم توالى الأفكار من طرف الباحثين والمهتمين، فقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا سنة 1972 تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات" بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة المحيطة والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف نواحي الحياة في المجتمع والتخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف أساسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، ناصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص: 20.

<sup>2</sup> حارس كريم العالي، "دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية في مملكة البحرين"، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديفيا، الأردن ، 15-16 مارس 2005، ص: 05.

1. أسباب اهتمام المنظمات بالأداء الاجتماعي: وتعود أسباب اهتمام المنظمات بالأداء الاجتماعي إلى عدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: ونذكر منها ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل "كاربايد" في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إلى فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية؛

- الضغط الشعبي والحكومي: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن، والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان؛

- التطور التكنولوجي: لقد ساهم التطور التكنولوجي في مجالات تقنية المواد وحركات التشغيل في توفير البيئة المناسبة للاهتمام بالجودة وتنمية مهارات العاملين؛

- تغيير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها، وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية؛

- تغيير دور الإدارة: لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء، الرأي العام، النقابات.... الخ.

2. تعريف الأداء الاجتماعي: يقصد به نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعمال، أما الأداء الخارجي فنقصد به الأداء اتجاه الزبائن، المجتمع المدني، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة<sup>2</sup>.

أما تقييم الأداء الاجتماعي فيقصد به: "العملية التي تقيس المنظمة من خلالها أدائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها وأهدافها الاجتماعية إضافة إلى أهداف المساهمين الأساسيين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن عيشي بشير وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة". الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 4-5.

<sup>2</sup> مقدم وهيب، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013/2014، ص: 161.

<sup>3</sup> دراسة حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد 1، مارس، 2007، ص: 08. موقع: [www.argidius.com](http://www.argidius.com) تاريخ الزيارة: 2016/09/22.

### 3. مفاهيم أساسية تتعلق بمقياس الأداء الاجتماعي: نذكر أهم هذه المفاهيم فيما يلي:

أ. معايير التمييز بين الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية: لقياس وتقييم الأداء الاجتماعي نحتاج للفصل بين مفهومي الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية، فالأنشطة الاقتصادية هي "تلك الأنشطة التي تأسست المنظمة من أجل القيام بها، وهو ما يتضمنه عقد تأسيسها وسجلها التجاري، والمستندات التي أخذت بها الموافقة من الجهات الحكومية على مزاوله نشاطها الاقتصادي. أما الأنشطة فتتطوي تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية"<sup>1</sup>.

وهناك معيارين للتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية<sup>2</sup>:

- **المعيار الأول:** وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياراً للإيفاء بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا؛

- **المعيار الثاني:** هو معيار النشاط ذاته، أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية، وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية، أي أن هذا المعيار يدل على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

بمقارنة هذين المعيارين نجد أن المعيار الثاني أفضل للأسباب التالية:

- إن الأخذ بمعيار الإلزام القانوني يؤدي إلى معالجة النشاط الواحد وفق طبيعتين اقتصادية واجتماعية، كقيام المنظمة بنشاط ما تنفيذا للقانون فيعتبر هذا النشاط اقتصادياً، أما إذا قامت المنظمة بجهود إضافية تفوق ما يتطلبه القانون، فإن هذه الجهود تعتبر أنشطة اجتماعية وبالتالي الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى تجنب حدوث مثل هذا الأمر.

- بما أن الهدف الأساسي لقياس الأداء الاجتماعي هو الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية، فإن وجهة النظر التي يجب تبنيها هي وجهة النظر الاقتصادية أكثر من وجهة النظر القانونية، فالأنشطة التي تحقق الربح هي أنشطة اقتصادية وما عدا ذلك يعتبر أنشطة اجتماعية.

<sup>1</sup> - فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، موقع: [www.Eiodqa.Eied.Org](http://www.Eiodqa.Eied.Org)

<sup>2</sup> - يوسف محمود جريوع، "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، غزة، يناير 2007، ص: 247.

- إن الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى معالجة واحدة للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في كل الدول، أما إذا تم الأخذ بمعيار الإلزام القانوني فإن الأنشطة التي تعتبر اجتماعية في بلد ما تعتبر اقتصادية في بلد آخر، وذلك حسب وجود أو عدم وجود إلزام قانوني. حتى في البلد نفسه من وقت لآخر قد يؤدي الإلزام القانوني إلى تغير طبيعة النشاط من اقتصادي إلى اجتماعي أو بالعكس.

ب. مفهوم التكاليف والمنافع الاجتماعية: تعرف التكاليف الاجتماعية بأنها: "التضحية التي يتكبدها المجتمع نتيجة الآثار السلبية المتولدة عن الأنشطة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، وبذلك فهي تعتبر أضرارا اجتماعية كان على منظمات الأعمال اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها، كالتلوث البيئي والضوضاء وغيرها من الأضرار التي يتولد عنها تكاليف إصلاح وعلاج يتحملها المجتمع"<sup>1</sup>.

أما المنافع الاجتماعية فهي فوائد تتحقق معظمها لأطراف خارج منظمات الأعمال، والعديد من هذه المنافع يصعب قياسها نقديا.

إذن يطلق على المنافع الناتجة سواء لصالح المنظمة نفسها أو لصالح العاملين والعملاء والمجتمع بالعوائد الاجتماعية، ومنه فإن ما يعتبر على أنه تكاليف تتكبدها تلك المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية، يعتبر من وجهة نظر المجتمع منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء تلك المنظمات بالتزاماتها الاجتماعية، وبالتالي يحسب ناتج الأداء الاجتماعي عن طريق مقابلة إجمالي التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع بإجمالي المنافع الاجتماعية التي اكتسبت من قبله.

ج. كيفية قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية (القياس المحاسبي): يمكن قياس هذه الأخيرة على النحو الآتي:

- قياس التكاليف الاجتماعية: تكمن المشكلة التي تواجه المحاسبة في وجود اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في هذا النوع من التكلفة، فتعتبر وجهة النظر المحاسبية أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية، والتي لا يطالها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف، نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساسا في القياس.

أما وجهة النظر الاقتصادية فتعتبر التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار، ونتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي إذن قيمة الموارد التي يضحي بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات. ويعتمد هذا المفهوم

<sup>1</sup> - حارس كريم العاني، مرجع سابق، ص: 7.

تكلفة الفرصة البديلة أساسا في القياس غير أنه لا يمكن الأخذ بإحدى وجهتي النظر وإهمال الأخرى، فكلاهما على نفس القدر من الأهمية.

- **قياس العائد الاجتماعي:** من الصعب قياس العوائد الاجتماعية بشكل مباشر ودقيق باستعمال المقاييس المحاسبية التقليدية، حيث لا يمكن قياسها باستخدام وحدة النقد، وإنما يمكن التعبير عنها بالنماذج الوصفية مثل مدى ارتفاع المستوى الثقافي أو العلمي نتيجة التدريب. كما يمكن قياس المنافع الاجتماعية عن طريق استخدام القيم السوقية لهذه المنافع، وذلك من خلال إيجاد علاقة بين الأداء الاجتماعي والمنافع الناتجة عنه، حيث يمكن قياسها بالقيمة المقابلة لها في السوق.

### الفرع الثالث: الأداء البيئي

**1- تعريف الأداء البيئي:** يمثل الجانب الثالث من مكونات الأداء الشامل في الأداء البيئي، الذي يعد بالغ الأهمية نظرا للتطورات الحاصلة في البيئة العامة مؤخرا. ويعرف الأداء البيئي بأنه: "العرض المنتظم للآثار المتعمدة التي قد تنجم عن المشاريع وذلك بهدف تقليص وتخفيف حدة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع، وذلك للتأكد من أنه يساهم في تحقيق استدامة تنمية"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد التأثيرات الفعلية أو المنتظرة لنشاط إنمائي على تلك العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي يستهدف ذلك النشاط التأثير عليها أو قد يؤثر فيها من غير قصد، ومن ثم فإن الغرض من تقييم الأثر هو تنوير وتحسين عملية صنع القرار فيما يتعلق بنشاط محدد سواء كان سياسة عامة أو خطة أو برنامج أو مشروع".

وقد يتم تقييم الأثر قبل الموافقة على نشاط ما أو بعد إتمامه أو في أي مرحلة بينهما، ويتنبأ التقييم المسبق بالتأثيرات الممكنة كجزء من تخطيط نشاط وتصميمه وإقراره، ويحدد التقييم اللاحق التأثيرات الفعلية المحققة خلال التنفيذ وبعده، ويعد تقييم الأثر أيضا أداة هامة للرصد تستطيع المساعدة في استعراض وضبط جوانب سياسة ما أو تنفيذ مشروع أثناء تحقيقه بغية تحسين النتائج.

<sup>1</sup> - أحمد كامل حجازي، "تقويم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، البعد البيئي"، الدار العربية للعلوم، المجلد الثاني، ط1، لبنان، 2006، ص: 408.

وهذه الاستخدامات المتنوعة لتقييم الأثر تستطيع مساعدة صناع القرار في تحديد واقتراح التدابير التصحيحية الواجب اتخاذها إذا لزم الأمر، وفي توفير المعلومات اللازمة لتحسين تصميم الأنشطة المقبلة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أخرى من تقييمات الأثر:

- تقييم الأثر من أجل التعلم الجاري "تحسين الأثر" يعني دعم إدماج مؤشرات محددة للأثر في نظم إدارة المعلومات القائمة، مما يجعل المعلومات متاحة على الفور للموظفين بغية تحسين فاعلية نشاط ما في تحقيق أهدافه.

- تقييم الأثر من أجل قياس الأداء والمساءلة "إثبات التأثير" الذي يسعى لتقديم معلومات أوفر مما قد يكون متاحا من عمليتي الرصد والتقييم الروتينيتين، ويشمل غالبا التشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والرجوع إليهم، وغالبا ما تقوم بذلك المؤسسات المانحة كوسيلة لتحديد مدى فاعلية برامجها.

- تقييم الأثر كجزء من عمليتي الموافقة واتخاذ القرار والذي يستفيد من نتائج وتوصيات تقييمات سابقة للأثر، ومن بينها تقييم الأثر البيئي، كشرط أساسي للنهوض بأنواع معينة من الأنشطة، وهي تشمل التشاور مع أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص على السواء، وقد تشمل آلياتها الخاصة للرصد اللاحق لضمان متابعة القرارات التي يتم اتخاذها.

## 2- أهمية عملية تقويم الأداء البيئي: مما سبق يمكن القول أن أهمية عملية التقويم البيئي للمشاريع تتمثل في:

- إمكانية التعرف المبكر على المشاكل التي يمكن أن تحدثها المشاريع على البيئة، وذلك في المراحل الأولى من دورة حياة المشروع؛

- إدخال المشاكل البيئية المتوقعة من المشاريع في سيرورة اتخاذ القرارات المتعلقة بأثر المشروع على البيئة المحيطة به؛

- يمكن من وضع خطة أو خطط ملائمة لمنع، خفض، أو التخفيف من حدة الآثار السلبية على البيئة الطبيعية والإنسان مع تعظيم الآثار الإيجابية؛

- إن المردود المتوقع من تقويم الأثر البيئي يعتمد على تبني سياسات متوازنة ومتوازنة مع الخطط الإنمائية لاستخدامات عناصر الإنتاج كما يلي:

- تحديد استخدامات الأرض، والتي يحدد على أساسها التوزيع المكاني للأنشطة الإنمائية المختلفة.

- تحديد طاقة العمل المتوقعة ونوعيات الاستخدام.

- تحديد النواتج والتكاليف المتوقعة من المشاريع سواء أكانت مفيدة للبيئة (أرباح، مناصب شغل، تعليم، صحة، ... الخ) أو غير مفيدة (فضلات سائلة، بخارية أو صلبة)، المعايير البيئية المتبعة، اقتصاديات إعادة التدوير ...

- تنبع أهمية دراسات تقويم الآثار البيئية من اشتراك العديد من المختصين والخبراء فيها، مما يثري عملية تقييم الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لإنشاء المشاريع، ومدى تأثيرها إيجابيا أو سلبيا.

### 3- أبعاد الأداء البيئي: لا يمكننا فهم الأداء البيئي إلا إذا حددنا أبعاده المختلفة وهي:

أ- **الكفاءة البيئية:** إن الكفاءة البيئية من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة أن تتحد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق في المؤسسة. ولهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لها من بينها:

- عرفها Etzioni على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".

- أما Roblins et Cenzo فيعرفانها على أنها "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها".

ب- **الفعالية البيئية:** لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992، والمتعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي تلبي احتياجات الإنسانية وتحسن نوعية الحياة وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية، واستهلاك الموارد على مدى دورة الحياة. إذن فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معا.

- **مفهوم الفعالية البيئية:** سنورد في هذا المجال أهم تعريفات الفعالية البيئية كما يلي:

- عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD على أنها تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبي حاجيات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجيا، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولا إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام.

- وفي تعريف آخر لها: "فهي القدرة على تحقيق الأهداف على حساب الاستهلاك الأمثل للموارد، الأفراد، المعدات، الموارد الطبيعية".
- كما عرفت على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة الشركة في عمليات الإنتاج".

– **عناصر الفعالية البيئية:** إن شأن تبني المؤسسة للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية:

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج) ؛
- تخفيض الانبعاثات السامة؛
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج) ؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

وتمثل الفعالية البيئية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية البيئية} = \frac{\text{قيمة المنتج أو الخدمة}}{\text{التأثير البيئي}}$$

ولن يكون الأداء فعالاً إلا إذا كان ذا كفاءة، لكن يمكن أن يكون الأداء كفء وليس فعالاً كما يمكن تحسين فعاليتنا دون أن نكون أكفاء.

غير أن المنظمة العالمية للتقييس في تعريفها للأداء حسب مواصفة Iso9000 إصدار 2000 فقد شمل ذلك الكفاءة والفعالية.

**4- أثر الأداء البيئي في تحسين الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي شرطاً ضرورياً وأساسياً لتحسين الأداء الاقتصادي، والعكس بالعكس فالأداء الاقتصادي يعمل على تحسين أداء المؤسسات. فهذه الوسيلة من شأنها أن تحسن

علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة على المدى البعيد، أي أنها تعمل على تعظيم عوائد المؤسسة مع إمكانية تخفيض تكاليفها.

أ. **تعظيم العوائد: القدرة الشرائية الخضراء:** إن تحسين الأداء البيئي من شأنه أن يسهل الدخول إلى الأسواق، من خلال تخفيض التلوث ومختلف التأثيرات البيئية، الشيء الذي يحسن الصورة العامة للمؤسسة، ويضمن لها وفاء لمتجائها من طرف المستهلكين. فمن خلال سبر للآراء قامت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE شمل 4000 مؤسسة في سبعة بلدان توصلت إلى أن 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي يتلاءم مع الشروط البيئية التي التزمت بها.

ب. **إمكانية تخفيض التكاليف:** وتتمثل في:

- **التكاليف المرتبطة بالجانب التشريعي:** إن الاهتمام بالجانب التشريعي يساعد في التحسين من الأداء البيئي وبالتالي يخفض من التكاليف، ففيما يخص الولايات المتحدة فإنها لم تنشئ تشريعات تخص جميع الولايات في مجال تسيير النفايات، إلا أن الجماعات المحلية والولائية أخذت على عاتقها وضع قوانين في هذا المجال كقانون تدوير النفايات الإلكترونية التابع لولاية كاليفورنيا (California Electric Waste Recycling Act)، والذي دخل حيز التنفيذ في جانفي 2007 ويشمل بالخصوص أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الشاشات، وأنايب الإنارة (Néant).

ومن أمثلة الشركات التي استفادت من تطبيقها للالتزامات التشريعية نذكر شركة (Catterpillar) عملاق الصناعة منذ 82 سنة برقم أعمال يقدر ب 41.5 مليار دولار سنة 2006، والتي توظف 95 ألف عامل، أعلنت في تقريرها حول الاستدامة لسنة 2006، بأن إعادة تدوير المنشآت الصناعية يؤدي إلى الاقتصاد في المواد الأولية والطاقة، ويخفض النفايات الصناعية بشكل كبير.

- **تخفيض تكاليف المعدات والطاقة والخدمات ورأس المال:** إن تحسين الأداء البيئي للشركة من شأنه أن يخفض من تكاليف المعدات والطاقة المستهلكة والخدمات المرتبطة بالعملية الإنتاجية وكذا تكاليف رأس المال، وكمثال على ذلك نجد الشركة البترولية (BP) British Petroleum والتي قامت بتخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub> بنسبة 10% مقارنة بسنة 1990 وهذا من خلال تطبيقها نظريات الإنتاج والحد من التسربات.

أما مسيرو شركة Motors General (GM) فاكتشفوا ان هناك كمية هائلة من الطاقة تستهلك في أوقات الراحة week-end حتى وإن كانت الآلات لا تعمل، الشيء الذي أدى بهم لمعالجة الخلل وهذا ما أدى إلى اقتصاد سنوي في التكاليف يقدر بـ 250 ألف دولار على مدار السنتين الموالتين.

**- تخفيض تكاليف اليد العاملة:** إن المؤسسة الفعالة والكفاءة التي لديها رؤية واضحة ومعايير محددة جيدا، من شأنها متابعة أنشطة العمال، فيرى Bacher بأن مواصفة Iso 14001 تحفز جيدا العمال، وبالتالي تضاعف إنتاجيتهم مقارنة بمواصفة Iso 9000، كما أن هذا النوع من المؤسسات يستقطب أكثر العمال من حاملي الشهادات العليا.

لهذا تحاول المؤسسات مسابقة المواصفات الدولية التي تأخذ في الحسبان حماية البيئة، الصحة، والأمن العام وتحقق أهداف التنمية المستدامة، فهي تعمل إذن على تحقيق ما يلي:

- تنفيذ ومتابعة وضع نظام للإدارة البيئية يعمل على تحقيق ما يلي:
  - تجميع وتقييم المعلومات المتوفرة بهدف تقييم تأثير أنشطتها على البيئة؛
  - وضع أهداف متعلقة بتحسين الأداء البيئي، واختبار مدى تطابق الأداء مع أهدافها الموضوعية.
- تقييم ومراعاة التأثيرات المحتملة على البيئة والصحة والسلامة للمناهج والسلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة على مدار وفترة حياتها.
- وضع خطط استعجالي ووقائي في حال وقوع كوارث بيئية تخص المؤسسة.

## 5- تقييم الأداء البيئي: من خلال ذلك يمكن التطرق إلى كل من:

أ. مفهوم تقييم الأداء البيئي: عرفت مواصفة الإيزو 14031 تقييم الأداء البيئي على أنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج". فتقييم الأداء البيئي يعتبر عملية معقدة كونها متعلقة بالمنهج، المعرفة والتفاوض. كما أنه وسيلة مساعدة لنظام الإدارة البيئية، لكن يمكن أن يستعمل كأداة مستقلة لـ SME.

كما أن تقييم الأداء البيئي يركز على الأسس التالية:

- اكتساب معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة اتجاه البيئة؛
- تمثيل المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء من وجهة تحديد الانحرافات المتعلقة بخصائصها؛

- عرض النتائج بواسطة الاتصالات (داخلية - خارجية).

ب. أهداف وفوائد تقييم الأداء البيئي: يحقق تقييم الأداء البيئي للمؤسسة العديد من الأهداف والفوائد.

- أهداف الأداء البيئي: تستهدف عملية تقييم الأداء البيئي تحقيق ما يلي:

- فهم أفضل لأثر المؤسسة على البيئة؛
- توفير أساس للقياس الإداري والتشغيلي والبيئي؛
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين كفاءة الطاقة والمواد المستخدمة؛
- تحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها؛
- إثبات التزامها للجوانب القانونية والتشريعية؛
- تحديد التوزيع الأنسب للموارد المخصصة؛
- زيادة الوعي من طرف العاملين والمجتمع وتحسين العلاقات مع العملاء.

- فوائد تقييم الأداء البيئي: إن التزام المؤسسة بتنفيذها لتقييم الأداء البيئي مهم جدا، فهذا الأخير فهذا الأخير يتكيف بحسب الحجم الشروط الجغرافية، نمط المؤسسة وكذا حاجاتها وأولوياتها، فالمعلومات المتحصل عليها من خلال تقييم الأداء البيئي يمكن أن تفيد المؤسسة فيما يلي:

- تحديد جميع الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي؛
- تحديد الآثار البيئية المهمة؛
- تحديد إمكانية تسيير أفضل للآثار البيئية كالتوقيات من التلوث مثلا؛
- تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي؛
- تحسين فعالية المؤسسة؛
- تحديد الفرص الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: معايير وأدوات تقييم الأداء الشامل

إن تقييم الأداء الشامل هو نقطة الأساس لمعرفة مدى استدامة المؤسسات وتوجهها نحو تطبيق مبادئ التنمية المستدامة. حيث أن هذه المؤسسات أصبحت مقيدة لنشاطها الاقتصادي بأبعاد اجتماعية وبيئية تؤثر وتتأثر بالأداء الاقتصادي. كما تستخدم المؤسسات أدوات وأساليب لقياس وتقييم أدائها الشامل معتمدة في ذلك على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تساعد في ذلك والتي تمكنها من ترجمة نتائجها وأنشطتها في شكل مقاييس يمكن قياسها ومتابعتها.

وعليه سنتطرق إلى أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الشامل والمعايير والمؤشرات المساعدة على ذلك.

#### الفرع الأول: معايير قياس وتقييم الأداء الشامل

يحدد إطار مؤسسة التمويل الدولية المعني بالاستدامة الالتزام الإستراتيجي للمؤسسة تجاه التنمية المستدامة، ويعد جزءاً لا يتجزأ من نهج المؤسسة تجاه إدارة المخاطر. ويتألف إطار الاستدامة من سياسات المؤسسة ومعايير أدائها المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية إضافة إلى الجانب الاقتصادي، لإتاحة الحصول على المعلومات. وتصف السياسة المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية التزامات المؤسسة وأدوارها ومسؤولياتها المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وتعكس سياسة المؤسسة لإتاحة الحصول على المعلومات المساعدة على تحقيق الشفافية والحوكمة الرشيدة في عملياتها، ويوضح التزاماتها بالإفصاح المؤسسي فيما يتعلق بخدماتها الاستثمارية والاستشارية، ومعايير الأداء موجهة للجهات المتعاملة مع المؤسسة، لتقديم إرشاد حول كيفية تحديد المخاطر والآثار، وتهدف إلى المساعدة في تجنب المخاطر والآثار، والتخفيف منها، وإدارتها باعتبارها وسيلة لأداء الأعمال على نحو مستدام، بما في ذلك مشاركة أصحاب المصلحة والتزامات الجهة المتعاملة بالإفصاح فيما يتعلق بالأنشطة التي تتم على مستوى المشاريع وفي حالات الاستثمار المباشر.

وتستخدم المؤسسة إطار الاستدامة بالإضافة إلى إستراتيجيات وسياسات ومبادرات أخرى لتوجيه أنشطة عملها من أجل تحقيق أهدافها الإنمائية العامة. تشكل معايير الأداء الثمانية معاً المعايير التي يجب على الجهات المتعاملة مع المؤسسة الوفاء بها على مدى عمر استثمار المؤسسة، وتتمثل هذه المعايير في:

- معيار الأداء رقم 1: تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها؛
- معيار الأداء رقم 2: العمال وأوضاع العمل؛
- معيار الأداء رقم 3 : كفاءة الموارد ومنع التلوث؛
- معيار الأداء رقم 4 : صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها؛

- معيار الأداء رقم 5 : الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري؛
- معيار الأداء رقم 6 : حفظ التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية؛
- معيار الأداء رقم 7 : الشعوب الأصلية؛
- معيار الأداء رقم 8 : التراث الثقافي.

كما يجب التنويه إلى أن القارئ لهذه المعايير يجدها تختلف على ما كان متعهدا عليه من معايير مباشرة، حيث أن المعايير المطروحة والمقترحة في هذا المطلب جامعة لكل جوانب الأداء الشامل. ونحاول فيما يلي استعراض أهم المؤشرات والجوانب التي يتضمنها كل معيار بشيء من التفصيل علما أن هذه المعايير موضوعة من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFC)<sup>1</sup>.

**1. تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها:** يؤكد معيار الأداء رقم 1 على أهمية إدارة الأداء البيئي والاجتماعي طوال مدة المشروع. ويعد نظام تقييم وإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية (نظام الإدارة) الفعال عملية ديناميكية ومستمرة تبدؤها الإدارة وتدعمها، ويتضمن المشاركة بين الجهة المتعاملة مع المؤسسة والعاملين بها والمجتمعات المحلية المتأثرة بالمشروع مباشرة وغيرها من أصحاب المصلحة عندما يكون ذلك ملائما. واستنادا إلى عناصر العملية المقررة لإدارة نشاط العمل والتي تشمل "التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات"، يستلزم نظام الإدارة توفر أسلوب منهجي لإدارة المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية على نحو منظم ومستمر. ويشجع نظام الإدارة الجيد الذي يتناسب مع طبيعة المشروع وحجمه الأداء الاجتماعي والبيئي السليم والمستدام، ويمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج المالية والاجتماعية والبيئية. وفي بعض الأحيان، قد يكون تقييم بعض المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها مسؤولية الحكومة أو أطراف أخرى ليس للجهة المتعاملة مع المؤسسة سيطرة أو تأثير عليها، ومن الأمثلة على الحالات التي قد يحدث فيها ذلك:

- عندما تتخذ الحكومة أو الغير قرارات التخطيط المبكرة بما يؤثر في اختيار موقع المشروع وتصميمه أو أي منهما؛
- عند تنفيذ الحكومة أو أطراف أخرى إجراءات معينة ترتبط مباشرة بالمشروع، مثل توفير الأرض للمشروع، ربما تضمن في مرحلة سابقة إعادة توطين مجتمعات محلية أو أفراد وأدى إلى فقدان التنوع البيولوجي أو أي منهما.

وعلى الرغم من أن الجهة المتعاملة لا يمكنها التحكم ولا حتى التأثير في هذه الإجراءات التي تتخذها الحكومات أو الأطراف الأخرى، يجب أن يحدد نظام الإدارة الفعال مختلف الكيانات المشاركة والأدوار التي تؤديها، وما يقابل ذلك من

<sup>1</sup> - مؤسسة التمويل الدولي، مجموعة البنك الدولي، جانفي، 2012، ص: 1-12. [www.IFC.org](http://www.IFC.org)

مخاطر تمثلها بالنسبة للجهة المتعاملة، وفرص التعاون مع الأطراف الأخرى للمساعدة على تحقيق نتائج بيئية واجتماعية تتفق مع معايير الأداء. علاوة على ذلك، يدعم هذا المعيار استخدام آلية فعالة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات بما يمكنها من التنبؤ مبكراً لوضع مؤشرات وإجراءات علاجية عاجلة لمن يعتقدون أنهم تضرروا من إجراءات الجهة المتعاملة. ويجب على أنشطة الأعمال احترام حقوق الإنسان، ويعني ذلك البعد عن التعدي على الحقوق الإنسانية للآخرين ومعالجة الآثار السلبية التي يمكن أن يسببها نشاط العمل على حقوق الإنسان أو أن يسهم فيها. ويشتمل كل معيار من معايير الأداء على عناصر متعلقة بأبعاد حقوق الإنسان التي قد يواجهها المشروع أثناء عملياته، ومن شأن إجراء العناية الواجبة، استناداً إلى معايير الأداء تلك، أن يمكن الجهة المتعاملة مع المؤسسة من معالجة العديد من القضايا ذات الصلة بحقوق الإنسان في مشاريعها.

كما يهدف هذا المعيار إلى:

- تحديد المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية للمشروع وتقييمها؛
- اعتماد هيكل هرمي لإجراءات التخفيف لتوقع المخاطر والآثار وتجنبها أو ، في حالة تعذر تجنبها، التقليل منها، وفي حالة ظهور آثار متبقية، يتم التعويض عنها بالنسبة للعمال والمجتمعات المحلية المتأثرة والبيئة؛
- تشجيع تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للجهات المتعاملة مع المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال لأنظمة الإدارة؛
- ضمان الاستجابة والإدارة الصحيحة للشكاوى والتظلمات المقدمة من المجتمعات المحلية المتأثرة والاتصالات الخارجية من أصحاب المصلحة الآخرين؛
- تشجيع وتوفير وسيلة للمشاركة الملائمة مع المجتمعات المحلية المتأثرة طوال دورة المشروع في القضايا التي يمكنها التأثير فيها وضمان نشر المعلومات البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بها والإفصاح عنها.

**2. العمال وأوضاع العمل:** يقر معيار الأداء رقم 2 بأن مواصلة النمو الاقتصادي عن طريق توفير فرص العمل وتوليد الدخل لا بد أن تُوازنها حماية الحقوق الأساسية للعمال. إذ تمثل القوى العاملة بالنسبة لأي شركة، أحد الأصول القيمة، كما تشكل العلاقة السوية بين العمال والإدارة عنصراً رئيساً من العناصر التي تؤدي لاستدامة الشركة؛ ذلك أن عدم ترسيخ وتدعيم العلاقة السليمة بين العمال والإدارة يمكن أن يؤدي إلى إضعاف مشاعر الالتزام لدى العامل ويحول دون استبقائه في العمل، كما يمكن أن يعرض المشروع للخطر. وعلى النقيض من ذلك، ففي ظل العلاقة البناءة بين العمال والإدارة والمساواة في معاملة العمال وتهيئة أوضاع العمل الصحية والمأمونة لهم، يمكن للجهات المتعاملة مع مؤسسة تحقيق منافع ملموسة مثل تعزيز كفاءة وإنتاجية عملياتها.

استرشدت المتطلبات الواردة في هذا المعيار جزئياً بعدد من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، بما في ذلك الاتفاقيات والمعاهدات الصادرة عن منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة.

يهدف هذا المعيار إلى:

- تعزيز المعاملة العادلة وعدم التمييز وتكافؤ الفرص أمام العمال؛
- ترسيخ العلاقة بين العامل والإدارة والمحافظة عليها والارتقاء بها؛
- تعزيز الالتزام بالقوانين الوطنية الخاصة بالتوظيف والعمال؛
- حماية العمال بما في ذلك الفئات الضعيفة من العمال ، مثل الأطفال، والعمال المهاجرين، والعمال المتعاقدين مع أطراف ثالثة، والعمال الذين يعملون في سلسلة التوريد الخاصة بالجهة المتعاملة؛
- تعزيز ظروف العمل الآمنة والصحية، وصحة العمال؛
- تجنب استخدام العمل الجبري.

يتحدد تطبيق هذا المعيار أثناء عملية تحديد المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية، بينما تتم إدارة تنفيذ الإجراءات اللازمة لاستيفاء متطلبات هذا المعيار عن طريق نظام الإدارة البيئية والاجتماعية لدى الجهة المتعاملة مع المؤسسة. ويوضح معيار الأداء رقم 1 تلك المتطلبات.

**3. كفاءة استخدام الموارد ومنع التلوث:** يدرك معيار الأداء رقم 3 أن تزايد النشاط الاقتصادي والتوسع العمراني يؤديان في أغلب الحالات إلى ارتفاع مستويات تلوث الهواء والمياه والأراضي واستهلاك الموارد غير المتجددة بطريقة قد تشكل تهديداً للإنسان والبيئة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. وهناك أيضاً إجماع متزايد في الآراء على أن التركيز الحالي والمتوقع للغازات المسببة للاحتباس الحراري في الغلاف الجوي يهدد الصحة العامة والرفاهية للأجيال الحالية والقادمة. وفي الوقت نفسه، أصبح استخدام الموارد بصورة أكثر كفاءة وفعالية ومنع التلوث وتقنيات وممارسات الحد من الغازات المسببة للاحتباس الحراري أموراً متاحة على نطاق أوسع فضلاً عن زيادة إمكانية استخدامها وتطبيقها في جميع أنحاء العالم تقريباً. وغالباً ما يتم تنفيذ هذه الممارسات من خلال أساليب التحسين المستمر التي تشبه الأساليب المستخدمة لتعزيز الجودة الإنتاجية، والمعروفة بشكل عام لدى معظم الشركات في قطاع الصناعة والزراعة والخدمات.

كما يرسم هذا المعيار منهج المشروعات في كفاءة استخدام الموارد ومنع التلوث تماشياً مع التقنيات والممارسات المنتشرة في كافة أنحاء العالم. وإضافة إلى ذلك، يعمل هذا المعيار على تعزيز قدرة شركات القطاع الخاص على اعتماد هذه التقنيات والممارسات بقدر ما يكون استخدامها ذا جدوى في سياق مشروع يعتمد على المهارات والموارد المتاحة تجارياً.

ويهدف هذا المعيار إلى:

- تجنب أو تقليل الآثار السلبية على صحة الإنسان وسلامة البيئة بتجنب أو تقليل التلوث الناتج عن أنشطة المشروعات؛

- تعزيز الاستخدام الأكثر استدامة للموارد، بما في ذلك الطاقة والمياه؛

- الحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري ذات الصلة بالمشروعات.

**4. صحة وسلامة وأمن المجتمع المحلي:** يقر معيار الأداء رقم 4 بأن أنشطة المشروعات ومعداتنا وبنيتها الأساسية يمكن أن تزيد من تعرض المجتمعات المحلية للمخاطر والآثار. وبالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المجتمعات المحلية التي تعرضت بالفعل للآثار الناجمة عن تغير المناخ تسارعاً و/أو تكثيفاً في ظهور هذه الآثار بسبب أنشطة المشروع. وعلى الرغم من إدراك هذا المعيار لدور السلطات العامة في مجال تعزيز صحة الناس وسلامتهم وأمنهم، فإنه يركز على مسؤولية الجهة المتعاملة مع المؤسسة بشأن تفادي أو التقليل من تعرض صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها للمخاطر والآثار الناتجة عن أنشطة مشروعها، مع التركيز بشكل خاص على الجماعات الضعيفة. ومن المرجح أن يكون مستوى المخاطر والآثار الوارد في معيار الأداء رقم 4 أعلى في المشروعات الواقعة في مناطق الصراعات والمناطق الخارجة من الصراعات. ويجب عدم التقليل من شأن المخاطر التي يمكن أن يؤدي المشروع إلى تفاقمها في وضع محلي يتسم بالحساسية بالفعل والضغط على الموارد المحلية النادرة لأن هذا يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الصراعات.

ويهدف هذا المعيار إلى:

- توقع أو تجنب الآثار على صحة المجتمعات المحلية المتأثرة وسلامتها خلال مدة المشروع سواء كانت ناتجة عن ظروف اعتيادية أو غير اعتيادية؛

- ضمان تنفيذ إجراءات حماية الموظفين والعاملين والممتلكات وفق مبادئ حقوق الإنسان ذات الصلة وبطريقة تتيح تفادي أو التقليل من تعرض المجتمعات المحلية للمخاطر.

يتحدد تطبيق هذا المعيار أثناء عملية تحديد المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية، بينما تتم إدارة تنفيذ الإجراءات اللازمة لاستيفاء متطلبات هذا المعيار عن طريق نظام الإدارة البيئية والاجتماعية في الجهة المتعاملة مع المؤسسة. ويوضح معيار الأداء رقم 1 هذه المتطلبات.

يقوم معيار الأداء رقم 4 بمعالجة المخاطر والآثار المحتملة لأنشطة المشروع على المجتمعات المحلية المتأثرة بأنشطة المشروع. كما أن المتطلبات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية للعمال متضمنة في معيار الأداء رقم 2، بينما يحتوي معيار الأداء رقم 3 على المعايير البيئية الخاصة بتفادي أو التقليل من آثار التلوث على صحة الإنسان وسلامة البيئة.

5. الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري (الإجباري): يقر معيار الأداء رقم 5 أن الاستحواذ على الأراضي المرتبطة بالمشروع والقيود المفروضة على استخدام الأراضي المرتبطة بمشروعات معينة يمكن أن يكون له آثار سلبية على الأشخاص والمجتمعات المحلية التي تستخدم هذه الأراضي. وتشير إعادة التوطين القسري إلى كل من التشرد المادي (النزوح أو فقدان المأوى) والتشرد الاقتصادي (خسارة الأصول أو فقدان القدرة على الوصول إليها) مما يؤدي إلى فقدان مصادر الدخل أو فقدان سبل كسب العيش الأخرى نتيجة لعملية الاستحواذ على الأراضي المرتبطة بالمشروع و/أو القيود المفروضة على استخدام الأراضي. وتعتبر إعادة التوطين قسرية عندما لا يملك الأشخاص المتأثرون أو المجتمعات المحلية المتأثرة الحق في رفض الاستحواذ على الأراضي أو القيود المفروضة على استخدامها، والتي ينتج عنها التشرد المادي أو الاقتصادي. ويحدث ذلك في حالات:

- النزاع القانوني على ملكية الأراضي أو تقييد استخدامها مؤقتاً أو نهائياً؛
- التسوية عن طريق المفاوضات التي يجوز لجوء المشتري بموجبها إلى نزع ملكية الأراضي أو فرض قيود قانونية على استخدامها في حالة فشل المفاوضات مع البائع.

يمكن أن تؤدي إعادة التوطين القسري، إذا لم تُدار بالطريقة الملائمة، إلى مشقة وصعوبات طويلة الأجل وتسبب في فقر المجتمعات المحلية والأشخاص المتأثرين، بالإضافة إلى الأضرار البيئية والآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية في المناطق التي أعيد توطينهم بها.

ولهذه الأسباب، يجب تجنب إعادة التوطين القسري. إلا أنه عندما يتعذر تفادي إعادة التوطين القسري، يجب الحد منه والقيام بصورة متأنية ومدروسة، وهذا بتخطيط وتنفيذ التدابير الملائمة لتخفيف الآثار السلبية على الأشخاص النازحين والمجتمعات المحلية المضيفة. وتضطلع الحكومة في الغالب بدور محوري في الاستحواذ على الأراضي وعملية إعادة التوطين القسري، بما في ذلك تحديد التعويضات، وبالتالي تمثل طرفاً ثالثاً مهماً في العديد من المواقف. وتثبت التجربة أن المشاركة المباشرة من جانب الجهة المتعاملة مع المؤسسة في أنشطة إعادة التوطين يمكن أن تؤدي إلى تنفيذ هذه الأنشطة على نحو يحقق فعالية التكاليف والكفاءة بشكل أكبر واختيار التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الأنشطة، بالإضافة إلى تقديم أساليب مبتكرة لتحسين سبل معيشة الأطراف المتأثرة من إعادة التوطين للمساعدة في تجنب نزع الملكية وعدم الحاجة إلى الاستعانة بالسلطة الحكومية لتهجير الأشخاص بالقوة الجبرية، يتم تشجيع الجهات المتعاملة مع المؤسسة على الأراضي أو الحصول عليها عن طريق التسويات التفاوضية كلما أمكن ذلك، حتى وإن كانت لدى هذه الجهات المتعاملة مع المؤسسة الوسيلة القانونية للحصول على هذه الأراضي دون موافقة البائع.

ويهدف هذا المعيار إلى:

- تفادي أو على الأقل تقليل معدلات التشرد، كلما كان ذلك ممكناً، وذلك عن طريق البحث عن تصميمات بديلة للمشروع؛
- تجنب الطرد بالقوة الجبرية؛
- توقع وتجنب أو-في الحالات التي يكون فيها التجنب غير ممكن، تخفيف الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية الناتجة عن الاستحواذ على الأراضي أو القيود المفروضة على استخدامها عن طريق: التعويض عن خسارة الأصول من خلال دفع تكلفة الإحلال والاستبدال، التأكد من تنفيذ أنشطة إعادة التوطين مع الإفصاح بطريقة ملائمة عن المعلومات. والتشاور والمشاركة المستتيرة من جانب الأطراف المتأثرة؛
- تحسين أو استعادة سبل كسب العيش ومستويات المعيشة للأشخاص المشردين؛
- تحسين الأوضاع المعيشية للأشخاص المشردين مادياً من خلال توفير المسكن الملائم وضمان حيازته في مواقع إعادة التوطين.

**6. الحفاظ على التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية:** يقر معيار الأداء رقم 6 بأهمية حماية التنوع الحيوي والحفاظ عليه والحفاظ على خدمات النظام البيئي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية في تحقيق التنمية المستدامة. وقد استرشدت المتطلبات الواردة هذا المعيار باتفاقية التنوع الحيوي، التي تعرف التنوع الحيوي بأنه: "التغير بين الكائنات الحية الناشئ عن جميع المصادر، بما في ذلك النظم البيئية الأرضية والبحرية والمائية الأخرى والمجموعات البيئية التي تكون هذه الكائنات جزءاً منها، وهو يشمل التنوع في الأنواع نفسها وبين الأنواع المختلفة والنظم البيئية".

تعد خدمات النظام البيئي هي المنافع التي يحصل عليها الأفراد ومؤسسات الأعمال من النظم البيئية. وتنظم خدمات النظام البيئي في أربعة أنواع من الخدمات:

أ. خدمات الإمداد والتزويد بالمؤن، وهي المنتجات التي يحصل عليها الأفراد من النظم البيئية؛

ب. خدمات التنظيم، وهي المنافع التي يحصل عليها الأفراد من مراقبة تنظيم عمليات النظام البيئي؛

ج. الخدمات الثقافية، وهي المنافع غير المادية التي يحصل عليها الأفراد من النظم البيئية؛

د. خدمات الدعم، وهي العمليات الطبيعية التي تحافظ على الخدمات الأخرى.

هذه الخدمات ذات القيمة للبشر وتوفرها الأنظمة البيئية غالباً ما يعززها التنوع الحيوي. ويتناول هذا المعيار كيفية قيام الجهات المتعاملة مع المؤسسة بتخفيف الآثار والإدارة المستدامة للتنوع الحيوي وخدمات النظام البيئي طوال دورة حياة المشروع. ويهدف هذا المعيار إلى:

- حماية التنوع الحيوي والحفاظ عليه؛

- الحفاظ على المنافع الناشئة عن خدمات النظام البيئي؛

- تعزيز الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية من خلال اعتماد الممارسات التي من شأنها إحداث التكامل بين احتياجات الحفاظ على التنوع الحيوي وأولويات تنميته.

**7. الشعوب الأصلية:** يقر معيار الأداء رقم 7 بأن الشعوب الأصلية (بوصفها جماعات اجتماعية ذات هوية متميزة عن الجماعات المهيمنة في نسيج المجتمعات الوطنية)، تعتبر في أغلب الأحيان من بين الشرائح السكانية الأشد تهميشاً وضعفاً. وفي حالات كثيرة يؤدي الوضع الاقتصادي والاجتماعي والقانوني لهذه الشعوب الأصلية إلى تقييد قدرتها على الدفاع عن حقوقها ومصالحها في الأراضي والموارد الطبيعية والثقافية،

كما يمكن أيضاً أن يجد من قدرتها على المشاركة في عملية التنمية والاستفادة منها. وتعتبر هذه الشعوب ضعيفة بصفة خاصة في حالات تحويل أراضيها ومواردها والاعتداء عليها من قبل أطراف خارجية أو تعرض هذه الأراضي والموارد لتدهور شديد. وقد تتعرض اللغات والثقافات والديانات والمعتقدات الروحية ومؤسسات هذه الشعوب للتهديد أيضاً. ويترتب على ذلك احتمالات تعرض الشعوب الأصلية لأنواع

مختلفة من المخاطر، وربما كانت الآثار المرتبطة بتنمية المشاريع أشد وطأة عليها من وطأتها على المجتمعات المحلية غير الأصلية، بما في ذلك فقدان الهوية والثقافة وسبل كسب العيش المعتمدة على الموارد الطبيعية، إلى جانب تعرضها للإفقار والإصابة بالأمراض.

يمكن لمشروعات القطاع الخاص أن تتيح الفرص أمام الشعوب الأصلية للمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالمشاريع والاستفادة منها، مما قد يساعدها على تحقيق طموحاتها فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للشعوب الأصلية أن تضطلع بدور في التنمية المستدامة عن طريق تشجيع وإدارة الأنشطة والمؤسسات كشركاء في التنمية. كما تضطلع الحكومات في كثير من الحالات بدور

محوري في إدارة قضايا الشعوب الأصلية، وبذلك يجب على الجهات المتعاملة أن تتعاون مع السلطات المسؤولة فيما يتصل بإدارة المخاطر والآثار المترتبة على أنشطتها.

ويهدف هذا المعيار إلى:

- ضمان أن تؤدي عملية التنمية إلى تعزيز الاحترام الكامل للحقوق الإنسانية للشعوب الأصلية وكرامتها وتطلعاتها وثقافتها وسبل كسب عيشها المعتمدة على الموارد الطبيعية؛

- توقع وتفادي الآثار السلبية للمشروعات على مجتمعات الشعوب الأصلية، أو التقليل من هذه الآثار أو استعادتها و/أو التعويض عنها، عندما يكون تفاديها غير ممكن؛

- تعزيز منافع وفرص التنمية المستدامة للشعوب الأصلية بطريقة ملائمة من الناحية الثقافية؛

- إقامة علاقة مستمرة تستند إلى التشاور المستنير والمشاركة مع الشعوب الأصلية المتأثرة بالمشروع والحفاظ عليها طوال دورة حياة المشروع؛

- ضمان الموافقة الحرة والمسبقة والمدرسة للمجتمعات المحلية المتأثرة للشعوب الأصلية على تصميم المشروع وتنفيذه والنتائج المتوقعة منه حال وجود الظروف الخاصة التي يبينها هذا المعيار؛

- احترام ثقافة ومعارف وممارسات الشعوب الأصلية والحفاظ عليها.

**8. التراث الثقافي:** يقر معيار الأداء رقم 8 بأهمية التراث الثقافي للأجيال الحالية وأجيال المستقبل. وتمشياً مع اتفاقية حماية التراث الحضاري والطبيعي العالمي، يهدف معيار الأداء رقم 8 إلى حماية التراث الثقافي الذي لا يمكن تعويض خسارته أو فقدانه، وتوجيه الجهات المتعاملة مع المؤسسة بشأن كيفية حماية هذا التراث الثقافي في إطار أنشطة الأعمال التي تقوم بها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن متطلبات هذا المعيار المعنية باستخدام أي مشروع للتراث الثقافي تستند في جزء منها إلى المعايير المحددة في اتفاقية التنوع الحيوي. ويهدف هذا المعيار إلى:

- حماية التراث الثقافي والحضاري من الآثار السلبية الناشئة عن أنشطة المشروعات ومساندة المحافظة على بقائه؛

- تشجيع المشاركة المنصفة والعادلة للفوائد والمنافع الناتجة عن استخدام التراث الثقافي في المشروعات.

للأغراض الخاصة بمعيار الأداء رقم 8، يشير التراث الثقافي إلى الأشكال الملموسة من التراث الثقافي، مثل الممتلكات والمواقع المادية ذات القيمة الأثرية التي تعود إلى عصور ما قبل التاريخ، أو القيمة الحفرية الكاشفة عن أشكال الحياة في العصور الجيولوجية السابقة، أو القيمة التاريخية والثقافية والإبداعية والدينية، خصائص البيئة الطبيعية التي تجسد القيم الثقافية مثل البساتين والصخور والبحيرات والشلالات المقدسة؛

- الأشكال غير المادية للتراث الثقافي مثل المعارف الثقافية والإبداعات والابتكارات والممارسات الخاصة بالمجتمعات المحلية والتي تجسد أنماط الحياة التقليدية لهذه المجتمعات.

### الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء الشامل

ابتداء من 1990 ظهر توجه لتكييف أنظمة قياس الأداء مع كل من الاستراتيجيات التنظيمية و/أو المحيط الاقتصادي، حيث "تركز بعض المساهمات في هذا المجال على التقييم المالي للأداء المجتمعي باستعمال الأنظمة المحاسبية، انطلاقاً من جمع

المعطيات النقدية بخصوص التكاليف التي تتحملها المنظمة وتكاليف الأضرار التي سببتها للمجتمع. هذه الأنظمة تساهم في إعلام المجتمع المدني بالممارسات البيئية في المنظمة، كما أن محاسبة الموارد البشرية تسمح بقياس الأثر الاجتماعي للقرارات الاقتصادية للمنظمة على بيئتها لهذا الغرض في المنظمات"<sup>1</sup>.

وقد اتجه عدة مختصون إلى الابتعاد عن التركيز على الأنظمة المحاسبية وأنظمة مراقبة التسيير إلى أنظمة أخرى نوعية ركزت على دمج المعلومة غير المالية. فمثلا وضع (Edvinsson et Malone) لوحة قيادة سميت (Skandia Navigator) بحيث يكون الهدف منها هو قياس الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مفهوم رأس المال البشري لتوفير المعلومات التي تمكن من الرقابة الإدارية وتفيد كل أصحاب المصلحة. كما عرض كل من (Kaplan et Norton) نموذج جديد لقياس الأداء المالي والاجتماعي تمثل في (بطاقة الأداء المتوازن) والتي تم تطويرها لاحقا بإضافة مؤشرات التنمية المستدامة فظهر ما يسمى (بطاقة الأداء المتوازن المستدامة).

وظهرت أيضا مبادرات دولية لقياس أداء النشاطات الاقتصادية، تربط بين قياس الأبعاد الثلاثة: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، من أهمها: نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج بالدريج للجودة (Baldrige Quality Award BQA). هذه النماذج تشكل أدوات لقياس الأداء على أساس معايير متنوعة من أهمها المعيار الاجتماعي. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه الأدوات:

### 1. المحاسبة البيئية والاجتماعية ومحاسبة الموارد البشرية:

أ. المحاسبة البيئية: المحاسبة عن البيئة المستدامة من المفاهيم الحديثة في المحاسبة، وتعرف بأنها "إدارة الأداء البيئي والاقتصادي من خلال تطوير نظم محاسبية تتعلق بالبيئة وتطبيقاتها، وتتضمن التقرير والتدقيق المحاسبي بالإضافة إلى عمليات تكلفة دورة الحياة، والمحاسبة عن التكلفة وتقييم المنافع والتخطيط الاستراتيجي لإدارة البيئة"<sup>2</sup>. إذن يتضمن مفهوم المحاسبة البيئية إدخال تكلفة الموارد البيئية المستخدمة أو المستهلكة في النشاط الإنساني لتضاف إلى عناصر التكلفة التقليدية، وليس بالضرورة أن تترجم هذه التكلفة إلى أرقام مالية محددة بل يمكن حسابها بشكل تقديري، كما أنها توضع في الاعتبار على أساس مستقبلي.

<sup>1</sup>- Marc Bollecker et Pierre Mathieu, "Vers des systèmes de mesure des performances sociétale", Revue Française de gestion, N° 180/2008, p. 92-93.

<sup>2</sup>- هادي رضا الصفار، "المحاسبة عن البيئة المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 17-19 أبريل 2006، ص: 8.

ب. المحاسبة الاجتماعية (المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية): المحاسبة الاجتماعية هي من أحدث مراحل تطور الفكر المحاسبي، "ويرتبط تطورها باحتياجات المستخدم منها واتساع قاعدة الملكية نتيجة ظهور الشركات المساهمة، كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي وما يفرض عليه من التزامات تجاه الفئات الداخلية والخارجية المعروفة: الإدارة، الأنظمة الفرعية، العملاء، المستثمرين، الجهات الحكومية"<sup>1</sup>.

وتعرف المحاسبة الاجتماعية بأنه: "تطبيق للمحاسبة في مجال العلوم الاجتماعية، والتي تعني بتطوير أساليب المحاسبة لتغطية الأداء الاجتماعي للمنظمة بالإضافة للأداء الاقتصادي وما يتطلبه من تطوير وسائل وأساليب القياس المعتمدة في المحاسبة التقليدية، من أجل إجراء التحليلات وتقديم الحلول الملائمة للظواهر والمشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية".

هذه النظرة المحاسبية تدمج النشاطات الاجتماعية والبيئية في المنظمات بتحليلها مالياً ومحاسبياً، فينجم سلسلة من الخطوات التخطيطية والتنفيذية والرقابية لهذه البرامج الاجتماعية، غير أن هذه النظرة المالية والمحاسبية تركز على النتائج فقط في حين أن قيادة وتوجيه الأنظمة المسؤولة اجتماعياً يحتاج إلى استباقية وتقييم للأداء مؤسس على المعايير غير المالية، وهذا ما يمكن تداركه من خلال أنظمة أخرى لقياس الأداء الاجتماعي لا تعتمد على القياس المحاسبي.

ج. محاسبة الموارد البشرية: تقوم الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية على "القيمة الاقتصادية للموارد البشرية للمؤسسة، والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية، من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج وتدريب العاملين"<sup>2</sup>.

## 2. من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات

<sup>1</sup> - إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة ميدانية تطبيقية على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008، ص: 39.

<sup>2</sup> - نوال بن عمارة وصديقي مسعود، "محاسبة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص: 132.

الوحدات الفرعية للمنظمة، وترتبط هذه المقاييس بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل"<sup>1</sup>. وتعرض بطاقة الأداء المتوازن أربع محاور لتقييم أداء المنظمة<sup>2</sup>:

- **المحور المالي:** يشير إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس مال المستثمر، ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف والحصة السوقية، وقيمة الأصول والتدفق النقدي.

- **محور الزبائن:** يركز هذا المحور على جميع الأنشطة التي تلبي حاجيات العملاء، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء، رضا العميل، معدل الشكاوي، عدد العملاء الجدد.

- **محور العمليات الداخلية:** يعكس هذا المحور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة، ومن المقاييس المستخدمة: عدد مرات التسليم في الموعد، جودة المنتج، دورة حياة المنتج، الإنتاجية.

- **محور التعلم التنظيمي:** يهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية ومن أهم المقاييس المستخدمة فيه: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب، ساعات التدريب لكل موظف سنوياً.

وبالرغم من أن الانسجام الكلي بين المحور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يعرض نموذجاً متكاملًا لقياس أداء المنظمة، إلا أن هذا الأداء يبقى ناقصاً لأنه لا يشمل الأداء اتجاه المجتمع والبيئة.

**ب. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:** ظهرت دراسات حديثة توضح أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع إمكانية ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالعناصر الثلاثة لإدارة التنمية المستدامة، وذلك من خلال أربعة أنواع من المؤشرات التي تدعم الأداء التنظيمي المطور بما يقدم منظور متوازن لتفعيل الاستدامة.

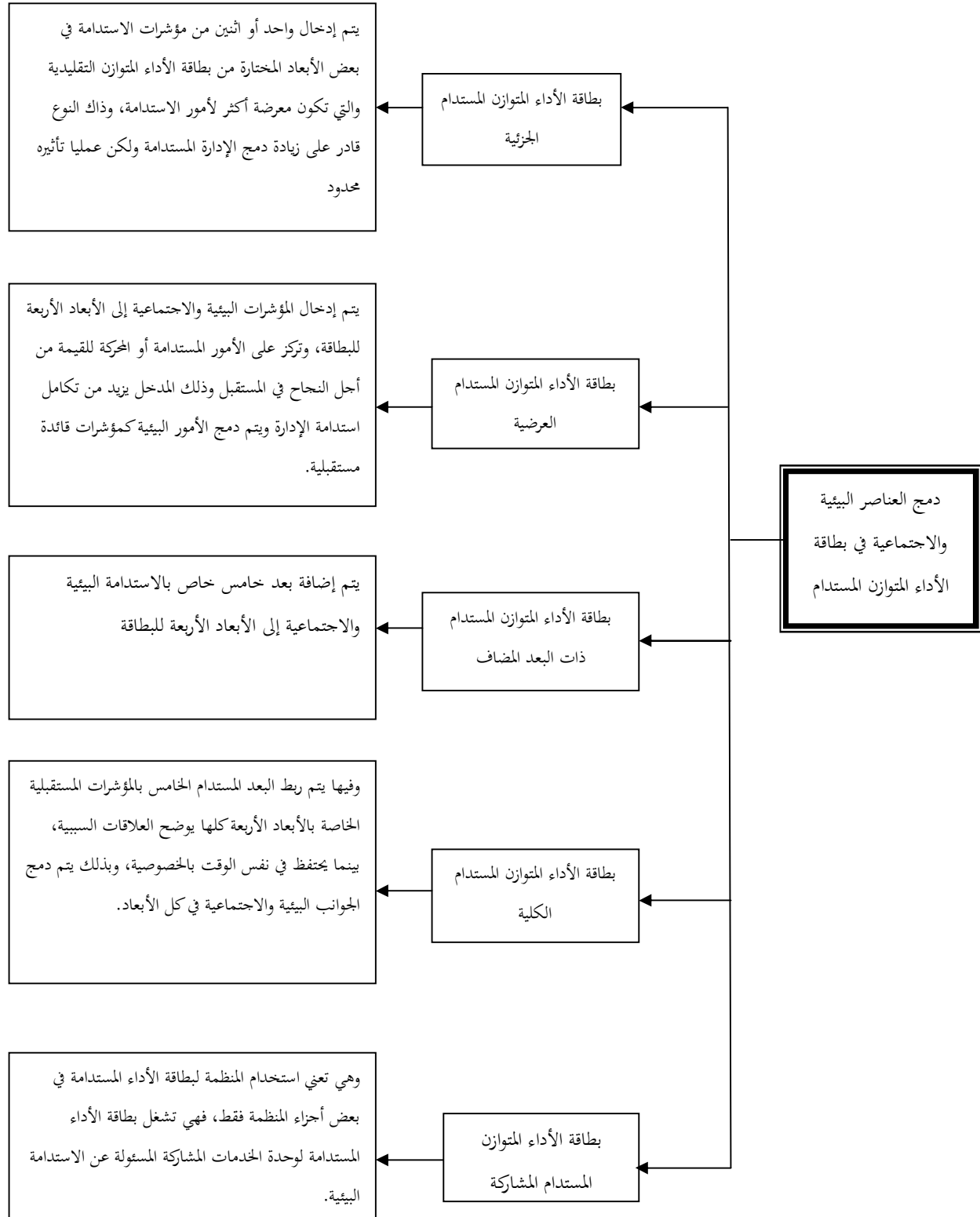
**ج. دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام:** تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على "تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من علاقات السبب والآخر، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة واستخدامها طبقاً لأربعة أنواع من استراتيجيات المنظمة الخاصة بالاستدامة"<sup>3</sup>. وهناك خمسة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد أحمد محمد أبو قمر، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، غزة، 2009، ص: 32.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 111، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص: 279-280.

<sup>3</sup> نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، عدد خاص، المجلد الواحد وعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص: 23.

الشكل رقم 09: دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام



المصدر: وهيبية مقدم، لوحة القيادة: مرآة المؤسسة، مرجع سابق، ص: 233.

3. لوحة قيادة الشركة (سكونديا): تركز هذه الأداة على مفهوم رأس المال غير المادي، وقد تم تجربتها من طرف شركة (Skandia) للتأمين والخدمات المالية السويدية، وأشرف على تطبيقها (L.Edvinsson) وتستعمل هذه الأداة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، الزبائن، التعلم التنظيمي، الأنظمة) مع إضافة محور جديد وهو البعد البشري برؤية جديدة، حيث يشبه هذا النموذج المنزل بحيث<sup>1</sup>:

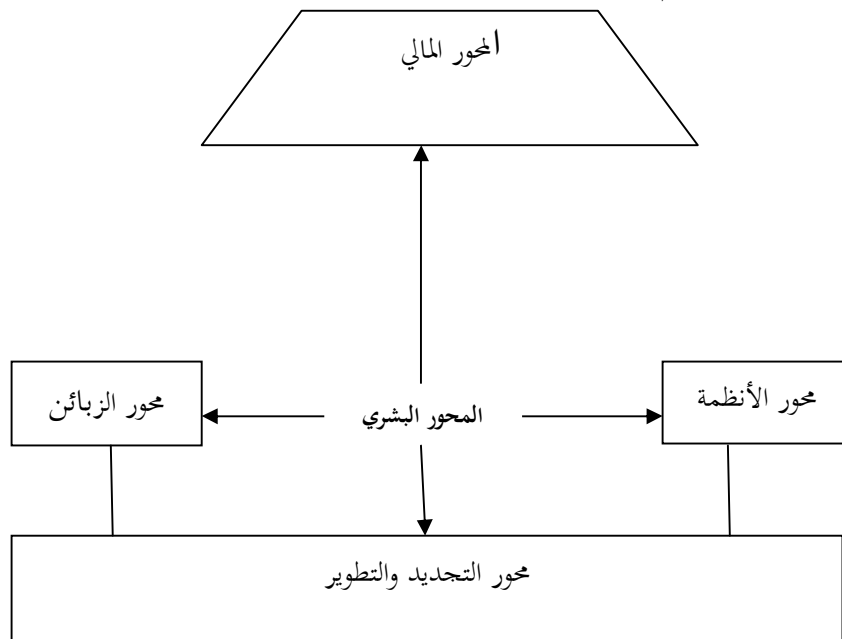
- الجانب المالي يمثل السقف، وهو يلخص ما تم القيام به في الماضي، المؤشرات في هذا المجال هي كلاسيكية مع إمكانية إضافة قياسات جديدة.

- محور الزبائن ومحور الأنظمة يمثلان جدران المنزل، ويقودان إلى خلق القيمة في المنظمة.

- محور التجديد والتطوير يمثل ركائز المنزل، هذا المجال يمثل الطريقة التي تحضر بها المنظمة مستقبلها، والمسافة التي تقطعها مقارنة بالماضي.

ويشكل كل من: محور الزبائن، محور الأنظمة ومحور التجديد رأس المال الهيكلي للمنظمة. المحور البشري أو رأس المال البشري هو في قلب البيت، فهو يغذي الميادين الأخرى لرأس المال غير المادي، ويشمل: الكفاءات، وضعيات الأجراء، وهو خليط الخبرة وروح التجديد للأجراء.

الشكل رقم 10: لوحة القيادة (skandia navigator)

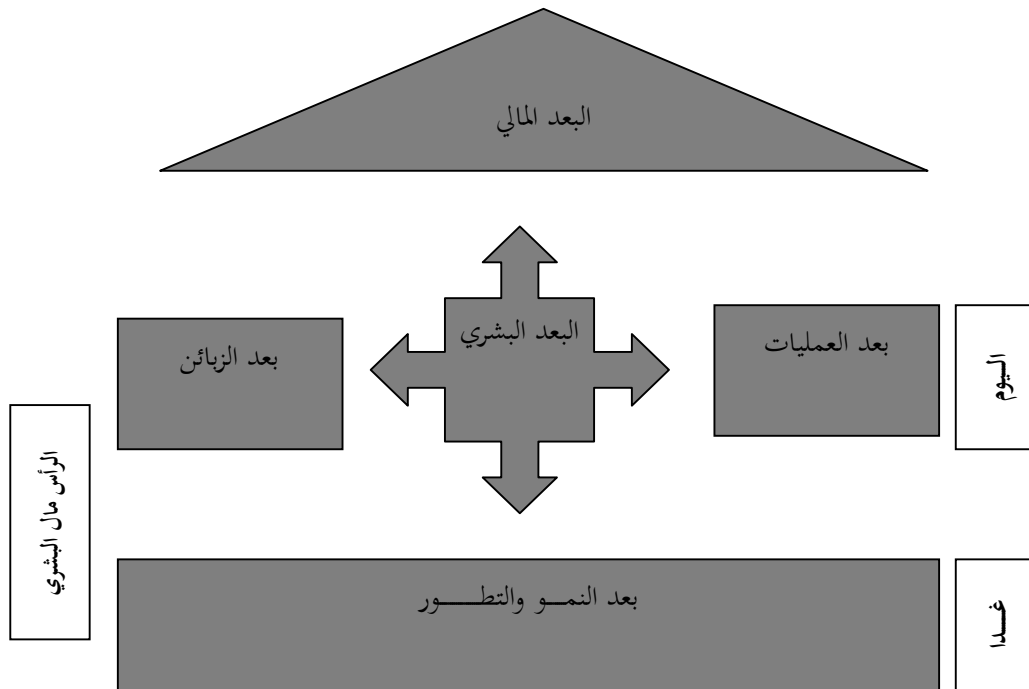


المصدر: وهيبة مقدم، لوحة القيادة: مرآة المؤسسة، مرجع سابق، ص: 245.

<sup>1</sup> وهيبة مقدم، لوحة القيادة: مرآة المؤسسة، مرجع سابق، ص: 245.

وقد قام EDVINSON & MALONE فيما بعد بتطوير النموذج حيث أصبح يحتوي على "خمسة مجالات والتي في مجملها تكون الرأس مال المعرفي للمؤسسة، وتمثل هذه المجالات في المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال التعليم والنمو ومجال الموارد البشرية، وتقع الموارد البشرية في قلب النموذج حيث يعتبرها الباحثان الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتغذية باقي المجالات الأربعة الأخرى معتبرين الموارد البشرية المجال الوحيد الذي يخلق القيمة للمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 11: الأبعاد الخمسة لنموذج سكانديا نافيجاتور Skandia Navigator



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 201.

وفق هذا النموذج "فإن الرأس مال البشري مرتبط بالقدرات المبنية على الكفاءات والتي تخص الموارد البشرية فقط، في حين أن الرأس مال الهيكلي يرتبط بالقدرات المبنية على باقي الأصول والتي لا تمتد بأي صلة بالموارد البشرية، إن أهم عنصر في العملية الإستراتيجية وفق هذا النموذج يكمن في قدرة المؤسسة على إدماج الكفاءات الفردية للموارد البشرية، وبذلك يحاول النموذج ترجمة أو تحويل جزء من الرأس مال البشري إلى رأس مال هيكلي ويكون ذلك بإعطاء قيمة للرأس مال البشري وكذلك باعتماد واسطة أسلوب إدارة متناسق ومترابط بين هذين النوعين من الرأس مال".

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 200-203 .

وقد حاول الباحث مارتوري MARTORY عام 2001 تطوير هذا النموذج وذلك بإدماجه ضمن نظام مراقبة التسيير للمؤسسة معتبرا أن مراقبة التسيير الاجتماعية هي إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير. وكان هدف الباحث مع القيام بذلك هو مساعدة المؤسسة في قيادة أدائها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، حيث أن مراقبة التسيير تتطلب الاستعانة بمؤشرات مالية واقتصادية لتتبع وتيرة نمو المؤسسة، وإلى مؤشرات اجتماعية للحكم على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، والحكم على مستويات تحفيز الموارد البشرية بغرض الحكم على قدرة المؤسسة على التطور".

إن الفرضية التي ينطلق منها الباحث مارتوري Martory في هذا المجال تتمثل في "أن الأداء الاجتماعي يمكن الحكم عليه على المدى القصير وذلك بقياس الفعالية (قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها) والفاعلية (الموارد المستعملة في تحقيق الأهداف) وعلى المدى البعيد بالحكم على جودة الاستثمارات الاجتماعية التي قامت بها المؤسسة والتي يمكن الحكم عليها بمؤشرات أخرى، مثل التكلفة التاريخية لعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة".

وفي هذا المجال يقترح الباحث مارتوري Martory قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة باستعانة بجملة من المؤشرات أهمها:

- السياسة الاجتماعية للمؤسسة،

- سياسة الأجور للمؤسسة،

- المناخ الاجتماعي والتصرفات الاجتماعية للأفراد،

- العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة،

- الصورة الثنائية بين العمال والإدارة،

- الصورة وسمعة المؤسسة من الداخل،

- الصورة وسمعة المؤسسة من الخارج.

وعلى العموم، وبغض النظر عن المؤشرات التي يقترحها هذا الباحث فقد حاول كل من Malone & Edvinson تقديم جملة من المؤشرات تستعمل في الحكم على الأداء الشامل للمؤسسة مثل ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 12: بعض مؤشرات الأداء المقترحة حسب نموذج سكانديا نافيكاتور



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 203.

بالمقارنة مع نموذج بطاقات الأداء المتوازن نلاحظ أن EDVINSON & MALONE حاولا الذهاب إلى أبعاد ما اقترحه كابلان ونورتون في النموذج الذي قدماه سنة 1992 ؛ وذلك بتقديم لوحة قيادة تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة بواسطة الاهتمام بالعنصر البشري كما تقدم معلومات يمكن لكل أصحاب المصالح أن تستفيد منها.

يمكن استعمال لوحة قيادة (skandia Navigator) لقياس بعض المعايير الاجتماعية الواردة في نطاق مجال المسؤولية الاجتماعية، خصوصاً تلك المتعلقة بالموارد البشرية<sup>1</sup>.

**4. الميزانية الاجتماعية:** تعرف الميزانية الاجتماعية بأنها: "وثيقة تتجمع فيها المعطيات الرقمية التي تسمح بإدراك وضعية المنظمة في جانبها الاجتماعي، ويتم إعدادها سنوياً، وهي تضم عدداً كبيراً من المؤشرات الاجتماعية المتجمعة في سبع عائلات، وهي: التوظيف، الأجور والتكاليف الملحق، شروط النظافة والأمان، ظروف العمل الأخرى، التكوين، العلاقات المهنية، ظروف أخرى متعلقة بالمنظمة"<sup>2</sup>.

**5. الإيزو (ISO (International Standardization Organization):** هي مجموعة من المعايير المرجعية العالمية الموضوعة لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة وكل قطاعاتها الإنتاجية والخدمية.

وتستعمل طريقة الإيزو في التقييم وذلك من خلال الحكم على مدى جودة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها والحكم على جودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف، حيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي بمقتضاها يتم الحكم على مدى جودة الإستراتيجية المقيمة.

وتشمل الجوانب التي يهتم بها الإيزو: كيفية تنفيذ عملية معينة، إتباع صفات لمادة معينة، نظم إدارة ومعالجة المعلومات وغير ذلك من المجالات.

كما يتم استعمال الإيزو في الحكم على المعايير الموضوعة من أجل تقييم الأداء الشامل، ومدى ملائمتها للإستراتيجية في حد ذاتها. فمثلاً يستعمل الإيزو 9000 لتحديد الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تناسب المنظمة، والأساليب اللازمة للتنفيذ. ويستعمل الإيزو 14000 من أجل تقييم نظم الإدارة البيئية أي تقييم أثر تنفيذ إستراتيجية المنظمة على البيئة، وما يعاب على هذه الطريقة أن المعايير الموضوعة من طرف ISO يمكن أن تفوق ما تتطلعه المنظمة، أي أنه عند استعمال الإيزو 14000 مثلاً في التقييم البيئي، فإن المنظمة قد لا تراعي عند وضع الإستراتيجية التأثير البيئي لنشاطها وبالتالي عدم جدوى استعمال الإيزو 14000.

**6. طريقة الأسئلة QQOCPQ:** تقوم هذه الطريقة من التقييم، على طرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بكل جوانب المشكل أو الموقف، حيث أن الإجابة عليها يعطي صورة واضحة عن طبيعة المشكل، والمتسبب فيه، ومدى حدته، وكذلك الحلول والبدائل الممكن وضعها، وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني Brain Storming، حيث يكون في

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 204.

<sup>2</sup> - Jean pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, p. 8-10.

شكل اجتماع. غير أن الفرق بين هذه الطريقة وطريقة العصف الذهني هي أن، طريقة الأسئلة تكون منظمة وموجهة بشكل جيد، أي أن هذه الأسئلة تكون معدة مسبقاً للإجابة عليها.

ويمكن شرح مضمون الأسئلة الستة فيما يلي<sup>1</sup>:

- **Quoi؟ ماذا؟ بمعنى:** بماذا يتعلق هذا المشكل؟ ما هو نوع المشكل؟ ما هو أثر المشكل؟
- **Qui؟ من؟ بمعنى:** من هو المتسبب في المشكل؟ ما هو دوره (وظيفته)؟ ما هي خصائصه؟
- **Où؟ أين؟ بمعنى:** في أي مكان وقع المشكل؟ وفي أي بعد؟
- **Quand؟ متى؟ بمعنى:** في أي لحظة؟ وفق أي مخطط؟ ما هو معدل تكرار المشكل؟
- **Comment؟ كيف؟ بأي وسيلة؟ تحت أي إجراء؟**
- **Pourquoi؟ لماذا؟ ما هو سبب وجود المشكل؟**

ومنه يتم تنقيط كل سؤال أي إعطاء وزن لكل سؤال، ويقوم الفريق المكلف بطرح اقتراحات وإجابات لكل سؤال، وتصفية هذه الاقتراحات عن طريق العصف الذهني.

### الفرع الثالث: أساليب القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي

يمثل القياس المحاسبي عنصراً أساسياً من عناصر التطبيق المحاسبي الذي لقي المزيد من الاهتمام على مر العصور، التي تطورت المحاسبة خلالها وواجهت العملية المحاسبية فيها الكثير من التحديات وحاول المحاسبون معها التكيف مع الالتجاء إلى علماء الاقتصاد والمهندسين والفلسفة لتفسير الأهداف المرغوبة اجتماعياً وتنفيذها والتعامل معها من خلال خبرتهم بمشاكل القياس. وقد استجاب القياس المحاسبي للآثار التي تركتها العوامل البيئية فيه وذلك بجعل القياس المحاسبي يتضمن أبعاداً متعددة ليخدم أغراضاً متعددة تذهب إلى ما هو أبعد من الأهداف التقليدية للمخرجات المحاسبية والتي تمثل أهدافاً جديدة تسعى المحاسبة إلى تحقيقها بتوفير المعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ قرارات تساهم في تحسين وتحقيق الرفاهية. وأن إخضاع التأثيرات البيئية والاجتماعية الإيجابية والسلبية لأنشطة الوحدة للقياس المحاسبي تعد من أهم التحديات التي تواجهها العملية المحاسبية وعند ربط القياس بطبيعة الأهداف المحاسبية التي تطورت بشمولها الأهداف الاجتماعية مما أدى إلى التباين في طبيعة البيانات المحاسبية المطلوبة والشاملة للتأثيرات الاجتماعية والبيئية. فتطلب الأمر استخدام أساليب قياس مختلفة تتعدى أسلوب القياس النقدي في المحاسبة المالية، وأساليب القياس الكمية في المحاسبة الإدارية ليشمل أساليب قياس متعددة دون الاعتماد على أسلوب معين أو قياس واحد مما يساعد على توفير معلومات تعكس تعدد أبعاد خصائص الأشياء والظواهر والتأثيرات محل القياس فكما أن المعلومات المختلفة تلائم أغراض مختلفة فإن المقاييس المختلفة تخدم أغراضاً مختلفة.

<sup>1</sup> Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007, P.50.

ويجد الباحثون أن هذا الأسلوب يلاءم الطبيعة المميزة للأنشطة الاجتماعية التي تتميز بتعدد وتباين تأثيراتها فعلى سبيل المثال فإن المعلومات عن مقدار التخصيص في معدلات التلوث والضوضاء، أو عدد العاملين المستفيدين من برامج التدريب أو معدل النقص في إصابات العمل نتيجة لتحسين البيئة للعمل يكون لها دلالة أفضل عندما يتسع أسلوب قياسها ليشمل القياس الوصفي، وأسلوب القياس الكمي، وأسلوب القياس النقدي فضلاً عن عدم وجود ما يمنع من اعتماد المحاسب على المقاييس المتاحة في العلوم الأخرى واستخدامها في مجال المحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية للتوصل إلى مقياس معقول يمكن تحقيقه. لذا لا بد أن يكون هناك دوراً أساسياً وبارزاً للمحاسبين في إعداد وتوصيل البيانات المحاسبية الاجتماعية للجمهور، الأمر الذي يتطلب إيجاد أسلوب للقياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يناسب طبيعة أنواع هذه الأنشطة، فالأداء الاجتماعي للوحدات يحتاج إلى قياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقوم الأداء الاجتماعي للوحدة لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية الدورية للوحدة التي تنتج من مقابلة التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية.
- توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى الطوائف الاجتماعية المستفيدة، من خلال قوائم مستحدثة لهذا الغرض.

- إمكانية تقوم الأداء الشامل لدور الوحدة في الرفاهية الاجتماعية وأن ترجمة هذه الأهداف يكون من خلال أسلوب يحدد المراحل التي يسلكها النظام المحاسبي لهذا الغرض.

وتتمثل مراحل القياس المحاسبي لهذه الأبعاد فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: تحديد الأنشطة الاجتماعية والبيئية: وتتضمن هذه المرحلة:

- إجراء الجرد أو المسح لجميع الأنشطة ذات الأثر البيئي / الاجتماعي الذي يمكن أن تقوم به الوحدة؛
- تحديد الأطراف المستفيدة بأنشطة الوحدة سواء كانت هذه الأطراف من الموارد البشرية الخارجية أو الموارد البشرية الداخلية أو البيئة المحيطة؛
- تحديد الطبيعة المميزة لأثر أنشطة الوحدة في الأطراف الاجتماعية.

**المرحلة الثانية: القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي:** لما كان الغرض من المحاسبة عن الأداء الاجتماعي هو المساعدة في تقوم مدى تنفيذ الوحدة لالتزامها الاجتماعي فإن الأمر يتطلب إجراء قياس محاسبي للتكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية.

**المرحلة الثالثة: إعداد التقارير بنتائج الأداء الاجتماعي:** وتمثل هذه المرحلة استكمال الاهتمام بإعداد تقارير توفر معلومات عن المساهمة الاجتماعية للوحدات سواء كانت تفيد للاستخدام الداخلي أو الخارجي للوحدة. وأن قياس التكاليف الاجتماعية يتحدد من مفهومها الذي حظي بالتضارب لوجود ثلاث وجهات نظر للتحديد:

**- الأولى:** ينظر المحاسبون إليها بأنها المبالغ التي تنفقها الوحدة والتي لا يتطلب نشاطها الاقتصادي وعدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مباشر يقابلها، بل يتم إنفاقها نتيجة لالتزام الوحدة بمسؤوليات اختيارية ولقوانين تفرضها الدولة؛

**- الثانية:** ويرى الاقتصاديون بأنها قيمة ما يتحمل المجتمع من أضرار وتضحيات نتيجة لممارسة الوحدة لنشاطها كتلوث الهواء والمياه الناتج من الأعمال الكيماوية ودخان المصانع أو تشويه المجال البيئي ونفاذ الموارد، أي أن التكلفة هنا تتمثل بالآثار الخارجية التي يجب أن يحملها المجتمع وبالتالي لا تحمل مع الأعباء واجبة الخصم من الإيراد أو اتخاذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات؛

**- الثالثة:** وتعرف بأنها التكاليف الناجمة عن آثار أنشطة الوحدة في البيئة والمجتمع فإذا كانت الآثار بيئية فيشار إليها بتكاليف بيئية وإذا كانت الآثار اجتماعية فيشار إليها بتكاليف اجتماعية.

إن الاختلاف في وجهة النظر المحاسبية والاقتصادية إلى التكاليف الاجتماعية والبيئية والذي جعلها تمثل مبالغ أنفقت نتيجة لالتزام الوحدة بمسؤوليات اختيارية أو تطبيقاً للقوانين من وجهة النظر المحاسبية كان سبباً لاعتماد الكلفة للقياس.

في حين أنها من وجهة النظر الاقتصادية هي كلفة أضرار وأعباء تحملها المجتمع وهي لا تمثل كلفة للوحدة ما لم يدفع مقابل عنها، وبالتالي فإن استخدام المحاسب يعد أساساً سهلاً للقياس باعتماد المبلغ المدفوع من الوحدة للحصول على المنافع لا يقدم رقم كلفة يعبر تعبيراً صادقاً عن الكلفة الاجتماعية أو البيئية. فضلاً عن الاهتمام فقط بالأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة لمزاولة الوحدة لنشاطها الذي وجدت من أجله وفق وجهة النظر الاقتصادية لا يجعل بعض التكاليف التي تتحملها مثل رواتب المعوقين ضمن التكلفة الاجتماعية، ولذلك فإن الاتجاه الصحيح هو الذي يأخذ بوجهة النظر المحاسبية والاقتصادية، أي أنه سيشمل ما تنفقه الوحدة نتيجة لقيامها بأنشطة اختيارية أو التزاماً بقوانين تفرضها الدولة إلى جانب ما تلحقه من أضرار من تلوث أو استنزاف في موارد المجتمع.

ويحقق تطبيق نظام محاسبة المسؤولية الاجتماعية مزايا منها تعميق الدور الاجتماعي للمنشأة التجارية لخدمة البيئة التي تعمل فيها ومشاركة أعباء الدولة بالتنمية الاجتماعية مما يساهم في توفير معلومات على قدر كبير من الأهمية تستخدمها الجهات المختصة بدفع خطط تنموية على المستوى القومي وكذلك معدلات النمو المتحققة فيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إياد محمد عودة، مرجع سابق، ص: 53 - 57.

## المبحث الثالث: منهجية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل وعوامل النجاح الأساسية

### المطلب الأول: منهجية مجالس الإدارة تقييم الأداء الشامل

تنقسم مراحل تقييم الأداء الشامل إلى أربع خطوات أساسية وهي:

- تحديد ما يجب قياسه،
- وضع معايير الأداء،
- تقييم الأداء،
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفيما يلي سنقوم بشرح كل مرحلة على حدة<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه

يحتاج مجلس الإدارة إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات الواجب متابعتها وتقييمها، وأنه يحتاج أيضا أن يتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة يمكن أن تخضع إلى القياس بطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس (تلك العناصر المسؤولة عن النسبة الكبرى من التكلفة أو الإنفاق، أو المصدر الأساسي للمشكلات مثلا)، لذلك فإن القياس يجب أن يتم على جميع الأنشطة أو العمليات الهامة أو الحرجة وبغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن يتعرض لها.

#### الفرع الثاني: وضع معايير الأداء

يتم في هذه المرحلة من مراحل تقييم الأداء الشامل وضع المعايير التي سوف تستخدم في التقييم، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل، والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وعملية وضع المعايير تحتاج إلى إدراك دقيق لبيئة العمل الفعلية وإلى نوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين والأخذ في الحسبان كل جوانب الأداء الشامل (الجوانب الإقتصادية، الاجتماعية والبيئية) وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص ص: 419-427

(بتصرف).

1. **تحديد خصائص الأداء الجيد:** يتم العمل الجيد بعدة خصائص وصفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، وتوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الأداء وهي: قيمة أو كمية الناتج، التكلفة، وأسلوب استخدام الموارد (تعظيم الموارد)؛
2. **تحديد معيار لكل خاصية:** بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد، يتم العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء؛
3. **ربط النتائج بالمسؤوليات:** لتحديد أسباب الاختلافات والمسؤول عنها ومعالجتها، وأيضاً محاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد المسؤول، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها، وعدم محاسبة الفرد عن أخطاء غيره. أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية جماعية، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب؛
4. **مراجعة النقاط الإستراتيجية:** يجب تركيز معايير تقييم الأداء الشامل على النواحي الإستراتيجية التي يؤدي حدوث انحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها؛
5. **مراجعة طرق العمل:** توجد بعض الحالات التي يكون فيها التقييم على طرق العمل أهم من تقييم النتائج، حيث تقييم طرق العمل أقل تكلفة وأفضل نجاعة من تقييم النتائج؛
6. **حدود السماح Tolerance Rang:** كل معيار له حدود خطأ مسموح له والتي تحدد الانحرافات المسموح بها؛
7. **وضع معايير لكل المستويات وكل الأنشطة:** ليس فقط للمخرجات النهائية. كما أن المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الشامل يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين:
  - معايير كمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير على الشيء المقاس مثل: حجم الإنتاج، الأرباح، حجم التلوث، أموال الدعم الخيرية، التكاليف البيئية.
  - معايير نوعية أو كيفية: تستخدم النسب للتعبير على الشيء المقاس مثل: نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء العملاء، العلاقة مع الصحافة والمجتمع المدني، العمل مع الجمعيات المتخصصة.ومن الملاحظ أنه يصعب وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس، لكن هناك أساليب إحصائية حديثة سهلت قياس الأمور غير الملموسة واستخدام المعايير النوعية، كما أن هناك شروط يجب توافرها في المعيار الجيد وهي:

1. **الواقعية:** تكون المعايير مناسبة، بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولا تكون صعبة مبالغ فيها ويتعذر الوصول إليها وهذا ما ينعكس على معنويات الأفراد؛

2. الارتباط بالنشاط: يوجد في المؤسسة أنشطة متباينة في طبيعتها ونوعيتها، ومن المنطوق أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عدم القيمة؛

3. الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يأخذ عدة مفاهيم وتفسير خاطئة؛

4. المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة ملزمة بها مهما تغيرت الظروف بل يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف؛

5. عدد المعايير: كثرة المعايير يعقد ويصعب عملية التقييم، كما أن إهمال استخدام بعض المعايير يفقد عملية التقييم معناها ويؤدي إلى خلل في نجاح تحقيق الأهداف.

### الفرع الثالث: تقييم الأداء الفعلي

تعد هذه المرحلة الثالثة من مراحل تقييم الأداء الشامل، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة (الأداء المخطط)، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسين هما:

- قياس النتائج الفعلية: بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية؛

- توصيل المعلومات إلى مراكز المسؤولية حتى يمكن تحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

ويلزم القياس الجيد محاولة الإجابة على الثلاثة أسئلة هي:

- ماذا نقيس؟ فالقياس يجب أن ينصب على الأنشطة أو النتائج الهامة؛

- كيف نقيس؟ وتعلق الإجابة بأسلوب ونطاق قياس الأداء، بمعنى هل سيتم قياس شامل للنتائج أم سيتم الاقتصار على بعضها (قياس جزئي)، فبالنسبة لبعض الأنشطة يكون القياس فيها شاملا، وبعضها يكون جزئيا، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تقرير أي من الأنشطة يجب قياس نتائجها بشكل شامل وأيضا بشكل جزئي؛

- متى نقيس؟ ويتعلق بتوقيت القيام بعملية القياس، وهل يجب أن تكون قبل أو أثناء أو بعد القيام بالنشاط.

وفي مرحلة التقييم يحتاج الأمر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، وتوجد أدواتان

رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما: الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية.

1. الملاحظة الشخصية: تتطلب هذه الأداة تواجد أو قيام المسؤول بزيارات إلى مواقع العمل ولو على فترات متباعدة،

للقوف على سير عمليات التنفيذ، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير

الأساليب، ورفع الروح المعنوية، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يعود بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة

على الأفراد، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول في نفس الوقت، كذلك فإن الاعتماد على الملاحظة الشخصية

اعتماداً كلياً يؤدي إلى فقدان النظرة الشمولية للأعمال نتيجة الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، أما المجالات التي تبرز فيها الملاحظة الشخصية فعالة فهي: مراقبة العمال الجدد، المعاملات اليومية مع العملاء؛

2. **التقارير الرقابية:** تبرز أهمية التقارير الرقابية في المنظمات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصالات، وتعدد الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها، وهنا تأتي أهمية التقارير والتي تعتبر الوسيلة للاتصال بين الرئيس والمؤوسين، وكذلك بين الإدارة ومختلف المستويات التنفيذية، وأفضل التقارير التي تكون مكتوبة ودورية وسريعة التداول، كما تتميز بالدقة والشمول.

ومن أمثلة التقارير التي تستخدم في تقييم الأداء هي:

- تقرير الميزانية العمومية؛
- التقرير الشهري لحساب العمل؛
- التقرير السنوي لحالات ترك العمل.

#### الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من دورة التقييم، وفيها يتم إعادة الأمور إلى مسارها الصحيح، وتعد هذه المرحلة أساسية وفعالة وبدونها تفقد العملية التقييمية مضمونها، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مشكلتين وهما التعرف على أسباب الانحرافات ثم اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات، إضافة إلى التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية.

1. **تحديد أسباب الانحراف:** إن حدوث الانحرافات عملية عادية ومتوقعة، فغالبا ما تختلف ظروف التنفيذ عن تلك التي تم توقعها عند وضع الخطة الإستراتيجية أو تحديد المعايير، وعلى ذلك فإن تحليل أسباب الانحراف يساعد في تحديد ما إذا كان الانحراف راجع إلى خطأ أو قصور في التنفيذ، أو تغيرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة، والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة والتي تجاوزت الحدود المسموح بها، وتعني ذلك تطبيق مبدأ الاستثناء في التقييم، أي التركيز على الانحرافات غير العادية التي تحتاج لمعالجة، ويرتبط بمبدأ الاستثناء مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية، فإذا حدث انحراف يتعلق بهذه النقاط، يجب إعطاء العناية الكافية لمعرفة أسبابه بدرجة أكبر من العناية التي توجه إلى الانحرافات المتعلقة بالأنشطة العادية؛

2. **تحديد طرق التصحيح (العلاج):** قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف، ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة. ومن ناحية أخرى، قد يحدث الانحراف لسبب غير ملموس أو يصعب تحديده بدقة وهنا يتعذر تحديد أنسب التصرفات العلاجية؛

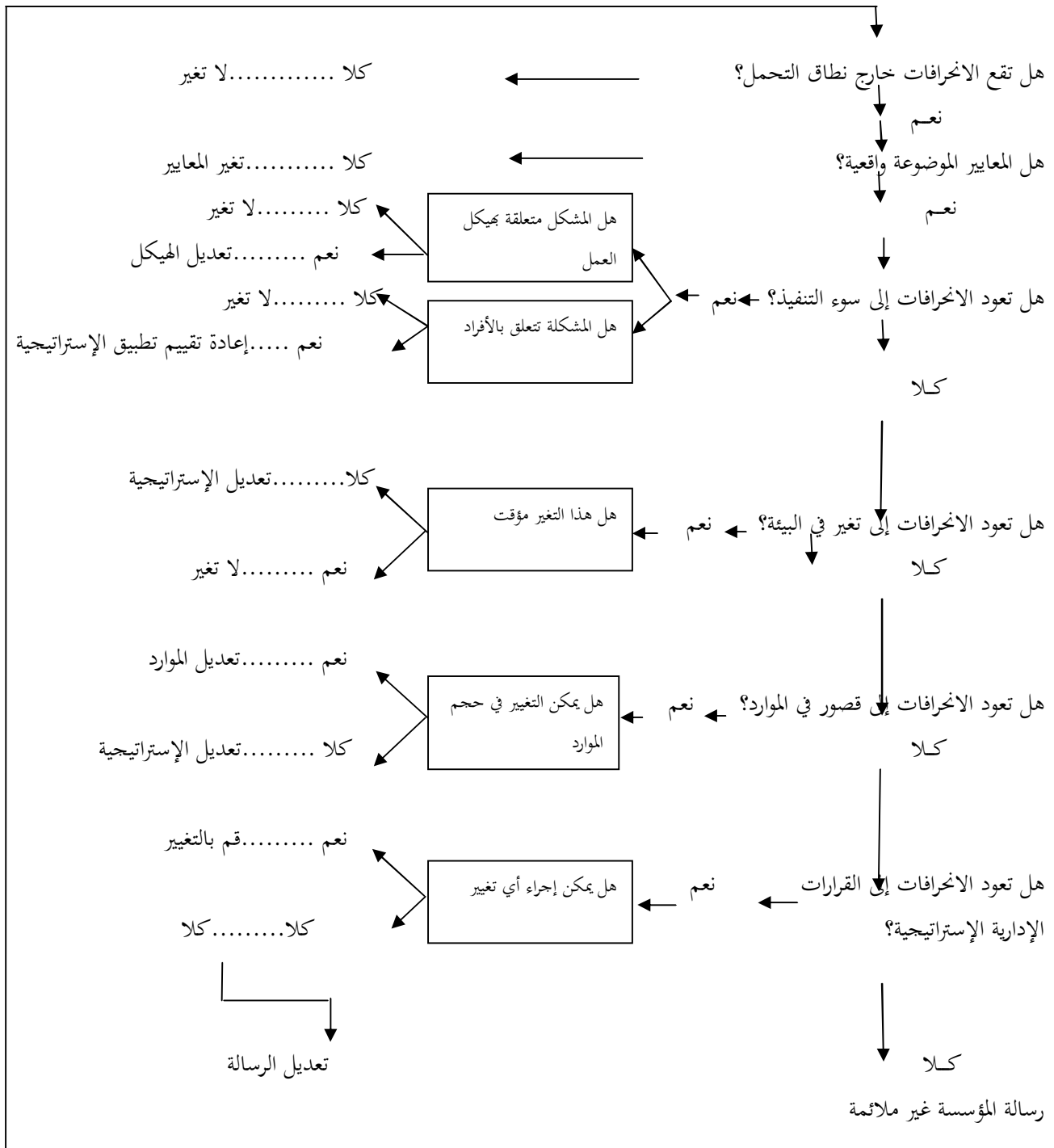
3. التأكد من نجاح تطبيق الإجراء التصحيحي: يجب التأكد من أن تطبيق البديل لتصحيح الانحراف يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة، وهو ما يعني أن الرقابة عملية مستمرة، كما يجب كسب تعاون المرؤوسين وحماستهم في هذه المرحلة، وهو أمر يصعب تحقيقه إذا لجأ المدير إلى إجبار مرؤوسيه لإحداث تصرفات معينة. كما أن هذه المرحلة تظهر كيفية ارتباط الوظائف الأخرى، حيث قد يصعب تصحيح الأداء على تعديل الهدف أو إعادة رسم الخطة أو إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وما إلى ذلك.

كما أن هناك مجموعة من التساؤلات التي يتطلب من الإدارة الإجابة عليها، حتى تحدد الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى ظهور انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية وهي<sup>1</sup>:

- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسباباً داخلية أم خارجية؟
  - هل هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفروض التنبؤ بها مقدماً؟
  - هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟
  - هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟
- والشكل التالي يعكس نموذجاً شاملاً لتحديد أسباب الانحرافات:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص: 640.

شكل رقم 13: أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 641.

ما يلاحظ من هذا الشكل، أن هناك تدرج في كشف الانحرافات وترتيب حسب مكان وزمان حدوث الخلل، كما أن المقيم يقوم بوضع الفرضيات التي من شأنها أن تحل المشكلة الحاصل وفق ما تملكه المؤسسة من موارد.

### المطلب الثاني: عوامل نجاح تقييم الأداء الشامل

يتعلق هذا العنصر بالعوامل اللازمة من أجل نجاح تطبيق تقييم الأداء الشامل أي عوامل النجاح الأساسية لتقييم الأداء الشامل، وتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الاختيار الجيد للمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء الشامل حيث يجب توافر الشروط الضرورية لنجاعة المعيار، وأن لا يكون عدد المعايير الموضوعة كثير فينعكس ذلك سلباً على عملية التقييم لصعوبة تطبيقها أو كثرتها، ولا يكون عددها قليل فلا توصل إلى الأهداف المرجوة، حيث يتوقف اختيار المعايير على حجم المؤسسة، طبيعة الصناعة والإستراتيجيات؛
- تحديد الفريق المسؤول عن عملية التقييم، حيث يتكون الفريق من أخصائيين في مجال التقييم وفي العادة يكون الفريق مكون من مدققين (auditeurs) وأفراد من الإدارة العليا؛
- نظام الاتصال، له الدور البالغ في نجاح عملية التقييم حيث يكمن دوره في نقل المعلومات، سواء من الأسفل إلى الأعلى في شكل تقارير، أو من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وقرارات؛
- التطبيق الجيد لكل من مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي؛
- الاعتماد على وسائل حديثة وناجعة في تقييم الأداء الشامل ومن أمثلتها: المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن؛
- دعم والتزام الإدارة العليا، ويتمثل الدعم المقدم من طرف الإدارة في الدعم المادي وذلك بإمداد فريق التقييم بالموارد والمعلومات اللازمة، والدعم المعنوي المتمثل في التحفيز والتشجيع؛
- نظم المعلومات، حيث يتمثل دوره أساساً بإمداد الإدارة بالمعلومات الكافية والجديدة عن كل ما يحدث داخل وخارج المؤسسة، وخاصة المحيط الخارجي الذي يتميز بالتغيير السريع والمعقد وبالخصوص المنافسين والتكنولوجيا، كما يجب أن تتميز المعلومات بالصدق والشمولية والملائمة؛
- وجود تعاون بين مختلف الإدارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة، خاصة في مجال الإمداد بالمعلومات المساعدة على عملية التقييم؛
- وجود بدائل موضوعة مسبقاً يمكن اعتمادها إذا ما فشلت البدائل الحالية في تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- تجانس الأهداف الموضوعة لتفادي وقوع مشاكل بين الإدارات؛
- التقييم في الوقت الصحيح قبل تأزم الموقف، هذا يسمح للفريق المقيم بإعطاء وقت للتفكير في الحلول البديلة؛
- الهيكل التنظيمي، حيث أنه ينبغي وجود هيكل تنظيمي بسيط وهذا من أجل تسهيل تحديد المسؤوليات والأدوار، وبالتالي يمكن تحديد أنظمة الجزاء والعقاب؛

<sup>1</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص:401.

- وجود قابلية للتغيير من قبل الأفراد في المنظمة، لأن عملية التقييم قد تتطلب تعديلات إستراتيجية وقد يؤدي إلى تعليق عدد الوحدات الإدارية أحيانا أو إعادة توزيع المسؤوليات وهذا ما قد يلاقي مقاومة من قبل العاملين؛
  - مرونة الإستراتيجية، لأن التقييم قد يتطلب تغيير وتعديل في الإستراتيجية، وبالتالي مرونة الإستراتيجية يسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح؛
  - نمط القيادة، يسهل من تنفيذ الإجراءات التصحيحية نتيجة ثقة العاملين بالمرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما يقلص من مقاومة العمال للتغيير.
- كل هذه العوامل إذا قامت الإدارة وفريق التقييم بأخذها بعين الاعتبار، فإنه يؤدي إلى نجاح عملية التقييم وإعطاء نتائج إيجابية وبالتالي تحقيق الأهداف.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس فعالية مجالس الإدارة

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من هذا البحث إلى أدوار وواجبات مجالس الإدارة والمهام المناط إليها تنفيذها، ولكن ليس كل من توكل إليه مهمة ينجح في القيام بها، فقد تتخلل بعض هذه المهام مشاكل وصعوبات تحد من تحقيقها والوصول إلى تعظيم الأداء عندها. وعليه يتطلب الأمر التأكد من قيام مجالس الإدارة بالأهداف الموكلة إليها والتأكد في أن النتائج المحققة تتطابق أو قد تتعدى الأهداف المسطرة، وهذا ما يعرف بالفعالية، أي قدرة مجلس الإدارة على تحقيق الأهداف المسطرة (مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة).

وبالتالي سنحاول في هذا العنصر معرفة المؤشرات التي تمكننا من قياس فعالية مجالس الإدارة في تحقيقه للأهداف ونركز أساسا على الهدف المتضمن الرقابة والإشراف على أداء الشركة.

### الفرع الأول: مراقبة مقاييس الأداء

يعد هذا أول مؤشر لقياس فعالية مجالس الإدارة ويتضمن:

**1- الأداء المالي:** لا يختلف اثنان في أن أهم مقياس للحكم على أداء أي شركة هو نتائجها المالية، ويجب أن لا ننخدع بالأساليب المختلفة التي يمكن أن تقدم بها البيانات المالية، لأن معيار التدفق النقدي يبقى هو الأهم فكم من شركة توقفت عند العمل بسبب نقص السيولة مع أن بياناتها المالية تقول أنها مشروع تجاري مربح من الناحية النظرية.

ولا يمكن أن يجيد أعضاء مجلس الإدارة قراءة وفهم الأرقام المالية فقط، بل عليهم أن يلموا إلماما جيدا بأصول فهم وتحليل حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، ويجب على عضو مجلس الإدارة أن يكون قادرا على قراءة الاتجاهات

المهمة في الأرقام، ومقارنة الأداء لكل فترة محاسبية مع الفترة السابقة وتطور الأداء من سنة لأخرى حتى يستطيع الحكم على سلامة سيرورة الشركة ومستقبلها.

من الضروري عند عرض الأرقام المالية ودراستها أن يتأكد رئيس المجلس بأن يتم عرضها بشكل يمكن المجلس من استخلاص التطورات والاتجاهات والعلاقة، وأن يركز على النظرة العامة التي تخدم خطط وإستراتيجيات الشركة، ولا يشجع الأعضاء على الانغماس كثيرا في مناقشة التفاصيل الدقيقة للعمليات، لأن هذا سيعيدهم إلى مركزهم التقليدي كمدرء ويعيدهم عن مهمتهم الأساسية وهي توجيه ومراقبة عمل الإدارة، ومن واجب رئيس المجلس وكل الأعضاء الحرص على عدم السماح لأنفسهم وللإدارة التنفيذية بوضع تقديرات مضللة عن الأصول والموجودات بهدف تغليط المساهمين حول ربحية الشركة والتأثير غير العادل على سعر سهمها في السوق.

وعليه يمكن القول أنه على مجلس الإدارة أن يتأكد من دوره كمراقب ومقيم للأداء المالي للشركة والتأكد من عدم إعطاء معلومات مضللة للمساهمين والأطراف ذات المصلحة؛

**2- استقراء النسب والاتجاهات:** يجب وضع مجموعة من النسب التي يمكن من خلالها تقييم أداء الشركة والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في ظل التغيرات السريعة للبيئة، كما يجب أن تعكس هذه النسب الوضعية المالية الفعلية للشركة؛

**3- التقرير الشهري عن أداء الشركة:** وجوب اتفاق مجلس الإدارة مع الإدارة التنفيذية على صيغة تقرير شهري منتظم يستعرض باختصار تطورات العمل في الشركة من كافة النواحي: المالية، البشرية، التسويق، الإنتاج، المبيعات وغيرها. وأن توظف فيه النسب والاتجاهات السابقة، وهذا حتى يتسنى لمجالس الإدارة الحكم على سلامة تطور الشركة، وعلى الشركات أن تطور من هذا التقرير ليصبح وسيلة فعالة لفهم مجريات الأمور بكل تفصيل.

ويجب أن لا يغفل التقرير الشهري استعمال الوسائل الملائمة ليعكس لمجلس الإدارة مدى رضى الزبون عن خدمات وأعمال الشركة ومدى استقرار ورضى العاملين وبقية أصحاب المصلحة.

وعليه، فمن هذا العنصر يمكن الحكم على مدى فعالية مجلس الإدارة وأنه يقوم بأدواره بكفاية عالية ومصادقية وكل شفافية.

**4- تشجيع اللامركزية ووحدات العمل الإستراتيجية:** من المعروف أنه كلما تضخمت الشركة وتشعبت أعمالها كلما أصبح من الصعب على مجلس الإدارة الحكم على أدائها، كما أن تشعب أعمال الشركة يمكن أن يتستر على أنشطة

مكلفة وخاسرة على حساب أنشطة مربحة وناجحة، وقد برزت تجارب ناجحة في الإدارة الحديثة عملت على التخفيف من مركزية أعمال الشركات لتسهيل توجيهها ورفع الكفاءة والربحية.

ويمكن ذكر مثال عن تجربة ناجحة يمكن تدعيم ما تم قوله، وهو تجربة الشركة اليابانية كانون "CANON" العاملة في مجال الطابعات وآلات النسخ والوسائط المكتبية الأخرى، حيث تم على مستوى هذه الشركة تقسيمها إلى وحدات لا مركزية، تتمتع بحرية أكبر في اتخاذ قرارات، وفي نفس الوقت يمكن الحكم على أدائها كل على حدة، وتوجيهها بشكل مستقل، حيث كان من الضروري أن تبني الشركة اللامركزية لتحسين أدائها وجعل الشركة أقرب إلى الزبون حتى تتجاوب مع احتياجاته بسرعة تضمن لها الأسبقية في السوق.

وتطبيق اللامركزية يكون عن طريق تكوين ما يسمى بوحدات الأعمال الإستراتيجية (DAS) أو الشركات الفرعية أو إدارة المشاريع، وهذا حسب ما يناسب نشاط كل شركة وطبيعة عملها.

وبعد هذا مؤشر ذو أهمية بالغة، حيث يمكن من خلاله معرفه وتقييم فعالية مجالس الإدارة، حيث أن المجالس التي تتمتع بتفويض أكبر ولا مركزية واسعة يجعلها مرنة في مواجهة التغيرات البيئية، عكس الشركات ذات المركزية المفرطة يجعلها جامدة وغير قادرة على التكيف مع محيطها، الأمر الذي قد يؤدي بها إلى الخروج من المنافسة.

### الفرع الثاني: مراقبة أداء الإدارة التنفيذية

مقياس نجاح الإدارة التنفيذية لا ينحصر في تحقيق الأرباح نهاية العام وإبراز الاتجاهات الإيجابية للنسب والمؤشرات المالية، بل يجب أن يشمل كل نواحي الشركة وأعمالها وعلاقاتها، وأهم النقاط التي يجب على المجلس الإدارة مراقبتها والتأكد من تطورها بشكل إيجابي، تلك المتعلقة بموظفي الشركة وإدارة مواردها البشرية، العلاقة بعملاء الشركة ورضاهم عن خدماتها وتعاملها معهم وأن تكون أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر نشطة وفعالة.

**1- إدارة الموارد البشرية:** إن الموظفين هم أهم أصول الشركة، وأهم ما يجب على مجلس الإدارة الاطمئنان إلى توافره في الشركة، هو التوصيف الجيد لجميع الوظائف ووضع خطط الإحلال الفعالة، توفر الصف الثاني والثالث لكل مركز هام في الشركة، وضوح الهيكل التنظيمي، توافر الحوافز المالية والمعنوية، وجود مؤشرات واضحة لأداء وتقييم أداء العاملين والمجموعات الإدارية، خطط التدريب وإحلال العمالة الوطنية، خطط التعلم المستمر وتطوير القيادة، معدلات الغياب، الإجازات المرضية، معدلات ترك العمل وأسبابه، مؤشرات رضى الموظفين وولائهم للشركة، كل هذه الأمور يتوجب على الإدارة متابعتها بدقة وأن تقدم للمجلس تقارير دقيقة عنها ودورية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

**2- مقياس رضى العملاء:** إن أهم معيار لنجاح مجلس إدارة الشركة هو مقدار رضى العميل، وسواء كانت الشركة تنتج السلع أو تقدم خدمات، فلا بد من التأكد بأن الإدارة تولي أهمية لكل اهتمامات عملائها. كما أن مجلس الإدارة الناجح يجب أن يراقب العملاء بانتظام وأن يحصل للإدارة تقارير وإحصاءات دقيقة ومنظمة عن هذه الناحية. إن كل الشركات التي تعمل الآن ضمن أنظمة ضمان الجودة الدولية (ISO) يفترض بها أن تقيس أداءها في هذا المجال بشكل منهجي ومنظم، ويجب القيام بإجراء استبيان لعملاء الشركة لمعرفة آرائهم وانشغالهم حول خدمات ومنتجات الشركة.

لقد كانت فكرة الحصول على آراء العملاء وشكاويهم حول منتجات أي شركة أو خدماتها أمراً مخرجاً في الماضي، أما الآن فيجيب أن يعتبر أكثر من ضروري وهذا لمساعدة الشركات على تطوير نفسها والحفاظ على مكانتها في السوق، ولا بد لإدارة الشركة أن تشكل لجنة دائمة لمتابعة ملاحظات العملاء ومعالجة القصور مع مختلف أقسام الشركة. كما يجب عليها أن تخلص آراء العملاء وتعرضها على مجلس الإدارة بانتظام، وأن تطلع المجلس على الإجراءات التي تتخذها لمعالجة جوانب القصور التي تتكرر في إحصاء رأي العملاء.

ولا يقتصر إحصاء رأي العملاء على ملء استمارات وكتابة الملاحظات، بل يجب أن يشغل كل الوسائل المتاحة للإطلاع على شعورهم الحقيقي مثل: إجراء مقابلات معهم، الاحتكاك والتواصل مع وكلاء الشركة ومع مورديها. إن الشركة التي تسعى بإخلاص لمعرفة الآراء الحقيقية والصادقة لعملائها، ستكون هي الأقدر على التطور والتوسع على حساب منافسيها.

وبالتالي فهذا معيار آخر يضاف إلى معايير تقييم فعالية مجالس الإدارة (أي معيار إهتمام مجلس الإدارة بدراسة رضى عملاء الشركة) وهذا لا يقتصر على العملاء فقط وإنما على كل الأطراف ذات المصلحة وعلى رأسهم المساهمين.

**3- أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:** إن تقييم النواحي المالية التي تحكم الشركات وتصريح أعضاء مجالس إدارتها في تقديرهم السنوي مهم للغاية، وهذا بهدف توعية حملة الأسهم بالمخاطر التي تتعرض لها الشركة، وعلى مجلس الإدارة أن يكون واعياً بأوضاع الشركة والمخاطر المحيطة بها، وغالياً ما يكون هذا غائب في مجالس الإدارة وذلك لضعف التقارير التي يحصل عليها المجلس حول الرقابة الداخلية في كثير من الشركات أو لعدم وجود نظام رقابة شامل وفعال مع أنه على مجلس الإدارة أن يحوي لجنة خاصة بالإشراف على التدقيق والرقابة الداخلية، كما تطرقنا إليه في الفصل الثاني من هذا البحث.

والمفهوم الحديث للرقابة الداخلية يجب أن لا يقتصر على تقييم وإدارة المخاطر المالية ومراقبة الإنفاق فحسب، بل يتعداه، ليشمل كل أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة مثل تعطل الإنتاج، جودة السلع أو الخدمات، سلامة الموظفين وأصول الشركة، الصحة المهنية، أمن الشركات والأفراد.

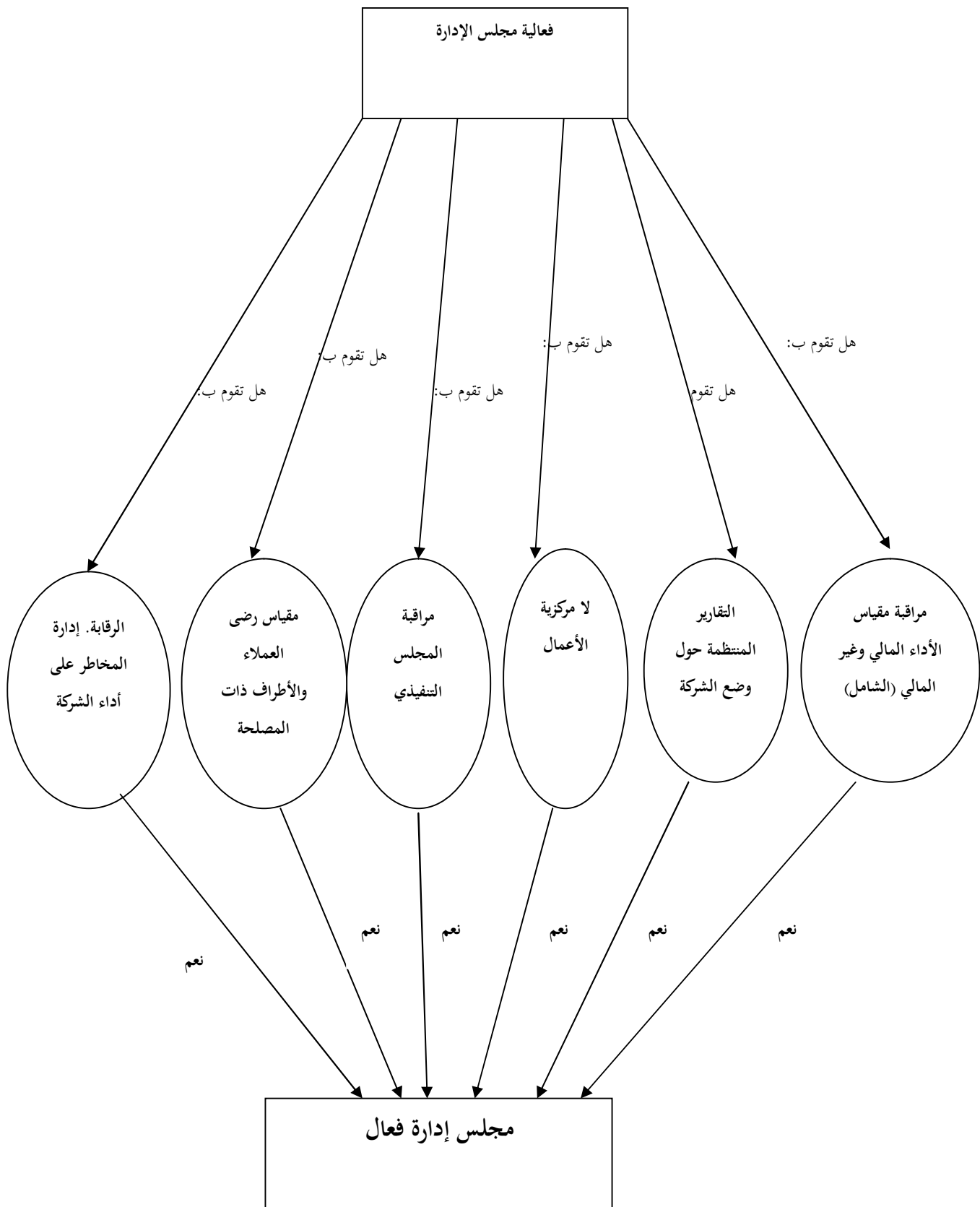
إن التأكد أن إدارة الشركة تطبق أنظمة رقابة داخلية فعالية وأنها تقوم بانتظام بتقييم المخاطر وإدارتها يشكل سليم، هو من صميم مسؤوليات مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

وعليه في نهاية هذا المطلب نوجز باختصار في الشكل أسفله أهم مؤشرات قياس فعالية مجالس الإدارة، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى فعالية المجلس في تقييمه للأداء الشامل، حيث ستكون فيما بعد هذه المؤشرات المضمنة استمارة الدراسة الميدانية بعد تفصيلها:

---

<sup>1</sup> - محمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 121. (بتصرف).

شكل رقم 14: مؤشرات قياس فعالية مجالس الإدارة



المصدر: من إعداد الباحث.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح مجلس الإدارة في التقييم والرقابة على الأداء الشامل

إن من أهم الأعمال المنوطة لمجلس الإدارة هو الرقابة وتقييم الأداء الشامل للشركات، وإن نجاح هذه المهمة يتطلب عوامل تساعد المجلس في القيام بها بكل فعالية، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل التي تعد أساس نجاح عمل مجلس الإدارة في هذا الجانب.

إن التقييم الجيد لمجلس الإدارة ومعرفة العوامل المساعدة على الرفع من فعاليته، من شأنه أن يرفع من أداء الشركة ككل كونه تربطه علاقة مباشرة وتناسبية مع الشركة.

1- الاستثمار بشكل مستمر في فرص تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة: في ظل تزايد المشاكل والأزمات، على مجلس الإدارة، أن يضع خطط للتطوير، ولتلبية احتياجات البيئة الداخلية والخارجية (الخبرات والكفاءات) خاصة فيما يتعلق بجانب التدقيق والرقابة الداخلية، كون الأعضاء المتخصصين في هذا المجال يكونون على إطلاع أكبر على كل ما من شأنه أن يحسن من أداء الشركة ويساعد على تقييمه؛

2- زيادة تنوع مجالس الإدارة: من خلال تعيين المزيد من أعضاء المجلس الخارجيين حيث أن هذا التنوع من شأنه أن يحقق قيمة مضافة كبيرة ويحسن من أداء المجلس والشركة على حد سواء؛

3- تحديد الأدوار والمسؤوليات والتعريف بطريقة مناسبة: يعد عدم وضوح الأدوار بين الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارة أحد العوائق الرئيسية في تقييم أداء الشركات، حيث أنه يؤدي إلى إلقاء المسؤوليات والتبرؤ من الأخطاء، وهذا ما من شأنه أن يصعب من مهمة نظام الجزاء والعقاب داخل المجلس، حيث أن عملية تقييم الأداء تحدد نقاط الخلل في الأداء والمسؤول عن هذا الخلل، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛

4- النظرة الشاملة: إن النظرة التقليدية لمجالس الإدارة اتجهت لعملية تقييم الأداء يجعلها تركز على محور واحد من الأداء وهو محور الأداء الاقتصادي، عكس الواقع الحالي الذي أصبح يقيم الأداء يركز على ثلاث محاور رئيسية، وهي المحور الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي (الأداء الشامل)، وبالتالي فمجلس الإدارة الفعال هو المجلس القادر على الجمع بين محاور الأداء الثلاثة لأنها تشكل كلا لا يتجزأ؛

5- تشكيل لجان لتحسين الفعالية: إذ كان تقييم الأداء الشامل وتحسينه ذو أهمية كبيرة، فالأمر يستوجب تكليف لجنة متخصصة تسهر على القيام، بهذا الدور بالرغم من أن مجالس الإدارة تمتلك مثل هذه اللجان، إلا أنها لا تقوم بالأمر كما يجب، وعليه يجب إعادة النظر في أدوارها وتوجيهها نحو الطريق الصحيح؛

- 6- تخصيص وإعطاء الأولوية للمواضيع الأساسية: ينبغي على مجلس الإدارة الالتزام بتخصيص المزيد من الوقت للمواضيع الأساسية، وقد أثبتت تجارب عديدة أن الاجتماعات غير الرسمية خارج محيط الشركة لمناقشة المواضيع الهامة يمكن أن يعزز إنتاجية مجلس الإدارة في إيجاد حلول للمشاكل العالقة، وهذا لعدم وجود الضغط على الأفراد والحرية في الاقتراح؛
- 7- تحسين ديناميكية مجلس الإدارة: مهما بلغت رغبة مجلس الإدارة في عقد الاجتماعات المستمرة والبناءة، إلا أن هناك تحديات تقف أمام وضع ديناميكية فعالة للمجلس دون الحاجة إلى تدخل رئيس المجلس لمتابعة المناقشات، وعليه يتمثل دور رئيس المجلس في تسيير النقاشات وتطبيق مهاراته القيادية في النقاش وبسط الآراء؛
- 8- المعلومات كمصدر أساسي لاتخاذ القرار: المعلومة الملائمة يعني قرار صحيح، وعليه فعلى مجلس الإدارة أن يبنى قراراته وفق معلومات بالكم والنوع اللازمين، كما أن نظام الاتصال يلعب دوره في نشر وإيصال المعلومات إلى كافة نواحي الشركة؛
- 9- وضع آليات للمتابعة: لا يمكن لأي مجلس إدارة أن يمتلك الفعالية الكافية ما لم يضع الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها خلال اجتماعات المجلس؛
- 10- وضع وتنفيذ عملية تقييم رسمية لأداء مجلس الإدارة: يكون هذا التقييم من قبل طرف خارجي مستقل بدعم كامل من طرف رئيس المجلس وكبار أعضائه ويكون هذا التقييم شامل ومخطط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي، بداية الرحلة: استعراض فعالية مجالس الإدارات، ص: 11. [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org) تاريخ الزيارة:

### خلاصة الفصل الثالث:

ذكرنا في هذا الفصل من البحث أهم جوانب الأداء الشامل وكذا دور مجالس الإدارة في الرقابة عليه، وتوصلنا إلى النقاط التالية:

- تركيز المداخل التقليدية لقياس وتقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة، وإهمال الأبعاد غير الملموسة (غير المالية) بالرغم التطور الحاصل في البيئة؛
- البعد البيئي والاجتماعي من الأبعاد المهمة جدا في الوقت الراهن، خاصة بعد التوجه الحديث للمؤسسات العالمية نحو تبني مفهوم المؤسسة الخضراء صديقة البيئة والمجتمع؛
- الاعتماد على أدوات وأساليب تأخذ في الحسبان عند التقييم جميع نواحي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل؛
- يعتمد نجاح عملية التقييم على فعالية نظام المعلومات الذي يمد المؤسسة بما تحتاجه من معلومات؛
- يؤدي تقييم الأداء الشامل بإشراف مجلس الإدارة إلى تحسين الأداء، وذلك لشمولية التقييم وأنية كشف الإختلالات وجودة الإجراءات التصحيحية؛
- يعمل مجلس الإدارة على دعم الشركة بكل ما تحتاجه من مواد خاصة المعلومات لضمان نجاح التقييم؛
- يتبع مجلس الإدارة منهجية مرتبة في متابعة الأداء الشامل للشركة الأمر الذي يساعد في تحسينه باستمرار.

وعليه يمكن القول، أن مجلس الإدارة الذي يعمل وفق منهجية محددة ويسطر أهدافه فإنه يؤدي في الأخير إلى الرفع من أدائه وأداء الشركة ويحسن من تنافسيتها. فما موقع شركائنا الجزائرية من هذا الطرح وما هو حال مجالسها الإدارية، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع

الدراسة الميدانية على عينة  
من شركات المساهمة الجزائرية

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

يعتبر مجلس الإدارة في الشركة الهيئة المسؤولة عن نجاح وفشل الخطط والاستراتيجيات الموضوعة، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي يخوله له قانون الشركة، وكذا مبادئ الحوكمة التي أصبحت من الآليات التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق أهدافها. وإن الحديث عن مهام مجلس الإدارة يسوقنا للتطرق إلى الدور الهام الذي يقوم به في تقييم أداء الشركة وتصحيح الفجوات وتحسين النتائج، علما أن الأداء الحالي للشركات لم يعد يقتصر على جانب واحد وهو الأداء الاقتصادي الذي أثبت قصوره على المدى البعيد؛ حيث أصبح الأداء يقاس بكامل أبعاده وهو ما عرف بالأداء الشامل الذي يجمع بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

بناء على ما سبق، سنحاول في هذا الفصل من البحث إسقاط الجوانب النظرية التي تم التطرق إليها على واقع شركاتنا الجزائرية، التي لم تعد في معزل على ما يحدث من تغيرات وتطورات في البيئة العالمية. حيث سنقوم بدراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة الجزائرية المشتتة في ربوع الوطن، وذلك بالاعتماد على أدوات علمية في الحصول على البيانات، ونعتمد كذلك على أدوات إحصائية في المعالجة والتحليل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** معالجة الاستمارة وتحليل البيانات.

**المبحث الثالث:** الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية لأي موضوع دعماً تطبيقياً بجانبه النظري، وكذا تأكيداً أو نفياً للفرضيات التي ينطلق منها أي موضوع. وحتى يتسنى للباحث تعزيز نظريته، يستوجب دعمها بإثباتات من الواقع المعاش. وعليه سنحاول في هذا المبحث من الموضوع التعريف بالمنهج العام للدراسة الميدانية، بدءاً بالتطرق إلى الشركات المدروسة والمعايير التي اعتمدها الباحث في الاختبار، وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات التي اعتمدها الباحث في الاختبار، وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها ومعالجتها، وأخيراً شرح مفصل لمحاور الاستمارة باعتبارها الأداة الرئيسية في جمع البيانات من الشركات.

### المطلب الأول: التعريف بالشركات محل الدراسة

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى وأدق، وبهذا قد يلجأ الباحث إلى اختيار جزء كبير من هذا المجتمع إذا تعزز ذلك، وهذا لأن مفردات المجتمع كبيرة جداً ومتشعبة بالإضافة إلى التكاليف المادية المترتبة عند إجراء مسح شامل لكل أفراد المجتمع.

لقد قام الباحث باختيار عينة من الشركات الاقتصادية ذات الطابع الإنتاجي والتي لها علاقة متبادلة مع بيئتها العامة، والشرط الأساسي في اختيار الشركات هو أن تكون شركات ذات أسهم (SPA)، لأن هذا النوع من الشركات يمتلك مجلس إدارة منتظم ومشكل وفق ما ينص عليه قانون الشركات المساهمة ووفق مبادئ الحوكمة، حيث نجد أن شركات المساهمة تحتوي على مجلس إدارة مكون من مجموعة من اللجان والأعضاء والأطراف.

أما عن طريقة اختيار الشركات، فقد اعتمد الباحث على العينة غير العشوائية (المنتظمة)، حيث بالإضافة إلى شرط أن تكون الشركات ذات أسهم، اعتمد الباحث في الاختيار على إمكانية الدخول للشركات وجمع أكبر عدد من المعطيات التي تساعد في إجراء الدراسة والإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة.

وعلى هذا الأساس فقد قام الباحث بدراسة واختيار 30 شركة ذات أسهم موزعة على مختلف ربوع الوطن ومتنوعة بين ما هي شركة خاصة وشركة عامة كلها شركات كبيرة وهذا لتدعيم نتائج الدراسة كون أن الشركات الكبيرة أكثر تنظيماً من غيرها من الشركات. على الرغم من الصعوبات التي صادفها الباحث في الدخول للشركات وجمع البيانات. وفي الجدول الموضح في الملحق رقم 01 تم تلخيص كل الشركات التي تم دراستها وطبيعة نشاطها ومكان تواجدها.

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

إن كل دراسة ميدانية لأي موضوع يجب أن تقوم على منهجية علمية سليمة حتى يمكن للباحث الوصول إلى أهداف تمكنه من الإجابة على جملة من الأسئلة وتوضيح العديد من الأشياء، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا العنصر، حيث سنقوم بطرح إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها.

#### الفرع الأول: إشكالية الدراسة

إن التغيرات الكبيرة التي تتميز بها بيئة أعمال الشركات في الوقت الراهن يحتم عليها أن تتكيف أو تواكب معها حتى يمكن أن تضمن البقاء والاستمرارية، وأن أهم ما يميز هذه البيئة هو تزايد الإهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية للشركات أو ما يعرف بالتنمية المستدامة، حيث أن الشركات أصبحت ملزمة بالموازنة بين أهدافها الاقتصادية عادة والتي تسعى إلى تحقيقها، وبين متطلبات البيئة والمجتمع باعتبارهما جزءا من هذه البيئة، وكذا من إدارتها وهذا من خلال تطبيق الشركة للحوكمة لتسيير شؤونها.

إن مجلس الإدارة أو ما يسمى في القانون الجزائري بمجلس المراقبة، هو المسئول الأول عن إدارة الشركات ومتابعة ومراقبة أدائها باستمرار، هذا الأخير (الأداء) لم يعد ذلك الأداء الذي يهتم بالأرباح ورقم الأعمال والحصة السوقية فقط، بل تعدى إلى أبعد من ذلك؛ فقد أصبح يراعي كل جوانب الشركة. وعليه فإن الباحث، من خلال هذه الدراسة يسعى إلى معرفة مدى فعالية مجلس الإدارة في الشركة في تقييم الأداء الشامل، باعتبار التقييم من المهام الأساسية للمجلس، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: "ما مدى فعالية مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة في تقييم الأداء الشامل؟ وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي استوجب على الباحث طرح أسئلة فرعية تساعد في الوصول إلى إجابة لهذا السؤال، وهذه الأسئلة هي:

- 1- ما مدى تطبيق شركات المساهمة الجزائرية لمبادئ الحوكمة؟ وقد تم طرح هذا السؤال لأنه لا يمكن الحديث عن مجلس الإدارة دون التطرق إلى حوكمة الشركات باعتبار مجلس الإدارة مبدأ من مبادئ الحوكمة.
- 2- ما مستوى تطابق هيكلية ومهام مجالس إدارة الشركات المساهمة الجزائرية لمبادئ الحوكمة؟ لأن التمثيل الجيد والتنظيم الهيكلي النموذجي يعد أساسا فعالا لعمل مجلس الإدارة وقيامه بمهامه الموكلة إليه.
- 3- ما مدى اهتمام مجالس إدارة الشركات المساهمة الجزائرية بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي؟ لأن الأداء الشامل يجب أن يشمل أبعاده الثلاثة: البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي.
- 4- ما هي معايير تقييم الأداء الشامل المعتمدة من قبل مجالس إدارة الشركات الجزائرية؟ وهذا بغرض معرفة الجوانب التي يشملها التقييم ومدى تغطية معايير التقييم لكامل جوانب الشركة، وعدم إهمال جانب على آخر.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

إن صدق البيانات المتحصل عليها، ودقة النتائج المتوصل إليها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وكمية البيانات المستخدمة والتي تقوم بدورها على أساس الأداة المستعملة.

ويتوقف اختيار نوع الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة ومعالجة موضوع ما على عاملين أساسيين وهما: طبيعة الموضوع، وطبيعة البيانات المراد جمعها، كما يمكن أن نضيف المنهج المستخدم في الدراسة.

وللحصول على البيانات الكافية وبالنوعية الجيدة، اعتمد الباحث على أداتين أساسيتين، حيث أن كل أداة تكمل الأخرى بغية الحصول على كم وكيف كاف من البيانات، وقد تم تقسيم الأدوات المستخدمة إلى مصدرين: مصدر أساسي، مصدر ثانوي.

**1- المصادر الأساسية:** ونقصد هنا باستمارة الاستبيان، والتي تعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكل أو موقف معين، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وذلك من أجل ملئها.<sup>1</sup> وقد اعتمد في توزيع ونشر الاستمارة على عدة قنوات، الأمر الذي سهل من إمكانية الحصول عليها واسترجاعها في مدة قصيرة نسبياً، ومن أهم هذه القنوات نذكر - إيداع الاستثمارات على مستوى مكاتب مديريات الشركات؛

- الاستعانة ببعض الزملاء العاملين في الشركات محل الدراسة وغيرها والذي كان له الدور البالغ في ملء الاستثمارات؛

\*

- الاتصال المباشر ببعض الأفراد المستجوبين عن طريق المقابلة المباشرة.

**2- المصادر الثانوية:** ونقصد بالمصادر الثانوية: المقابلة والسجلات والوثائق المستخدمة في الدراسة والتي اعتمد عليها الباحث في تفسير الحالات والإجابات وتأكيد بعض الحقائق المتوصل إليها.

**2-1- المقابلة:** ثم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع مسؤولي ورؤساء بعض المجالس الإدارية في الشركات من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة تدعم الأجوبة المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموجهة لهم، كما كانت ردود فعل بعض الذين تم مقابلتهم بمثابة إجابات وتوضيحات لبعض الأمور التي تهم الدراسة، كما تم طرح بعض الأسئلة غير الموجودة في مضمون الاستمارة وهذا لتوسيع دائرة الفهم والتأكيد الجيد لما سيتم التوصل إليه.

**2-2- السجلات والوثائق:** إن السجلات والوثائق تعين البحث كثيراً لأنها تعتبر دلائل وحقائق ملموسة تدعم نتائج الدراسة وتزيد من مصداقيتها كما أنها قد تعطي معلومات لا يمكن لأدوات أخرى أن توفرها ونذكر من بين هذه الوثائق:

<sup>1</sup>- أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، دار وائل، عمان، 2005، ص: 181.

\* إن أفراد عينة الدراسة هم أعضاء مجلس الإدارة سواء رئيس المجلس أو أعضاء وهذا راجع إلى نمط الدراسة ونوع البيانات اللازم جمعها.

- النصوص القانونية،
  - القوانين واللوائح الداخلية للشركات،
  - تقارير إحصائية،
  - تقارير حول اجتماعات الجمعية العامة للشركة،
  - القانون الأساسي للشركة،
  - عقود خاصة بأعضاء مجلس الإدارة والمجلس التنفيذي،
  - بعض التقارير السنوية حول نتائج تقييم أداء الشركة وأداء مجلس الإدارة.
- وقد تم الاستفادة كثيرا من هذه الوثائق في تحليل بعض النقاط وتأكيد بعض الحقائق.

#### الفرع الثالث: حدود الدراسة الميدانية:

تتمثل حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بالجزائر على عينة مكونة من 30 شركة مساهمة وطنية موزعة على عدة ولايات، شريطة امتلاك هذه الشركات لمجالس إدارة حتى يتسنى إجراء الدراسة عليها؛
- **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدرة من جويلية 2016 إلى ديسمبر من نفس السنة؛
- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات رؤساء مجالس الإدارة وأعضائه.

#### المطلب الثالث: هيكل الاستمارة ومحاورها

اعتمادا على إشكالية الدراسة وفرضيتها، تم اختيار جملة من الأسئلة يعتبر من الضروري الإجابة عليها، لأنها السبيل الكفيل للوصول إلى أهداف الدراسة واستخلاص النتائج ومحاولة إعطاء حلول ومقترحات تساعد الشركات محل الدراسة بشكل عام والشركات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص على تبني مثل هذه النماذج.

ونشير إلى أن أسئلة الاستمارة هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد والغموض تغطي كل محاوره، وأنها تجيب بشكل كاف على الأسئلة الموضوع. كما تحتوي الاستمارة التي قام الباحث بإعدادها على أربعة محاور رئيسية حيث أن كل محور يحاول أن يجيب على فرضية أو أكثر.

- **المحور الأول:** وهو خاص بالتعريف بمتغيرات الدراسة سواء الشركات أو الأفراد و يحتوي على البيانات التالية:

اسم الشركة، عدد المساهمين، وظيفة المستجوب (نمط عضويته في المجلس)، الخبرة في ميدان العمل، المستوى التعليمي.

- **المحور الثاني:** وخاص بالفرضية الأولى، ويضم الأسئلة من 01 - 09.

حيث خصص هذا المحور لمعرفة مدى تطبيق الشركات محل الدراسة بمبادئ حوكمة الشركات، لأنه من المعلوم أنه لا يمكن الحديث عن مجلس الإدارة دون الحديث والتطرق لمبادئ الحوكمة، باعتبار مجلس الإدارة مسئولاً مسؤولاً كبيراً على تطبيق مبادئ الحوكمة.

- **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية ويضم الأسئلة من 10 - 30.

وقد خصص هذا المحور للتطرق إلى هيكلية مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة وكيفية عمل هذا المجلس، وطريقة تعيين أعضاء المجلس، وكيفية انعقاد الجمعية العامة، وأهم الجهات المكونة للمجلس والتي تختص كل منها في مهمة توكل إليها حسب طبيعتها.

- **المحور الرابع:** خاص بالفرضيتين الثالثة والرابعة، ويضم الأسئلة من 31 - 111.

وهو بدوره مقسم إلى ثلاث محاور فرعية، ويهتم هذا المحور بمعرفة مدى اهتمام مجالس إدارة الشركات المدروسة بتقييم الأداء الشامل، والأهمية التي يوليها لهذا الدور الكبير المنوط إليه، وكذا المعايير المستخدمة في عملية التقييم ومدى شموليتها وقدرتها على ترجمة واقع الأداء الشامل الفعلي.

وكما هو معمول به في مثل هذه البحوث، فإنه قبل اعتماد الاستمارة نهائياً، وجب على الباحث إخضاعها إلى مراحل أولية وتجارب تأكيدية على النحو التالي:

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات وتصحيح الأسئلة التي فيها خلل أو غير معلومة؛

- تم عرض الاستمارة على محكمين مختصين من داخل الجامعة ومن الشركات، والذين قاموا بتقديم النصح وتعديل ما يلزم؛

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستمارة وتعديلها حسب صدق الفقرات وثباتها.

أما بخصوص توزيع الاستمارة على أفراد العينة، فقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

**جدول رقم 08: مقياس ليكارت الخماسي**

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| النقاط  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاستعانة بدراسات سابقة.

#### المطلب الرابع: صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستمارة)

بعد تطبيق معامل ألفاكرونباخ ثبتت النتائج أنه مرتفع وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 09: توزيع ألفاكرونباخ الإجمالي

| معامل ألفاكرونباخ | مجموع عبارات الاستمارة |
|-------------------|------------------------|
| 0.982             | 111                    |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن معامل ألفاكرونباخ بلغ 0.982 وهذا ما يجعلنا مطمئنين بثبات أداة الدراسة، ونشير أن معامل ألفاكرونباخ قيمته تتراوح بين 0-1، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال يؤكد صدق الاستمارة، وهذا وفق قاعدة القياس: "كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت".

أما عن التجانس وانسجام محاور الدراسة والدرجة الكلية، فقد قمنا باستخراج معامل الثبات ألفاكرونباخ لكل محور على حدة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 10: معاملات الثبات لمحور الدراسة والدرجة الكلية للمقياس حسب معامل ألفاكرونباخ

| رقم المحور | المحور                                     | عدد الفقرات | قيمة المعامل |
|------------|--------------------------------------------|-------------|--------------|
| 2          | تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ الحوكمة          | 09          | 0.961        |
| 3          | هيكلية ومهام مجلس الإدارة                  | 21          | 0.920        |
| 4          | مجلس الإدارة وتقييم الأداء الشامل          | 81          | 0.976        |
|            | 1 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاقتصادي | 37          | 0.912        |
|            | 2 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاجتماعي | 29          | 0.960        |
|            | 3 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء البيئي    | 15          | 0.974        |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول، ثبات محاور الدراسة والدرجة الكلية لمحاور فعالية مجالس الإدارة والدرجة الكلية لتقييم الأداء الشامل بكل جوانبه، فقد تراوحت ما بين 0.912 - 0.976، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذه الأداة مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي للاستمارة، فقد تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 11: معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة

| رقم المحور | المحور                                     | معامل الارتباط |
|------------|--------------------------------------------|----------------|
| 2          | تطبيق مجلس الإدارة لمبادئ الحوكمة          | 0.908          |
| 3          | هيكلية ومهام مجلس الإدارة                  | 0.956          |
| 4          | مجلس الإدارة وتقييم الأداء الشامل          | 0.915          |
|            | 1 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاقتصادي | 0.883          |
|            | 2 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاجتماعي | 0.958          |
|            | 3 - 4 مجلس الإدارة وتقييم الأداء البيئي    | 0.956          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.01$ )

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة تتراوح بين 0.883 - 0.958، عند مستوى دالة يقدر بـ  $\alpha = 0.01$ ، وهذا يشير إلى وجود ارتباط دال وقوي بين محاور الاستمارة.

فيما تعلق بالارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في فعالية مجالس الإدارة المتغير التابع والمتعلق بتقييم الأداء الشامل، فقد تم احتساب درجة الارتباط بينهم، وقد توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 12: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| العلاقة بين المحاور (المتغير التابع/المستقل) | معامل الارتباط |
|----------------------------------------------|----------------|
| المحور الثاني / المحور الرابع                | 0.891          |
| المحور الثالث / المحور الرابع                | 0.869          |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول، نجد أنه هناك ارتباط قوي بين المتغير التابع والمستقل عند درجة دلالة 0.01، وهذا ما يؤكد ويدعم نتائج الدراسة وصدق الاستمارة، مما يجعلها في الطريق الصحيح، أي هناك ارتباط قوي بين فعالية مجلس الإدارة وتقييم الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

أما عن الاتساق الداخلي للاستمارة، فإنه يساعدنا في الحكم على مدى دقة الإستبيان ومدى ثباته، وصدق القياس فيما يخص العلاقة المراد دراستها وإثباتها.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبيان، وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والتي تمثل درجة الفرضية الفرعية مع الدرجة الكلية للمجال نفسه.

**جدول رقم 13:** معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الكلية عند  $\alpha=0.05$

| الرقم | الفقرات                                                         | معامل الارتباط |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| 1     | يقوم مجلس إدارتكم بالمهام المنصوص عليها في قوانين حوكمة الشركات | 0,75           |
| 2     | فعالية الجمعية العامة وتنظيم هيكلتها                            | 0,79           |
| 3     | تعزيز دور أصحاب المصالح في إدارتكم والرقابة على الشركة          | 0,79           |
| 4     | احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح                          | 0,91           |
| 5     | المساواة بين كل أصحاب المصالح دون تفریق                         | 0,93           |
| 6     | المعاملة المتكافئة لكل المساهمين                                | 0,95           |
| 7     | الإفصاح والشفافية لكامل معاملات الشركة                          | 0,93           |
| 8     | حق المراجعة والرقابة لأصحاب المصالح عند كامل معاملات الشركة     | 0,92           |
| 9     | وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم والسلس لمبادئ الحوكمة      | 0,90           |
|       | <b>المجموع الكلي</b>                                            | <b>0,908</b>   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول، يتبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الكلية، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسون" في كل الفقرات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى المحسوبة هي  $\alpha=0.01$  في كل الفقرات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية  $\alpha=0.05$ . وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الكلية.

جدول رقم 14: معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الكلية عند  $\alpha=0.05$

| الرقم | الفقرات                                                                        | معامل الارتباط |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1     | تتعقد الجمعية العامة لمجلس إدارتكم وفق ما تنص عليه القوانين                    | 0,89           |
| 2     | ينعقد مجلس إدارتكم بصورة دورية ومنتظمة                                         | 0,73           |
| 3     | ينعقد مجلس إدارتكم في حالات استثنائية وفق الظروف الحاصلة                       | 0,63           |
| 4     | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة للمراقبة                                           | 0,69           |
| 5     | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة الترشيحات والمكافآت                                | 0,42           |
| 6     | يحتوي مجلس إدارتكم على اللجنة التنفيذية                                        | 0,65           |
| 7     | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة إدارة المخاطر                                      | 0,38           |
| 8     | يحتوي مجلس إدارتكم على لجان أخرى غير اللجان الأربعة المذكورة سلفاً             | 0,64           |
| 9     | فعالية لجان مجلس إدارة مؤسستكم وقيامهم بالأدوار الموكلة إليهم                  | 0,88           |
| 10    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق التعيين المباشر                           | 0,48           |
| 11    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق الانتخاب                                  | 0,85           |
| 12    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم بطريقة مختلطة بين الانتخاب والتعيين المباشر       | 0,80           |
| 13    | يلتزم مجلس إدارتكم بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي | 0,72           |
| 14    | يحتوي مجلس الإدارة في مؤسستكم على كامل ممثلي أصحاب المصالح                     | 0,64           |
| 15    | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء تنفيذيين                                   | 0,29           |
| 16    | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء غير تنفيذيين                               | 0,44           |
| 17    | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء مستقلين خارجيين                            | 0,61           |
| 18    | هناك استقلالية للأعضاء الخارجيين (المستقلين) عند القيام بمهامهم                | 0,71           |
| 19    | من بين أدوار مجلس إدارتكم الرقابة والإشراف على الأداء العام للشركة وأنشطتها    | 0,84           |
| 20    | من بين أدوار مجلس إدارتكم صياغة ووضع الخطط والاستراتيجيات                      | 0,84           |
| 21    | هناك فصل تام لإدارة الشركة عن الملاك (المساهمين)                               | 0,75           |
|       | المجموع الكلي                                                                  | 0,956          |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول، يتبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الكلية، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسون" في كل الفقرات هو أكبر من الصفر، وأن معامل الارتباط قريب جدا من الواحد هذا يشير إلى أن العلاقة قوية جدا. كما أن مستوى المحسوبة هي  $\alpha=0.01$  في كل الفقرات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية  $\alpha=0.05$ . وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الكلية.

**جدول رقم 15:** معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الثالثة والرابعة مع الفرضية الكلية عند  $\alpha=0.05$

أولاً: مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاقتصادي

| الرقم                                                                             | الفقرات                                                                                         | معامل الارتباط |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بتقييم دوري منتظم للمؤشرات المالية بهدف قياس الأداء                           | 0,56           |
| 2                                                                                 | يعتمد مجلس إدارتكم على الميزانية التقديرية كأساس لتقييم الأداء                                  | 0,30           |
| 3                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأداء المطلوب              | 0,64           |
| 4                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بالتشاور مع المساهمين حول وضع المؤشرات المالية وكيفية تصحيح الانحرافات        | 0,55           |
| 5                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بقياس مدى رضى المساهمين عن أداء الشركة                                        | 0,70           |
| 6                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بالإفصاح المالي دوريا للمساهمين عن وضعية الأداء الشركة                        | 0,77           |
| 7                                                                                 | يعتمد مجلس إدارتكم على مؤشرات اقتصادية تغطي كافة جوانب الأداء الاقتصادي مما لا يدع مجالاً للخلل | 0,47           |
| 8                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بمقارنة أداء الشركة الاقتصادي مع أداء الشركات المنافسة                        | 0,48           |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                                 |                |
| 9                                                                                 | العائد على السهم                                                                                | 0,23           |
| 10                                                                                | القيمة السوقية للسهم                                                                            | 0,30           |
| 11                                                                                | عتبة مردودية الشركة                                                                             | 0,36           |
| 12                                                                                | تطور رقم الأعمال الشركة من سنة لأخرى                                                            | 0,71           |
| 13                                                                                | إنتاجية العامل                                                                                  | 0,41           |
| 14                                                                                | مردودية قطاعات النشاط                                                                           | 0,29           |
| 15                                                                                | التكاليف الفعلية إلى التكاليف المخطط لها                                                        | 0,49           |

|       |                                           |    |
|-------|-------------------------------------------|----|
| 0,77  | التكاليف الفعلية إلى تكاليف المنافسين     | 16 |
| 0,57  | معدل دوران المخزون                        | 17 |
| 0,72  | القيمة الاقتصادية المضافة                 | 18 |
| 0,56  | العائد من المنتجات الجديدة                | 19 |
| 0,44  | معدلات الأرباح من سنة لأخرى               | 20 |
| 0,48  | تطور هوامش الربح من سنة لأخرى             | 21 |
| 0,34  | معدل مردودية أصول الشركة                  | 22 |
| 0,77  | معدل مردودية الأموال الذاتية              | 23 |
| 0,62  | معدل العائد على الرأسمال المستثمر         | 24 |
| 0,49  | التكاليف الاستثمار                        | 25 |
| 0,54  | معدل دوران العملاء                        | 26 |
| 0,58  | عدد الداخلين الجدد من الزبائن             | 27 |
| 0,55  | مدة الاحتفاظ بالزبائن                     | 28 |
| 0,59  | قياس مستوى رضى الزبائن و تطوره            | 29 |
| 0,59  | قياس عدد شكاوى الزبائن و تطورها           | 30 |
| 0,56  | تطور رقم الأعمال المحقق مع كل شريحة سوقية | 31 |
| 0,54  | احتياجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها    | 32 |
| 0,35  | نسبة الديون المدومة والمشكوك فيها         | 33 |
| 0,59  | عدد الترقيات من الداخل                    | 34 |
| 0,47  | عدد النزاعات مع الموردين وتكاليفها        | 35 |
| 0,27  | تكاليف اللاحقة في المنتجات والعمليات      | 36 |
| 0,33  | توفير برامج التدريب للعاملين وتكاليفها    | 37 |
| 0,880 | المجموع الكلي                             |    |

ثانيا: مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاجتماعي

|      |                                                                                                             |   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 0,68 | يقوم مجلس إدارتكم بإجراءات استقصاء دورية للتعرف على متطلبات الشركاء الاجتماعيين ومستوى رضاهم عن أداء الشركة | 1 |
| 0,66 | يقوم مجلس إدارتكم بالمتابعة الدائمة والمستمرة للأطراف الفاعلة في المجتمع والتي لها تأثير على أداء الشركة    | 2 |
| 0,80 | هناك التزام بالمعايير الأخلاقية في العمل من قبل مجلس إدارتكم                                                | 3 |
| 0,80 | يسعى مجلس إدارتكم إلى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركة                                       | 4 |

| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 5                                                                                 | تمتع الشركة بالنزاهة في استقطاب العاملين من المنافس الآخر                       | 0,52  |
| 6                                                                                 | توفر إمكانيات وخدمات الرعاية بالصحة                                             | 0,76  |
| 7                                                                                 | مدى امتلاك الشركة نظام أمن للوقاية من حوادث العمل                               | 0,71  |
| 8                                                                                 | معدلات تغيب العمال وأسبابها                                                     | 0,39  |
| 9                                                                                 | صورة وسمعة الشركة من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية            | 0,65  |
| 10                                                                                | مدى توفر وسائل النقل للعمال                                                     | 0,71  |
| 11                                                                                | نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين                          | 0,81  |
| 12                                                                                | مدى احترام الشركة لقوانين وتشريعات العمل                                        | 0,59  |
| 13                                                                                | عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال                          | 0,57  |
| 14                                                                                | عدد العمال من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع العمال                               | 0,54  |
| 15                                                                                | عدد عمليات الطرد التعسفي                                                        | 0,65  |
| 16                                                                                | عدد مناصب الشغل الجديدة سنويا                                                   | 0,51  |
| 17                                                                                | قياس الشركة لتطور عدد حوادث العمل                                               | 0,69  |
| 18                                                                                | تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال                              | 0,72  |
| 19                                                                                | نسبة عمال المنطقة الموجودة بها الشركة نسبة إلى إجمالي العمال                    | 0,63  |
| 20                                                                                | عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي                                               | 0,72  |
| 21                                                                                | قياس الشركة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين          | 0,78  |
| 22                                                                                | تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية                     | 0,72  |
| 23                                                                                | تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية                                 | 0,78  |
| 24                                                                                | عدد الجمعيات ذات الإجماعي الممولة من طرف الشركة                                 | 0,82  |
| 25                                                                                | علاقة الشركة مع الصحافة بشتى أنواعها                                            | 0,80  |
| 26                                                                                | عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها الشركة وتكاليفها                       | 0,79  |
| 27                                                                                | مدى توافق أهداف الشركة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان          | 0,75  |
| 28                                                                                | مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بين كل فئات المجتمع                          | 0,76  |
| 29                                                                                | مساهمة الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وغيرها | 0,68  |
| المجموع الكلي                                                                     |                                                                                 | 0,958 |

ثالثا: مجلس الإدارة وتقييم الأداء البيئي

|   |                                                                             |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | يحترم مجلس إدارتكم القوانين البيئية عند استخدام الموارد لتحقيق أهداف الشركة | 0,92 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|------|

|                                                                                |                                                                                 |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 2                                                                              | يعتمد مجلس إدارتكم على المعايير البيئية عند تقييم أداء الشركة                   | 0,93  |
| 3                                                                              | تؤثر نتائج تقييم الأداء البيئي على خطط وسياسات الشركة                           | 0,93  |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء البيئي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                 |       |
| 1                                                                              | عدد الدورات تحسيسية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة                            | 0,92  |
| 2                                                                              | صورة وسمعة الشركة في الخارج فيما يتعلق بالممارسات البيئية                       | 0,92  |
| 3                                                                              | عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة                                             | 0,80  |
| 4                                                                              | عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة من طرف الجمعيات المختصة                           | 0,89  |
| 5                                                                              | التلوثات المؤثرة سلبا على البيئة                                                | 0,94  |
| 6                                                                              | تكاليف جهود الشركة لتجنب مسببات التلوث بكل أنواعه                               | 0,65  |
| 7                                                                              | مدى استخدام الشركة تقنيات حديثة للحد من التلوث البيئي                           | 0,92  |
| 8                                                                              | مدى إتباع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساعد على تقليل المخلفات | 0,90  |
| 9                                                                              | مدى مساهمة الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة            | 0,82  |
| 10                                                                             | مدى امتلاك الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية                           | 0,56  |
| 11                                                                             | مدى تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها                          | 0,89  |
| 12                                                                             | مدى إعداد الشركة تقارير دورية حول أدائها البيئي                                 | 0,64  |
| المجموع الكلي                                                                  |                                                                                 | 0,958 |
| المجموع الكلي للمحور الرابع                                                    |                                                                                 | 0,956 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول، يتبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة مع الفرضية الكلية، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسون" في كل الفقرات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى المحسوبة هي  $\alpha=0.01$  في كل الفقرات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية  $\alpha=0.05$ . وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والفرضية الكلية.

## المبحث الثاني: معالجة الاستمارة وتحليل البيانات

نتطرق في هذا المبحث من الدراسة إلى تحليل بيانات الاستمارة المتحصل عليها من أفراد العينة بعد معالجتها باستخدام برنامج SPSS، حيث سنبداً بتحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين والشركات محل الدراسة باستخدام التكرارات المطلقة والمئوية، ثم نقوم بتحليل إحصائي لبقية المحاور الأخرى وتبرير وتفسير النتائج المتوصل إليها.

ولكن قبل ذلك، يستوجب علينا ذكر وطرح الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة حتى لا نخرج عن موضوعها:

- **الفرضية الأولى:** تطبق مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة، وهذا تماشياً مع متغيرات البيئة محلياً ودولياً؛

- **الفرضية الثانية:** تعتمد إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة على نموذج مثالية في تركيبة ومهام مجالسها، حيث يتعدى دورها الجانب الإشرافي والرقابي؛

- **الفرضية الثالثة:** تهتم مجالس إدارة الشركات محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي والاجتماعي إضافة للأداء الاقتصادي؛

- **الفرضية الرابعة:** تعتمد مجالس إدارة الشركات المساهمة الجزائرية عند تقييم الأداء الشامل على المعايير المالية وغير المالية.

### المطلب الأول: تحليل بيانات خصائص العينة:

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل إحصائي إلى بيانات المحور الأول من الاستمارة والخاص بمعطيات حول خصائص

الشركات والمستجوبين، حيث سنعتمد على التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 13: تقديم خصائص العينة

| النسبة % | التكرار | البيان                     |
|----------|---------|----------------------------|
| 73.33    | 22      | رئيس مجلس الإدارة          |
| 13.33    | 04      | نائب رئيس مجلس الإدارة     |
| 10       | 03      | عضو في المجلس عن المساهمين |
| 3.33     | 01      | عضو في المجلس عن العمال    |
| 100      | 30      | المجموع                    |

|            |           |                   |                         |
|------------|-----------|-------------------|-------------------------|
| 06.66      | 02        | أقل من ثانوي      | المستوي التعليمي        |
| 13.33      | 04        | مهني              |                         |
| 60         | 18        | جامعي             |                         |
| 20         | 04        | دراسات عليا       |                         |
| <b>100</b> | <b>30</b> | <b>المجموع</b>    |                         |
| 26.66      | 08        | أقل من 05 سنوات   | سنوات الخبرة            |
| 33.33      | 10        | من 05 – 10 سنوات  |                         |
| 16.66      | 05        | من 10 – 15 سنة    |                         |
| 16.66      | 05        | من 15 – 20 سنة    |                         |
| 6.66       | 02        | أكثر من 20 سنة    |                         |
| <b>100</b> | <b>30</b> | <b>المجموع</b>    |                         |
| 3.33       | 01        | أقل من 50 مساهما  | عدد المساهمين في الشركة |
| 36.66      | 11        | من 50 – 100 مساهم |                         |
| 60         | 18        | أكثر من 100 مساهم |                         |
| <b>100</b> | <b>30</b> | <b>المجموع</b>    |                         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستمارة.

من خلال الجدول، نجد أن توزيع النسب نمط العضوية في مجلس الإدارة لأفراد العينة، حيث ما نسبته 73.33% يمثلون رؤساء المجلس، وهذا ما يدعم نتائج الدراسة ويزيد من مصداقيتها، لأن طبيعة الدراسة وأسئلة الاستمارة تحتم علينا الحصول على المعلومات من مصدرها الأساسي وهو أعضاء المجلس، وعلى رأسهم رئيسه حيث تمكنا من تعبئة 22 استمارة من مجموع 30 استمارة من قبل رؤساء مجلس الإدارة بعد جهد كبير جدا، أما 13.33% من المستجوبين فكانوا نواب رئيس المجلس حيث تعذر علينا الالتقاء برئيس مجلس الإدارة في هذه الشركات لعدة أسباب، أهمها انشغال الرئيس وعدم تواجده أحيانا في مقر الشركة، وكانت نسبة 10% من المستجوبين ممن يشغلون منصب عضو يمثل المساهمين أي من أحد الأطراف ذات المصلحة الأساسيين، ونسبة 3.33% من مجموع المستجوبين كان يشغل منصب عضو عن العمال في المجلس وهو رئيس نقابة في الشركة المستهدفة. وقد كان اطلعنا على المعلومات حول موضوع الدراسة وافيا، حيث تمكنا عند إجرائنا لبعض اللقاءات مع بعض المستجوبين من الحصول على معلومات أخرى غير واردة في الاستمارة، ساعدتنا كثيرا

في فهم الموضوع وتحليل البيانات، وقد التمسنا الصدق والموضوعية في إجابات المستجوبين الذين تم مقابلتهم، وحتى من لم يتم مقابلتهم وهذا من خلال أسئلة المراقبة التي كانت واردة في الاستمارة.

يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة المستجوبة أن ما نسبته 60% جامعيون معظمهم متحصلون على شهادة ليسانس في المحاسبة، المالية، إدارة الأعمال، وكذا مهندسون في الميكانيك والبتروكيمياء أما نسبة 20% من ذوي الدراسات العليا متحصلون على شهادة الماجستير في تخصصات التسويق والإعلام والبتروكيمياء، أما ما نسبته 13.33% مهنيون معظمهم من ذوي الخبرة والأقدمية في الشركات تحصلوا على إثرها على مناصب عليا في الشركات، معظمهم يمثلون المساهمين والعمال في المجلس، ونفس الأمر بالنسبة لمن هم أقل من ثانوي، حيث تميزوا بأن لهم خبرة كبيرة في المجال.

تبين لنا من كذلك خلال توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، أن نسبة 33.33% يملكون خبرة بين 5 - 10 سنة و 26.66% أقل من 05 سنوات و 16.66% ما بين 10 و 15 سنة وكذا 15 - 20 سنة ونسبة 6.66% أكثر من 20 سنة خبرة، وهذا يدل على الخبرة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة في هذه الشركات، والتي تساعدهم على اتخاذ قرارات تكون ملائمة ومدعمة للشركة.

ومن خلال توزيع العينة، وفقا لعامل عدد المساهمين في الشركة، فقد وجدنا أن 60% من الشركات لديها أكثر من 100 مساهم، وهذا راجع إلى طبيعة هذه الشركات وحجم رأس مالها الكبير ونمط نشاطها الذي يتطلب عدد كبير من المساهمين، كما وجدنا 36.66% من الشركات كانت يتراوح عدد المساهمين فيها من 50 - 100 مساهم ولكن تتميز هذه الشركات بكبر قيمة السهم، ووجدنا شركة واحدة لديها أقل من 50 مساهما.

### المطلب الثاني: تحليل واقع تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في الشركات محل الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض آراء أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الفرعية الأولى والتي تتضمن "تطبيق مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة، وهذا تماشيا مع متغيرات البيئة محليا ودوليا"، حيث سيتم تلخيص الآراء وهذا استنادا إلى درجات مقياس ليكارت الخماسي، والذي تم اعتماده في بناء الاستمارة؛ حيث سنقوم بعرض النتائج والاتجاه العام للإجابات، وفي المبحث الموالي سنقوم بتحليل وتفسير موضوعي للإجابات.

جدول رقم 16: توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الفرعية الأولى

| الرقم                       | الفقرات                                                         | التكرار | الإجابات      |          |       |       |            |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                             |                                                                 |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المجموع                     |                                                                 |         |               |          |       |       |            |
| 1                           | يقوم مجلس إدارتكم بالمهام المنصوص عليها في قوانين حوكمة الشركات | ت       | 0             | 3        | 0     | 13    | 14         |
|                             |                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 0,00  | 43,33 | 46,67      |
| 2                           | فعالية الجمعية العامة وتنظيم هيكلتها                            | ت       | 0             | 3        | 0     | 14    | 13         |
|                             |                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 0,00  | 46,67 | 43,33      |
| 3                           | تعزيز دور أصحاب المصالح في إدارتكم والرقابة على الشركة          | ت       | 0             | 3        | 0     | 13    | 14         |
|                             |                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 0,00  | 43,33 | 46,67      |
| 4                           | احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح                          | ت       | 2             | 5        | 0     | 12    | 11         |
|                             |                                                                 | %       | 6,67          | 16,67    | 0,00  | 40,00 | 36,67      |
| 5                           | المساواة بين كل أصحاب المصالح دون تفریق                         | ت       | 4             | 5        | 0     | 9     | 12         |
|                             |                                                                 | %       | 13,33         | 16,67    | 0,00  | 30,00 | 40,00      |
| 6                           | المعاملة المتكافئة لكل المساهمين                                | ت       | 5             | 2        | 0     | 11    | 12         |
|                             |                                                                 | %       | 16,67         | 6,67     | 0,00  | 36,67 | 40,00      |
| 7                           | الإفصاح والشفافية لكامل معاملات الشركة                          | ت       | 3             | 2        | 4     | 5     | 16         |
|                             |                                                                 | %       | 10,00         | 6,67     | 13,33 | 16,67 | 53,33      |
| 8                           | حق المراجعة والرقابة لأصحاب المصالح عند كامل معاملات الشركة     | ت       | 1             | 5        | 2     | 6     | 16         |
|                             |                                                                 | %       | 3,33          | 16,67    | 6,67  | 20,00 | 53,33      |
| 9                           | وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم والسلس لمبادئ الحوكمة      | ت       | 0             | 3        | 2     | 14    | 11         |
|                             |                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 6,67  | 46,67 | 36,67      |
| المجموع الكلي للمحور الثاني |                                                                 | النسب   | 5,56          | 11,48    | 2,96  | 35,93 | 44,07      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الإجابات متمركزة في فئة موافق بشدة ثم فئة موافق وهذا بنسبة 44.07% و 35.93% على التوالي، مما يشير إلى أن هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة في الشركات المدروسة.

### المطلب الثالث: تحليل هيكلية ومهام مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض آراء أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الفرعية الثانية والتي تتضمن: "تعتمد إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة على نمذجة مثالية في تركيبة ومهام مجالسها، حيث يتعدى

دورها الجانب الإشرافي والرقابي"، ويعرض الجدول الموالي آراء المستجوبين حول مهام مجلس الإدارة وكذا طرق تعيين أعضائه والطريقة التي يعمل بها، بالإضافة إلى التشكيلة التي يعتمدها.

جدول رقم 17: توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الفرعية الثانية

| الرقم | الفقرات                                                                  | التكرار | الاجابات      |          |       |       |            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|       |                                                                          |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 10    | تتعقد الجمعية العامة لمجلس إدارتكم وفق ما تنص عليه القوانين              | ت       | 0             | 5        | 16    | 0     | 9          |
|       |                                                                          | %       | 0,00          | 16,67    | 53,33 | 0,00  | 30,00      |
| 11    | ينعقد مجلس إدارتكم بصورة دورية ومنظمة                                    | ت       | 1             | 6        | 1     | 11    | 11         |
|       |                                                                          | %       | 3,33          | 20,00    | 3,33  | 36,67 | 36,67      |
| 12    | ينعقد مجلس إدارتكم في حالات استثنائية وفق الظروف الحاصلة                 | ت       | 1             | 7        | 1     | 10    | 11         |
|       |                                                                          | %       | 3,33          | 23,33    | 3,33  | 33,33 | 36,67      |
| 13    | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة للمراقبة                                     | ت       | 0             | 14       | 0     | 0     | 16         |
|       |                                                                          | %       | 0,00          | 46,67    | 0,00  | 0,00  | 53,33      |
| 14    | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة الترشيحات والمكافآت                          | ت       | 6             | 0        | 0     | 8     | 16         |
|       |                                                                          | %       | 20,00         | 0,00     | 0,00  | 26,67 | 53,33      |
| 15    | يحتوي مجلس إدارتكم على اللجنة التنفيذية                                  | ت       | 18            | 0        | 2     | 3     | 7          |
|       |                                                                          | %       | 60,00         | 0,00     | 6,67  | 10,00 | 23,33      |
| 16    | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة إدارة المخاطر                                | ت       | 6             | 0        | 0     | 6     | 18         |
|       |                                                                          | %       | 20,00         | 0,00     | 0,00  | 20,00 | 60,00      |
| 17    | يحتوي مجلس إدارتكم على لجان أخرى غير اللجان الأربعة المذكورة سلفا        | ت       | 16            | 0        | 0     | 4     | 10         |
|       |                                                                          | %       | 53,33         | 0,00     | 0,00  | 13,33 | 33,33      |
| 18    | فعالية لجان مجلس إدارة مؤسستكم وقيامهم بالأدوار الموكلة إليهم            | ت       | 2             | 5        | 0     | 14    | 9          |
|       |                                                                          | %       | 6,67          | 16,67    | 0,00  | 46,67 | 30,00      |
| 19    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق التعيين المباشر                     | ت       | 3             | 0        | 0     | 4     | 23         |
|       |                                                                          | %       | 10,00         | 0,00     | 0,00  | 13,33 | 76,67      |
| 20    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق الانتخاب                            | ت       | 7             | 0        | 0     | 3     | 20         |
|       |                                                                          | %       | 23,33         | 0,00     | 0,00  | 10,00 | 66,67      |
| 21    | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم بطريقة مختلطة بين الانتخاب والتعيين المباشر | ت       | 6             | 0        | 0     | 4     | 20         |
|       |                                                                          | %       | 20,00         | 0,00     | 0,00  | 13,33 | 66,67      |

|                             |                                                                                |       |       |       |       |       |       |     |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 22                          | يلتزم مجلس إدارتكم بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي | ت     | 1     | 2     | 0     | 4     | 23    | 30  |
|                             | %                                                                              | 3,33  | 6,67  | 0,00  | 13,33 | 76,67 | 100   |     |
| 23                          | يحتوي مجلس الإدارة في مؤسستكم على كامل ممثلي أصحاب المصالح                     | ت     | 7     | 4     | 1     | 11    | 7     | 30  |
|                             | %                                                                              | 23,33 | 13,33 | 3,33  | 36,67 | 23,33 | 100   |     |
| 24                          | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء تنفيذيين                                   | ت     | 0     | 0     | 3     | 7     | 20    | 30  |
|                             | %                                                                              | 0,00  | 0,00  | 10,00 | 23,33 | 66,67 | 100   |     |
| 25                          | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء غير تنفيذيين                               | ت     | 2     | 0     | 3     | 6     | 19    | 30  |
|                             | %                                                                              | 6,67  | 0,00  | 10,00 | 20,00 | 63,33 | 100   |     |
| 26                          | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء مستقلين خارجيين                            | ت     | 7     | 0     | 2     | 6     | 15    | 30  |
|                             | %                                                                              | 23,33 | 0,00  | 6,67  | 20,00 | 50,00 | 100   |     |
| 27                          | هناك استقلالية للأعضاء الخارجيين (المستقلين) عند القيام بمهامهم                | ت     | 10    | 2     | 2     | 5     | 11    | 30  |
|                             | %                                                                              | 33,33 | 6,67  | 6,67  | 16,67 | 36,67 | 100   |     |
| 28                          | من بين أدوار مجلس إدارتكم الرقابة والإشراف على الأداء العام للشركة وأنشطتها    | ت     | 0     | 0     | 2     | 5     | 23    | 30  |
|                             | %                                                                              | 0,00  | 0,00  | 6,67  | 16,67 | 76,67 | 100   |     |
| 29                          | من بين أدوار مجلس إدارتكم صياغة ووضع الخطط والاستراتيجيات                      | ت     | 0     | 0     | 1     | 6     | 23    | 30  |
|                             | %                                                                              | 0,00  | 0,00  | 3,33  | 20,00 | 76,67 | 100   |     |
| 30                          | هناك فصل تام لإدارة الشركة عن الملاك (المساهمين)                               | ت     | 4     | 3     | 0     | 3     | 20    | 30  |
|                             | %                                                                              | 13,33 | 10,00 | 0,00  | 10,00 | 66,67 | 100   |     |
| المجموع الكلي للمحور الثالث |                                                                                | النسب | 15,40 | 7,62  | 5,40  | 19,05 | 52,54 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال النسب التي تمثل مجاميع الإجابات حسب درجات سلم ليكارت الخماسي أن أغلب الإجابات متمركزة حول موافق بشدة بنسبة 52.54%، وهي نسبة جيدة تعبر عن وجود تنظيم مثالي ودور قانوني لمجلس إدارة الشركات المدروسة، وتلي هذه النسبة مباشرة نسبة 19.05% وهي تمثل مقياس موافق؛ وهذه النتائج في الحقيقة وجدنا معاملها في أغلب الشركات التي تم زيارتها من طرف الباحث، وكذا بعض الوثائق التي تبين ذلك.

### المطلب الرابع: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل في الشركات محل الدراسة

تلخص الجداول الموالية مدى اهتمام مجالس إدارة الشركات المدروسة بتقييم الأداء الشامل وأهم المعايير المعتمدة في التقييم. وبما أن الأداء الشامل يضم كلا من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛ فإنه يمكن تقسيم الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة إلى ثلاث فرضيات جزئية تهتم كل واحدة منها بجانب من الأداء الشامل.

### الفرع الأول: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي في الشركات محل الدراسة

يهتم هذا الفرع بتأكيد أو نفي الفرضية الجزئية الأولى والمتمثلة في: "تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي". حيث يلخص الجدول الموالي مدى قيام المجالس الإدارية بتقييم الأداء الاقتصادي وأهم المعايير المعتمدة في التقييم.

جدول رقم 18: توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى

| الرقم                                                                             | الفقرات                                                                                         | التكرار | الاجابات      |          |       |       |            |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|-----|
|                                                                                   |                                                                                                 |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |     |
| 31                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بتقييم دوري منتظم للمؤشرات المالية بمهدف قياس الأداء                          | ت       | 0             | 3        | 1     | 10    | 16         | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 3,33  | 33,33 | 53,33      | 100 |
| 32                                                                                | يعتمد مجلس إدارتكم على الميزانية التقديرية كأساس لتقييم الأداء                                  | ت       | 0             | 1        | 0     | 6     | 23         | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 0,00          | 3,33     | 0,00  | 20,00 | 76,67      | 100 |
| 33                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأداء المطلوب              | ت       | 0             | 3        | 2     | 17    | 8          | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 0,00          | 10,00    | 6,67  | 56,67 | 26,67      | 100 |
| 34                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بالتشاور مع المساهمين حول وضع المؤشرات المالية وكيفية تصحيح الانحرافات        | ت       | 9             | 7        | 3     | 6     | 5          | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 30,00         | 23,33    | 10,00 | 20,00 | 16,67      | 100 |
| 35                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بقياس مدى رضى المساهمين عن اداء الشركة                                        | ت       | 6             | 5        | 5     | 8     | 6          | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 20,00         | 16,67    | 16,67 | 26,67 | 20,00      | 100 |
| 36                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بالإفصاح المالي دوريا للمساهمين عن وضعية الأداء الشركة                        | ت       | 7             | 0        | 0     | 7     | 16         | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 23,33         | 0,00     | 0,00  | 23,33 | 53,33      | 100 |
| 37                                                                                | يعتمد مجلس إدارتكم على مؤشرات اقتصادية تغطي كافة جوانب الأداء الاقتصادي مما لا يدع مجالاً للخلل | ت       | 0             | 6        | 3     | 11    | 10         | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 0,00          | 20,00    | 10,00 | 36,67 | 33,33      | 100 |
| 38                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بمقارنة أداء الشركة الاقتصادي مع أداء الشركات المنافسة                        | ت       | 15            | 8        | 2     | 2     | 3          | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 50,00         | 26,67    | 6,67  | 6,67  | 10,00      | 100 |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                                 |         |               |          |       |       |            |     |
| 39                                                                                | العائد على السهم                                                                                | ت       | 1             | 1        | 0     | 3     | 25         | 30  |
|                                                                                   |                                                                                                 | %       | 3,33          | 3,33     | 0,00  | 10,00 | 83,33      | 100 |

|    |                                          |   |       |       |      |       |     |
|----|------------------------------------------|---|-------|-------|------|-------|-----|
| 40 | القيمة السوقية للسهم                     | ت | 1     | 1     | 0    | 1     | 30  |
|    |                                          | % | 3,33  | 3,33  | 0,00 | 3,33  | 100 |
| 41 | عتبة مردودية الشركة                      | ت | 0     | 1     | 0    | 1     | 30  |
|    |                                          | % | 0,00  | 3,33  | 0,00 | 3,33  | 100 |
| 42 | تطور رقم الأعمال الشركة من سنة لأخرى     | ت | 4     | 1     | 0    | 25    | 30  |
|    |                                          | % | 13,33 | 3,33  | 0,00 | 83,33 | 100 |
| 43 | إنتاجية العامل                           | ت | 1     | 1     | 0    | 27    | 30  |
|    |                                          | % | 3,33  | 3,33  | 0,00 | 90,00 | 100 |
| 44 | مردودية قطاعات النشاط                    | ت | 18    | 3     | 0    | 7     | 30  |
|    |                                          | % | 60,00 | 10,00 | 0,00 | 23,33 | 100 |
| 45 | التكاليف الفعلية إلى التكاليف المخطط لها | ت | 10    | 2     | 0    | 17    | 30  |
|    |                                          | % | 33,33 | 6,67  | 0,00 | 56,67 | 100 |
| 46 | التكاليف الفعلية إلى تكاليف المنافسين    | ت | 22    | 3     | 1    | 4     | 30  |
|    |                                          | % | 73,33 | 10,00 | 3,33 | 13,33 | 100 |
| 47 | معدل دوران المخزون                       | ت | 5     | 1     | 0    | 22    | 30  |
|    |                                          | % | 16,67 | 3,33  | 0,00 | 73,33 | 100 |
| 48 | القيمة الاقتصادية المضافة                | ت | 4     | 1     | 0    | 24    | 30  |
|    |                                          | % | 13,33 | 3,33  | 0,00 | 80,00 | 100 |
| 49 | العائد من المنتجات الجديدة               | ت | 17    | 1     | 2    | 9     | 30  |
|    |                                          | % | 56,67 | 3,33  | 6,67 | 30,00 | 100 |
| 50 | معدلات الأرباح من سنة لأخرى              | ت | 10    | 1     | 0    | 16    | 30  |
|    |                                          | % | 33,33 | 3,33  | 0,00 | 53,33 | 100 |
| 51 | تطور هوامش الربح من سنة لأخرى            | ت | 8     | 1     | 2    | 15    | 30  |
|    |                                          | % | 26,67 | 3,33  | 6,67 | 50,00 | 100 |
| 52 | معدل مردودية أصول الشركة                 | ت | 9     | 1     | 2    | 17    | 30  |
|    |                                          | % | 30,00 | 3,33  | 6,67 | 56,67 | 100 |
| 53 | معدل مردودية الأموال الذاتية             | ت | 15    | 1     | 2    | 11    | 30  |
|    |                                          | % | 50,00 | 3,33  | 6,67 | 36,67 | 100 |
| 54 | معدل العائد على الرأسمال المستثمر        | ت | 8     | 1     | 2    | 18    | 30  |
|    |                                          | % | 26,67 | 3,33  | 6,67 | 60,00 | 100 |
| 55 | التكاليف الاستثمار                       | ت | 5     | 1     | 2    | 21    | 30  |
|    |                                          | % | 16,67 | 3,33  | 6,67 | 70,00 | 100 |
| 56 | معدل دوران العملاء                       | ت | 17    | 3     | 0    | 7     | 30  |
|    |                                          | % | 56,67 | 10,00 | 0,00 | 23,33 | 100 |
| 57 | عدد الداخلين الجدد من الزبائن            | ت | 21    | 2     | 0    | 4     | 30  |
|    |                                          | % | 70,00 | 6,67  | 0,00 | 13,33 | 100 |

|    |                                           |       |       |       |       |       |       |     |
|----|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 58 | مدة الاحتفاظ بالزبائن                     | ت     | 23    | 3     | 0     | 1     | 3     | 30  |
|    | %                                         | 76,67 | 10,00 | 0,00  | 3,33  | 10,00 | 100   |     |
| 59 | قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره            | ت     | 22    | 1     | 0     | 3     | 30    |     |
|    | %                                         | 73,33 | 3,33  | 0,00  | 10,00 | 13,33 | 100   |     |
| 60 | قياس عدد شكاوى الزبائن و تطورها           | ت     | 22    | 1     | 0     | 3     | 30    |     |
|    | %                                         | 73,33 | 3,33  | 0,00  | 10,00 | 13,33 | 100   |     |
| 61 | تطور رقم الأعمال المحقق مع كل شريحة سوقية | ت     | 24    | 1     | 0     | 2     | 30    |     |
|    | %                                         | 80,00 | 3,33  | 0,00  | 6,67  | 10,00 | 100   |     |
| 62 | احتياجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها    | ت     | 24    | 3     | 0     | 0     | 30    |     |
|    | %                                         | 80,00 | 10,00 | 0,00  | 0,00  | 10,00 | 100   |     |
| 63 | نسبة الديون المدومة والمشكوك فيها         | ت     | 21    | 1     | 0     | 2     | 30    |     |
|    | %                                         | 70,00 | 3,33  | 0,00  | 6,67  | 20,00 | 100   |     |
| 64 | عدد الترقيات من الداخل                    | ت     | 6     | 1     | 0     | 3     | 30    |     |
|    | %                                         | 20,00 | 3,33  | 0,00  | 10,00 | 66,67 | 100   |     |
| 65 | عدد النزاعات مع الموردين وتكاليفها        | ت     | 19    | 1     | 5     | 2     | 30    |     |
|    | %                                         | 63,33 | 3,33  | 16,67 | 6,67  | 10,00 | 100   |     |
| 66 | تكاليف الالاجودة في المنتجات والعمليات    | ت     | 21    | 1     | 2     | 0     | 30    |     |
|    | %                                         | 70,00 | 3,33  | 6,67  | 0,00  | 20,00 | 100   |     |
| 67 | توفير برامج التدريب للعاملين وتكاليفها    | ت     | 2     | 1     | 3     | 4     | 30    |     |
|    | %                                         | 6,67  | 3,33  | 10,00 | 13,33 | 66,67 | 100   |     |
|    | المجموع                                   | النسب | 35,77 | 6,67  | 3,51  | 10,54 | 43,51 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 43.51% من المستجوبين يرون أن مجلس الإدارة يهتم بتقييم الأداء الاقتصادي بدرجة موافق بشدة، باعتباره جانبا يمكنهم من معرفة وضعية الشركة. أما ما نسبته 35.77% من الإجابات فتتمركز حول درجة غير موافق بشدة، وهذا الرفض مصدره بعض مقاييس الأداء المعتمدة؛ حيث أن أغلب مجالس الإدارة تعتمد معايير محدودة وغير شاملة وغير مترجمة لكل الجوانب الاقتصادية للشركة.

#### الفرع الثاني: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي في الشركات محل الدراسة

يهتم هذا الفرع بتأكيد أو نفي الفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في: "تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية

محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي". حيث يلخص الجدول الموالي مدى قيام المجالس الإدارية بتقييم الأداء

الاجتماعي وأهم المعايير المعتمدة في التقييم.

جدول رقم 19: توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية

| الرقم                                                                             | الفقرات                                                                                                     | التكرار | الاجابات      |          |       |       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                                                                                   |                                                                                                             |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 68                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بإجراءات استقصاء دورية للتعرف على متطلبات الشركاء الاجتماعيين ومستوى رضاهم عن أداء الشركة | ت       | 5             | 0        | 4     | 11    | 10         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 16,67         | 0,00     | 13,33 | 36,67 | 33,33      |
| 69                                                                                | يقوم مجلس إدارتكم بالمتابعة الدائمة والمستمرة للأطراف الفاعلة في المجتمع والتي لها تأثير على أداء الشركة    | ت       | 7             | 1        | 3     | 12    | 7          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 23,33         | 3,33     | 10,00 | 40,00 | 23,33      |
| 70                                                                                | هناك التزام بالمعايير الأخلاقية في العمل من قبل مجلس إدارتكم                                                | ت       | 3             | 2        | 0     | 16    | 9          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 10,00         | 6,67     | 0,00  | 53,33 | 30,00      |
| 71                                                                                | يسعى مجلس إدارتكم إلى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركة                                       | ت       | 3             | 1        | 1     | 15    | 10         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 10,00         | 3,33     | 3,33  | 50,00 | 33,33      |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                                             |         |               |          |       |       |            |
| 72                                                                                | تتمتع الشركة بالنزاهة في استقطاب العاملين من المنافس الآخر                                                  | ت       | 6             | 2        | 9     | 7     | 6          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 20,00         | 6,67     | 30,00 | 23,33 | 20,00      |
| 73                                                                                | توفر إمكانيات وخدمات الرعاية بالصحة                                                                         | ت       | 3             | 3        | 0     | 10    | 14         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 10,00         | 10,00    | 0,00  | 33,33 | 46,67      |
| 74                                                                                | مدى امتلاك الشركة نظام أمن للوقاية من حوادث العمل                                                           | ت       | 5             | 1        | 0     | 10    | 14         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 16,67         | 3,33     | 0,00  | 33,33 | 46,67      |
| 75                                                                                | معدلات تغيب العمال وأسبابها                                                                                 | ت       | 0             | 3        | 2     | 9     | 16         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 0,00          | 10,00    | 6,67  | 30,00 | 53,33      |
| 76                                                                                | صورة وسمعة الشركة من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية                                        | ت       | 5             | 3        | 0     | 14    | 8          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 16,67         | 10,00    | 0,00  | 46,67 | 26,67      |
| 77                                                                                | مدى توفر وسائل النقل للعمال                                                                                 | ت       | 2             | 1        | 0     | 13    | 14         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 6,67          | 3,33     | 0,00  | 43,33 | 46,67      |
| 78                                                                                | نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين                                                      | ت       | 5             | 2        | 5     | 7     | 11         |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 16,67         | 6,67     | 16,67 | 23,33 | 36,67      |
| 79                                                                                | مدى احترام الشركة لقوانين وتشريعات العمل                                                                    | ت       | 6             | 5        | 0     | 10    | 9          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 20,00         | 16,67    | 0,00  | 33,33 | 30,00      |
| 80                                                                                | عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال                                                      | ت       | 16            | 3        | 4     | 4     | 3          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 53,33         | 10,00    | 13,33 | 13,33 | 10,00      |
| 81                                                                                | عدد العمال من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع العمال                                                           | ت       | 16            | 3        | 2     | 6     | 3          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 53,33         | 10,00    | 6,67  | 20,00 | 10,00      |
| 82                                                                                | عدد عمليات الطرد التعسفي                                                                                    | ت       | 17            | 1        | 2     | 8     | 2          |
|                                                                                   |                                                                                                             | %       | 56,67         | 3,33     | 6,67  | 26,67 | 6,67       |

|         |                                                                                 |       |       |       |       |       |       |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 83      | عدد مناصب الشغل الجديدة سنويا                                                   | ت     | 4     | 1     | 0     | 13    | 12    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 3,33  | 0,00  | 43,33 | 40,00 | 100 |
| 84      | قياس الشركة لتطور عدد حوادث العمل                                               | ت     | 5     | 1     | 0     | 7     | 17    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 3,33  | 0,00  | 23,33 | 56,67 | 100 |
| 85      | تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال                              | ت     | 5     | 1     | 0     | 9     | 15    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 3,33  | 0,00  | 30,00 | 50,00 | 100 |
| 86      | نسبة عمال المنطقة الموجودة بها الشركة نسبة إلى إجمالي العمال                    | ت     | 19    | 3     | 1     | 3     | 4     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 63,33 | 10,00 | 3,33  | 10,00 | 13,33 | 100 |
| 87      | عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي                                               | ت     | 8     | 4     | 2     | 10    | 6     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 26,67 | 13,33 | 6,67  | 33,33 | 20,00 | 100 |
| 88      | قياس الشركة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين          | ت     | 10    | 1     | 3     | 7     | 9     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 33,33 | 3,33  | 10,00 | 23,33 | 30,00 | 100 |
| 89      | تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية                     | ت     | 5     | 3     | 3     | 9     | 10    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 10,00 | 10,00 | 30,00 | 33,33 | 100 |
| 90      | تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجارية                                  | ت     | 5     | 2     | 4     | 10    | 9     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 6,67  | 13,33 | 33,33 | 30,00 | 100 |
| 91      | عدد الجمعيات ذات الإجماعي الممولة من طرف الشركة                                 | ت     | 4     | 2     | 3     | 10    | 11    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 6,67  | 10,00 | 33,33 | 36,67 | 100 |
| 92      | علاقة الشركة مع الصحافة بشقي أنواعها                                            | ت     | 8     | 4     | 2     | 7     | 9     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 26,67 | 13,33 | 6,67  | 23,33 | 30,00 | 100 |
| 93      | عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها الشركة وتكاليفها                       | ت     | 4     | 5     | 2     | 8     | 11    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 16,67 | 6,67  | 26,67 | 36,67 | 100 |
| 94      | مدى توافق أهداف الشركة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان          | ت     | 5     | 6     | 2     | 9     | 8     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 20,00 | 6,67  | 30,00 | 26,67 | 100 |
| 95      | مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بين كل فئات المجتمع                          | ت     | 9     | 5     | 3     | 7     | 6     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 30,00 | 16,67 | 10,00 | 23,33 | 20,00 | 100 |
| 96      | مساهمة الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وغيرها | ت     | 9     | 4     | 4     | 6     | 7     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 30,00 | 13,33 | 13,33 | 20,00 | 23,33 | 100 |
| المجموع |                                                                                 | النسب | 22,87 | 8,39  | 7,01  | 30,69 | 31,03 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال النسب التي تمثل مجاميع الإجابات حسب درجات سلم ليكارت الخماسي أن أغلب الإجابات متمركزة حول موافق بشدة بنسبة 31.03%، وهي نسبة ايجابية تعبر عن وجود اهتمام لمجلس إدارة الشركات المدروسة بتقييم الأداء الاجتماعي، وتلي هذه النسبة مباشرة نسبة 30.69% وهي تقابل درجة موافق؛ وهذه النتائج تؤكد لها العديد من الأمور

التي قامت بها الشركات اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وما نسبته 22.87% تمثل مقياس غير موافق بشدة وهي خاصة ببعض المعايير التي تم طرحها على أفراد العينة.

### الفرع الثالث: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء البيئي في الشركات محل الدراسة

يهتم هذا الفرع بتأكيد أو نفي الفرضية الجزئية الثالثة والمتمثلة في: "تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي". حيث يلخص الجدول الموالي مدى قيام المجالس الإدارية بتقييم الأداء البيئي وأهم المعايير المعتمدة في التقييم.

### جدول رقم 20: توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الثالثة

| الرقم                                                                          | الفقرات                                                                     | التكرار | الاجابات      |          |       |       |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|
|                                                                                |                                                                             |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| 97                                                                             | يحترم مجلس إدارتكم القوانين البيئية عند استخدام الموارد لتحقيق أهداف الشركة | ت       | 3             | 0        | 1     | 7     | 19         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 10,00         | 0,00     | 3,33  | 23,33 | 63,33      |
| 98                                                                             | يعتمد مجلس إدارتكم على المعايير البيئية عند تقييم أداء الشركة               | ت       | 3             | 1        | 1     | 4     | 21         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 10,00         | 3,33     | 3,33  | 13,33 | 70,00      |
| 99                                                                             | تؤثر نتائج تقييم الأداء البيئي على خطط وسياسات الشركة                       | ت       | 3             | 1        | 0     | 4     | 22         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 10,00         | 3,33     | 0,00  | 13,33 | 73,33      |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء البيئي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                             |         |               |          |       |       |            |
| 100                                                                            | عدد الدورات تحسيسية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة                        | ت       | 4             | 2        | 0     | 10    | 14         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 13,33         | 6,67     | 0,00  | 33,33 | 46,67      |
| 101                                                                            | صورة وسمعة الشركة في الخارج فيما يتعلق بالممارسات البيئية                   | ت       | 4             | 2        | 0     | 8     | 16         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 13,33         | 6,67     | 0,00  | 26,67 | 53,33      |
| 102                                                                            | عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة                                         | ت       | 4             | 5        | 1     | 5     | 15         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 13,33         | 16,67    | 3,33  | 16,67 | 50,00      |
| 103                                                                            | عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة من طرف الجمعيات المختصة                       | ت       | 3             | 2        | 2     | 7     | 16         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 10,00         | 6,67     | 6,67  | 23,33 | 53,33      |
| 104                                                                            | التلوثات المؤثرة سلبا على البيئة                                            | ت       | 3             | 1        | 0     | 8     | 18         |
|                                                                                |                                                                             | %       | 10,00         | 3,33     | 0,00  | 26,67 | 60,00      |

|         |                                                                                 |       |       |       |       |       |       |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 105     | تكاليف جهود الشركة لتجنب مسببات التلوث بكل أنواعه                               | ت     | 4     | 1     | 0     | 4     | 21    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 3,33  | 0,00  | 13,33 | 70,00 | 100 |
| 106     | مدى استخدام الشركة تقنيات حديثة للحد من التلوث البيئي                           | ت     | 4     | 2     | 0     | 6     | 18    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 6,67  | 0,00  | 20,00 | 60,00 | 100 |
| 107     | مدى إتباع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساعد على تقليل المخلفات | ت     | 5     | 1     | 0     | 6     | 18    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 16,67 | 3,33  | 0,00  | 20,00 | 60,00 | 100 |
| 108     | مدى مساهمة الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة            | ت     | 4     | 4     | 0     | 7     | 15    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 13,33 | 13,33 | 0,00  | 23,33 | 50,00 | 100 |
| 109     | مدى امتلاك الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية                           | ت     | 12    | 5     | 4     | 0     | 9     | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 40,00 | 16,67 | 13,33 | 0,00  | 30,00 | 100 |
| 110     | مدى تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها                          | ت     | 3     | 1     | 3     | 4     | 19    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 10,00 | 3,33  | 10,00 | 13,33 | 63,33 | 100 |
| 111     | مدى إعداد الشركة تقارير دورية حول أدائها البيئي                                 | ت     | 3     | 1     | 1     | 6     | 19    | 30  |
|         |                                                                                 | %     | 10,00 | 3,33  | 3,33  | 20,00 | 63,33 | 100 |
| المجموع |                                                                                 | النسب | 13,78 | 6,44  | 2,89  | 19,11 | 57,78 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول، أن أغلب الإجابات متمركزة في فئة موافق بشدة وهذا بنسبة 57.78%، مما يشير إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل مجالس إدارة الشركات بتقييم الأداء البيئي، وهذا توجه جديد للشركات الجزائرية وفق متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركة.

وإجمالاً من خلال كل الجداول السابقة الخاصة بهذا المطلب، وكذا النسب والنتائج التي لخصتها، يتراءى أن هناك توجه إيجابي لمجموع مجالس إدارة شركات المساهمة محل الدراسة نحو تبني حوكمة الشركات بشكل كبير، بالإضافة إلى اهتمام مجالس إدارة هذه الشركات بالجمع بين مختلف جوانب ومعايير الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بدرجات متفاوتة. وهذا ما يؤكد معظم فرضيات الدراسة التي تم صياغتها في بداية البحث.

وقصد التعمق والتأكد أكثر من هذه النتائج، لا بد من الاستناد إلى أساليب إحصائية أخرى أكثر دقة، حيث سنحاول في المبحث الموالي تحليل هذه النتائج بأساليب إحصائية تعطينا أكثر دقة، وتفسير النتائج المتوصل إليها مع حال الشركات المدروسة وإعطائها مدلولها الاقتصادي الصحيح.

### المبحث الثالث: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنحاول في هذا المبحث من الدراسة اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها كأساس للموضوع المدروس، وسنعرض نتائج تحليلها وتفسير هذه النتائج بالنظر إلى حال الشركات ورأي المستجوبين. حيث أننا انطلقنا من أربع فرضيات جزئية وثلاث فرضيات فرعية، لأننا قسمنا الفرضية الجزئية الثالثة إلى ثلاث فرضيات فرعية، ليصبح مجموع الفرضيات المدروسة ست فرضيات يتم اختبارها بالأساليب الإحصائية المناسبة. وبالرجوع إلى برنامج SPSS المستخدم في تحليل البيانات يتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار  $T$  من أجل مقارنة الوسط الحسابي الذي توصلنا إليه من إجابات المستجوبين مع وسط أداة القياس؛ أي مع القيمة المعيارية للمتوسط والتي تساوي 3.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية في اختبار كل الفرضيات، حيث أنه في اختبار كل الفرضيات تم اللجوء إلى اختبار توزيع ستيودنت  $T$  وفق مؤشر Kolmogorov- Smirnov ؛ والذي يستخدم إذا كان عدد مفردات العينة أقل من 50 في كل مجموعة . وتكون قاعدة القرار كما يلي: إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والعكس.

كما اعتمدنا لاختبار الفرضيات مستوى دلالة جدولية بنسبة  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة يقدر ب 95%، حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من الجدولية ( $\alpha = 0.05$ ) يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والعكس.

ويتضمن هذا الجزء تحليلا مفصلا لفقرات الاستمارة والتي بلغ عددها 111فقرة، حيث قام الباحث باستخدام التكرارات المطلقة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل، وقد تم تقسيم درجات المقياس حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى 5 درجات أو فئات. كما قام الباحث بتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بناء على فئات مقياس ليكرت، حيث كانت هذه الفئات كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 21: الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بناء على فئات مقياس ليكرت

| الفئات | [1.8 - 1]      | [2.6 - 1.8] | [3.4 - 2.6] | [4.2 - 3.4] | [5 - 4.2]  |
|--------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| الدرجة | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام بعض قوانين الإحصاء الوصفي.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تتكون هذه الفرضية من مجموعة الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني، وتهدف إلى معرفة مدى تطبيق مجالس الإدارة لمبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى معرفة مدى وجود أساس وقاعدة لتطبيق هذه المبادئ، خاصة في الشركات الجزائرية المتميزة بضعف إجراءات التغيير وجمود أنظمة التسيير فيها.

من أجل اختيار الفرضية الأولى تم صياغتها بالشكل التالي:

**فرضية العدم  $H_0$  :** لا تطبق شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة؛

**فرضية القبول  $H_1$  :** تطبق شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة.

وللإجابة عن هذه الفرضية، لدينا الجدول الموالي الذي يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة الخاصة بهذا الجزء:

جدول رقم 22: نتائج اختبار الفرضية الأولى

| الرقم | الفقرات                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للإجابة |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1     | يقوم مجلس إدارتكم بالمهام المنصوص عليها في قوانين حوكمة الشركات | 4,27            | 0,91              | موافق بشدة            |
| 2     | فعالية الجمعية العامة وتنظيم هيكلتها                            | 4,23            | 0,90              | موافق بشدة            |
| 3     | تعزيز دور أصحاب المصالح في إدارتكم والرقابة على الشركة          | 4,23            | 0,90              | موافق بشدة            |
| 4     | احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح                          | 3,83            | 1,29              | موافق                 |
| 5     | المساواة بين كل أصحاب المصالح دون تفریق                         | 3,67            | 1,49              | موافق                 |
| 6     | المعاملة المتكافئة لكل المساهمين                                | 3,77            | 1,48              | موافق                 |
| 7     | الإفصاح والشفافية لكامل معاملات الشركة                          | 3,97            | 1,38              | موافق                 |
| 8     | حق المراجعة والرقابة لأصحاب المصالح عند كامل معاملات الشركة     | 4,03            | 1,27              | موافق                 |
| 9     | وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم والسلس لمبادئ الحوكمة      | 4,10            | 0,92              | موافق                 |
|       | المجموع الكلي                                                   | 4,01            | 1,04              | موافق                 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الأولى

يلاحظ من خلال الجدول، أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية الأولى قدر بـ 4.01 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أ بين [3.4 - 4.2] وتشير إلى درجة موافق، هو ما يفسر أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في الشركات محل الدراسة لكن بدرجات متفاوتة.

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي فقدر بـ 1.04 وهو منخفض نسبياً، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال الجدول رقم 22 كذلك، نلاحظ أن فقرات هذه الفرضية محققة بمستوى دلالة إجمالية محسوبة معدومة أي مساوية للصفر، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة الجدولية المقدرة بـ  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة 95%، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 5.31 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.042 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة حسب قاعدة القرار الإحصائية.

ومنه، وبمقارنة النتائج مع مضمون الفرضية الأولى، يتبين لنا نفي الفرضية العدمية وقبول بديلتها كما يلي:

تطبق شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة.

### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

من خلال الجدول السابق والذي يخص نتائج اختبار الفرضية الأولى حول تطبيق شركات المساهمة محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، توصلنا إلى أن المتوسط الحسابي المتحصل عليه ضمن منطقة القبول حيث بلغ 4.01، فمن خلال إجابات أفراد العينة والمقابلات التي أجريت مع بعضهم يكون تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01: وجدنا أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة عليها، حيث أن مجلس الإدارة يقوم بالمهام والأدوار الخاصة به والمحددة في مبادئ حوكمة الشركات، فهي تعمل وفق ميثاق الحكم الراشد الصادر سنة 2009 والذي يحدد بدقة كيفية تبني الشركات لمبادئ الحوكمة، وتساعدنا في الاندماج فيها. وفي مقابلات مع مسؤولي مجالس إدارة بعض الشركات وأعضائه، علمنا أنهم استعانوا بخبراء لمدة حوالي 03 سنوات لمساعدتهم في تطبيق هذه المبادئ وتصحيح بعض

الأمر، وكذا تكوين إدارات إدارية في هذه الشركات، وقد كان هؤلاء الخبراء بعضهم في القطاع العام وتابعين لوزارة الصناعة، وبعضهم يملك مكاتب استشارية خاصة.

- بالنسبة للعبارة رقم 02: نجد أن أفراد العينة منحوا علامة موافق بشدة، أي أنهم يقرون بأن الجمعية العامة لمجلس الإدارة تقوم بعملها بصورة جيدة سواء في ما تعلق بالمهام المنوطة إليها، أو من خلال دورية وانتظام انعقادها وكذا الأعضاء المشكلين لها والنصاب القانوني المسموح به لانعقادها، فقد وجدنا أن هذه الشركات تقوم بانعقاد جمعيتها العامة كل 03 أشهر بصفة عادية، وقد تنعقد لظروف استثنائية في حالات غير عادية. ووفقا لما علمنا به من قبل بعض مسؤولي المجالس في مقابلات، أن الجمعية العامة تنعقد بصورة دورية منتظمة مع تحضير وإعلام مسبق لأعضائها. ويتم النقاش والتداول بصورة منتظمة واتخاذ القرارات فيها عن طريق التصويت وإعلام كامل أعضائها بالنتائج المتوصل إليها.

- بالنسبة للعبارة رقم 03: نجد أن أفراد العينة قد توجهوا نحو إعطائها درجة موافق بشدة، وهذا بمتوسط حسابي مقداره: 4.23 ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، حيث نجد أن هناك دور كبير في الشركات لأصحاب المصالح على اختلاف أشكالهم، حيث يقومون بالمساهمة في وضع الاستراتيجيات والخطط، وكذا الرقابة على أداء الشركة، ومحاسبة مجلس المديرين في أداء مهامه عند حدوث انحرافات، وما يؤكد هذا هو قيام أعضاء مجلس المراقبة (مجلس الإدارة) بإجراء تغييرات عديدة على أعضاء الجهاز التنفيذي (مجلس المديرين)، وهذا بطلب من بعض أطراف المصلحة في الشركة، كما أن وجود رضى من قبل بعض أعضاء مجلس الإدارة المستجوبين والذين يمثلون أصحاب المصلحة دليل على وجود اهتمام بهم وإدماجهم في إدارة ورقابة الشركة.

- بالنسبة للعبارة رقم 04: الخاصة بمدى احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح\* حيث نجد أنها تقع ضمن درجة موافق من مقياس ليكارت، حيث ومن خلال مقابلتنا لبعض أفراد العينة وإجراء مقابلات مطولة معهم، وجدنا أن هناك حضور منتظم ودائم للمساهمين وبقية الأطراف الأخرى لاجتماعات الجمعية العامة، باعتباره حق مشروع لهم، ولعل من أبرز الحقوق القانونية التي تضمنها الشركات للأطراف ذات المصلحة حق المساءلة والاستفسار عن كل ما يخص الشركة بوضوح شفافية.

- بالنسبة للعبارة رقم 05: نجد أن أفراد العينة موافقون بدرجات متفاوتة عن مبدأ المساواة بين أصحاب المصالح في الشركة، حيث تحاول الشركات الموازنة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بدرجات متباينة حسب طبيعة كل

\* - يمثل أهم أصحاب المصالح في الشركات المدروسة في:

1- أصحاب المصالح الداخليون: العمال - المسيرين - أعضاء مجلس الإدارة.

2- أصحاب المصالح الخارجيون: المساهمون - مصالح الضرائب - صناديق التأمين - البنوك - الزبائن - المجتمع بتشكيلاته - البيئة.

شركة، ففي بعض الشركات نجد ميل كبير نحو المساهمين بحكم أنهم أصحاب رأس المال، ونجد هذا الميل في الشركات ذات الرأس المال الصغير نسبيا، أما في بعض الشركات فنجد ميل نحو أصحاب المصالح الداخليين بحكم قربهم من الإدارة العليا، وهذا ما يفسر وجود انحراف كبير في هذا السؤال حيث بلغ 1.49.

- بالنسبة للعبارة رقم 06: نجد أن أفراد العينة موافقون بشأن المعاملة مع كل المساهمين بطريقة متكافئة، خاصة أن أغلب النزاعات التي قد تحدث بين مجلس الإدارة والمساهمين سببها تحيز المجلس إلى بعض المساهمين على حساب آخرين، خاصة كبار المساهمين، ولكن عند النظر إلى أكثرية الشركات المدرسة، نجد أن صغار المساهمين يمتلكون أكثرية الحصص وهذا بسبب كثرتهم، ففي بعض الشركات وصلت نسبة صغار المساهمين من الحصص 85% بالرغم أن بعضهم يمتلك نسبة قليلة من الأسهم، كما وجدنا أن الشركات المدرسة تستدعي كامل المساهمين عند انعقاد الجمعية العامة سواء العادية أو الاستثنائية تفاديا لحدوث صراعات ومشاكل.

- بالنسبة للعبارة رقم 07: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 حيث يقع في درجة موافق في سلم ليكارت، وانحراف معياري قدره 1.38، حيث نجد تشتت مرتفع نسبيا أي أن بعض الشركات المدرسة تحقق هذا المبدأ وأخرى لا تحققه أي؛ أن الإفصاح والشفافية لكافة معاملات الشركة مطبق بدرجات متفاوتة في الشركات.

ويقوم مجلس الإدارة بإعداد تقارير يقدمها إلى الشركة وإلى الأطراف ذات المصلحة، وتكون هذه التقارير مالية أو غير مالية، سنوية، نصف سنوية وربع سنوية. كما أن مجلس الإدارة مجبر على تقديم كافة المعلومات والخطط المستقبلية لكافة الأطراف. ففي بعض الشركات وجدنا أنها تقوم بإعداد مجلة داخلية خاصة بأعضاء مجلس الإدارة، وبقية الأطراف ذات المصلحة من أجل نشر التقارير والمعاملات التي قامت وستقوم بها الشركة، ومن حق أي طرف الاستعلام والتحقق من هذه المعطيات، وهذا ما إلتمسنه في العبارة الموالية.

- بالنسبة للعبارة رقم 08: الخاصة بحق المراجعة والرقابة لكافة معاملات الشركة من قبل الأطراف ذات المصلحة. حيث وجدنا أن أفراد العينة موافقون على هذا المبدأ، حيث يوفر لهم المجلس المعلومات اللازمة والوثائق التي تؤكد صدق التقارير المنشورة، كما يوفر لهم حق الطعن في أي معاملة، خاصة المعاملات المالية باعتبار أن المساهمين في الشركات يشكون كثيرا في هذه المعلومات، وفي كثير من الأحيان يلجئون إلى اعتماد محاسبين ومدققين خارجيين، حياديين يكونون ضمن فريق أو لجنة التدقيق الموجودة على مستوى المجلس، وهذا من أجل ضمان أكثر لصدق المعاملات.

- بالنسبة للعبارة رقم 09: قدرت درجة هذه العبارة الخاصة بمدى وجود قوانين وأطر لضمان التطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة بموافق حسب درجات سلم ليكارت، حيث وجدنا أن الشركات المدرسة تعتمد على وثيقة "ميثاق الحكم الرشيد" الخاصة بتحديد مبادئ الحوكمة في الجزائر، وسبل تطبيقها ومهام مجلس الإدارة واللجان التابعة له، فمن خلال بعض

المسؤولين في الشركات المدروسة علمنا أنه عند البدء في تطبيق الحوكمة على مستوى هذه الشركات كانت هناك متابعة دائمة ومنظمة من قبل الدولة لمراقبة هذه الشركات وتوجيهها، وأن الجهة الحكومية التي رافقتهم بكثرة هي "المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي"؛ الذي كان يقوم بمتابعة مستمرة لهذه الشركات ويعد تقارير حول مدى تقدم تطبيق الحوكمة في هذه الشركات وأهم العراقيل المصادفة لها.

وعليه من خلال تحليلنا لنتائج هذا المحور الخاص بمدى تطبيق الشركات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، توصلنا إلى أن هناك تطبيق جيد وسليم لهذه المبادئ ورغبة جدية من قبل القائمين على الشركات لدمج هذه المبادئ في إدارة الشركات، مع وجود بعض النقائص التي تحاول أن تتجاوزها، خاصة ما تعلق بالعلاقة مع المساهمين. ففي إحصائية أخيرة انتقل تصنيف الجزائر في تطبيق مبادئ الحوكمة من الدرجات السفلى إلى ما فوق المتوسط، ففي سنة 2003 كانت الجزائر متحصلة على علامة 2.6 من 10 في هذا المجال، ليصل إلى 7.2 من 10 سنة 2016 بحسب مدير البرامج العالمية المختص التابع للبنك العالمي.

وبالتالي، ومن خلال هذه التحاليل وتفسيرات المكمل للنتائج الإحصائية نؤكد صحة الفرضية الأولى البديلة  $H_1$ .

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تتضمن هذه الفرضية مجموعة الأسئلة الخاصة بالمحور الثالث، وتهدف إلى معرفة هيكلية ومهام مجالس الإدارة في شركات المساهمة، بالإضافة إلى معرفة كيفية تشكيل أعضاء المجلس واللجان المكونة له، باعتبار هذه الأخيرة أساس نجاح عمل المجلس والأداة الأساسية لتطبيق وترسيخ مبادئ الحوكمة فيها.

من أجل اختيار الفرضية الأولى، تم صياغتها بالشكل التالي:

**فرضية العدم  $H_0$  :** لا تعتمد إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة على نموذج مثالية في تركيبة ومهام مجالسها؛

**فرضية القبول  $H_1$  :** تعتمد إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة على نموذج مثالية في تركيبة ومهام مجالسها.

وللإجابة على هذه الفرضية، لدينا الجدول الموالي الذي يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة الخاصة بهذا الجزء:

جدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الثانية

| الرقم         | الفقرات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للإجابة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1             | تتعقد الجمعية العامة لمجلس إدارتكم وفق ما تنص عليه القوانين                    | 3,97            | 1,00              | موافق                 |
| 2             | ينعقد مجلس إدارتكم بصورة دورية ومنتظمة                                         | 3,83            | 1,23              | موافق                 |
| 3             | ينعقد مجلس إدارتكم في حالات استثنائية وفق الظروف الحاصلة                       | 3,77            | 1,28              | موافق                 |
| 4             | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة للمراقبة                                           | 4,53            | 0,51              | موافق بشدة            |
| 5             | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة الترشيحات والمكافآت                                | 3,93            | 1,55              | موافق                 |
| 6             | يحتوي مجلس إدارتكم على اللجنة التنفيذية                                        | 2,37            | 1,77              | غير موافق             |
| 7             | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة إدارة المخاطر                                      | 4,00            | 1,58              | موافق                 |
| 8             | يحتوي مجلس إدارتكم على لجان أخرى غير اللجان الأربعة المذكورة سلفاً             | 2,73            | 1,91              | محايد                 |
| 9             | فعالية لجان مجلس إدارة مؤسستكم وقيامهم بالأدوار الموكلة إليهم                  | 3,77            | 1,25              | موافق                 |
| 10            | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق التعيين المباشر                           | 4,47            | 1,22              | موافق بشدة            |
| 11            | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم عن طريق الانتخاب                                  | 3,97            | 1,69              | موافق                 |
| 12            | يتم تعيين مجلس إدارة مؤسستكم بطريقة مختلطة بين الانتخاب والتعيين المباشر       | 4,07            | 1,60              | موافق                 |
| 13            | يلتزم مجلس إدارتكم بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي | 4,53            | 1,04              | موافق بشدة            |
| 14            | يحتوي مجلس الإدارة في مؤسستكم على كامل ممثلي أصحاب المصالح                     | 3,23            | 1,55              | محايد                 |
| 15            | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء تنفيذيين                                   | 4,57            | 0,68              | موافق بشدة            |
| 16            | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء غير تنفيذيين                               | 4,33            | 1,12              | موافق بشدة            |
| 17            | تتضمن هيكلية مجلس إدارتكم على أعضاء مستقلين خارجيين                            | 3,73            | 1,64              | موافق                 |
| 18            | هناك استقلالية للأعضاء الخارجيين (المستقلين) عند القيام بمهامهم                | 3,17            | 1,76              | موافق                 |
| 19            | من بين أدوار مجلس إدارتكم الرقابة والإشراف على الأداء العام للشركة وأنشطتها    | 4,70            | 0,60              | موافق بشدة            |
| 20            | من بين أدوار مجلس إدارتكم صياغة ووضع الخطط والاستراتيجيات                      | 4,73            | 0,52              | موافق بشدة            |
| 21            | هناك فصل تام لإدارة الشركة عن الملاك (المساهمين)                               | 4,07            | 1,53              | موافق                 |
| المجموع الكلي |                                                                                | 3,93            | 0,84              | موافق                 |

مستوى الدلالة المحسوبة:

$$\alpha = 0$$

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الثانية

يلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية الثانية قدر بـ 3.93 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أ بين [3.4 - 4.2] وتشير إلى درجة موافق، هو ما يدل على أن تشكيل مجلس الإدارة ومهامه يتوافقان مع ما هو منصوص عليه في قوانين الحوكمة وكذا قوانين شركات المساهمة، حيث أن تشكيل المجلس يكون وفق قوانين موضوعة وتفرضها القوانين والمبادئ، ومهامه موضحة بدقة حتى يمكن وضع هيكل تنظيمي لكل مهمة ومحاسبة المخالفين.

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي لهذا الجزء فقدر بـ 0.84 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن فقرات هذه الفرضية محققة بمستوى دلالة إجمالية محسوبة معدومة أي مساوية للصفر، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة الجدولية المقدر بـ  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة 95%، كما أن قيمة  $t$  الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 6.037 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.042 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة حسب قاعدة القرار الإحصائية.

ومنه، بمقارنة النتائج مع مضمون الفرضية الثانية، يتبين لنا نفي الفرضية  $H_0$  وقبول بديلتها  $H_1$  كما يلي:

توجد نمذجة مثالية لهيكله ومهام مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة،  
وتوافقها مع قوانين شركات المساهمة ومبادئ الحوكمة.

### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

من خلال التفسير الإحصائي لنتائج الفرضية الثانية، وجدنا أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا الجزء يقع ضمن درجة موافق من سلم ليكرت الخماسي، وبناء على فهم الموضوع والاطلاع على واقع الشركات المدروسة ومقابلة مسؤولي بعض المجالس الإدارية وبعض أعضائه، يمكن تفسير ومناقشة النتائج كما يلي:

- العبارات رقم 1، 2، 3: أفراد العينة موافقون بشأن عمل الجمعية العامة وانعقادها. حيث من خلال مقابلة ومحاوره بعض الأفراد من العينة، علمنا كيفية عمل الجمعية العامة، حيث أن الجمعية العامة منها ما هو عادي وغير عادي (ومنها ما هو تأسيسي)، فالجمعية العامة العادية تنعقد على الأقل مرة في السنة، ووجدنا أن متوسط انعقادها في الشركات المدروسة بلغ 03 مرات في السنة، وأن انعقادها يكون بعد إبلاغ أعضائها من المساهمين بجدول أعمالها قبل 15 يوما من الانعقاد، وتكون في 04 أشهر التالية لنهاية السنة الحالية. كما أن النصاب القانوني لانعقادها هو ربع الأسهم للحاضرين، أما النوع الثاني فهي الجمعية غير العادية، تنعقد بنفس شروط الجمعية العامة العادية ولكن غير مرتبطة بوقت وإنما للضرورة وفي حالات نص عليها المشرع، والنوع الثالث هو الجمعية التأسيسية وتكون في حالة تعيين أعضاء جدد للمجلس أو تعيين مدقيقي حسابات.

كما أطلعنا بصعوبة على بعض تقارير نتائج الجمعية العامة العادية لإحدى الشركات، ضمت تلخيص لجدول أعمال يضم العديد من القضايا الهامة للشركة أهمها: توسيع حجم الاستثمارات، تقييم وضعية الشركة خاصة ما يتعلق بالجانب المالي، وبعض الجوانب الاجتماعية خاصة ما يتعلق بدعم بعض الحملات التطوعية وتمويل بعض الفرق الرياضية للناشئين. كما علمنا أنه لا يحق لأي كان أن يناقش أموراً لم تكن مدرجة في جدول الأعمال، كما أن للمساهم الحق في توجيه أسئلة إلى أعضاء مجلس الإدارة - وفق مبدأ حق المساءلة - ويتم التصويت على قرارات الجمعية العامة عن طريق الاقتراع السري في حالة عزل أو عقاب أحد الأعضاء وبالتصويت العلني على الأمور دون ذلك.

أما بخصوص الأعضاء من الجمعية العامة أو مجلس الإدارة الغائبين عن حضور الجمعية، فإنهم ملزمون بالتقيد بنتائجها وليس لهم الحق في الطعن أو الرفض لها، ويجب على رئيس مجلس الإدارة تنفيذ مخرجات وقرارات الجمعية خلال 15 يوما من صدورهما، ولذا فإن الجمعية العامة غير العادية لا يمكن عقدها إلا بعد طلب من المساهمين الذين تمثل نسبتهم على الأقل 40% من رأس مال الشركة، ويكون نصاب انعقاد هذه الجمعية يختلف عن نصاب الجمعية العامة العادية، فإذا كان نصاب الجمعية العادية  $\frac{1}{4}$  (الربع) الأسهم فإن نصاب الجمعية العامة غير العادية هو ثلاث أرباع  $\frac{3}{4}$  أسهم الشركة، أما عن قبول القرارات ورفضها فإنه يتم بمبدأ الإجماع والذي يمثل  $\frac{3}{4}$  (ثلاثة أرباع) أسهم الحاضرين.

- العبارة رقم 04: تتعلق هذه العبارة بمدى توفر مجلس الإدارة على لجنة للمراقبة، وقد كانت آراء أفراد العينة ضمن الدرجة موافق بشدة لسلم ليكارت الحماسي. وتعرف كذلك هذه اللجنة بلجنة المراجعة وفق العديد من الكتب والدراسات، ونظراً لأهمية هذه اللجنة فقد كانت متواجدة في أكثرية الشركات المدروسة لما لها من دور كبير في الرقابة على معاملات الشركة

وأنشطتها، حيث تعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع (المدقق) الخارجي، وتتميز باستقلاليتها وخبرتها العالية في مجال المحاسبة والتدقيق ويجب أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، وهذا شيء وجدناه حقا في الشركات المدروسة، فقد لاحظنا الأهمية الكبيرة لهذه اللجنة وأن كل أعمال وصفقات الشركة تكون تحت إشرافها، كما لاحظنا أنها همزة وصل كبيرة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة، وهذا راجع إلى استقلاليتها وحيادها ودورها كذلك في ضمان الشفافية وتقليص حجم الصراعات بين المساهمين والمجلس باعتبار أن أغلب الصراعات تكون من هذا الشكل.

- العبارة رقم 05: تختص هذه العبارة بقياس مدى وجود لجنة الترشيحات والمكافآت على مستوى مجلس الإدارة، فقد كان المتوسط الحسابي ضمن درجة موافق من مقياس ليكارت، بتشتت مرتفع نسبيا، أي أن هناك بعض الشركات لا تحتوي على مثل هذه اللجان على مستوى مجلسها الإداري، فمن خلال اطلاعنا وحوارنا مع بعض أعضاء ومسؤولي مجالس إدارة بعض الشركات، علمنا أن اللجنة المكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل، مهمتها دراسة ملفات الأعضاء الراغبين في دخول المجلس وكذا كبار المديرين التنفيذيين (مجلس المديرين)، وكذا تعويضات هؤلاء الأعضاء ومكافآتهم، كما تعمل هذه اللجنة على تحديد احتياجات المجلس من الكفاءات اللازمة ونوعيتها كما تقوم بمراجعة عمل المجلس وكشف نقاط القوة والضعف في أعضائه، والتأكد من أن أعضاء المجلس لهم الحق في العضوية ودراسة حجم التعويضات والمكافآت اللازمة لكل عضو وفق منصبه والمهام الموكلة إليه، ولقد لمسنا فعالية هذه اللجنة على مستوى معظم الشركات المدروسة من خلال اطلاعنا على وثائق وتقارير خاصة بهذه اللجنة. وأنها تمارس عملها بشكل منتظم وبحضور كامل الأعضاء التي يتراوح عددهم بين 3-6 أعضاء كما علمنا أن تغيير أي عضو من هذه اللجنة يتم بعد أخذ موافقة مجلس الإدارة.

- العبارة رقم 06: من خلال هذه العبارة والخاصة بمعرفة مدى وجود اللجنة التنفيذية، نلاحظ أن أفراد العينة غير موافقون عليها، وهذا من خلال تحصيلنا على متوسط حسابي قدره: 2.37 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي، حيث أن اللجنة التنفيذية مهمتها تتمثل أساسا في مناقشة واتخاذ القرارات الروتينية التي تتطلبها أعمال الشركات العادية، كما تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الشركة. إن هذه اللجنة تعد ضرورية في عمل المجلس ولكن ما وجدناه في هذه الشركات أن هذه اللجنة موجودة ولكنها غير مهيكلة، فمن غير المعقول أن توجد لجنة تنفيذية للقيام بالمهام السالفة الذكر لكن نقص الهيكلية في بعض الشركات حال دون وجودها فعليا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن طبيعة هذه اللجنة وتشكيلها قد لا يحتم هيكلتها رسميا، لأنها مكونة من أربعة (04) أعضاء على الأقل، هؤلاء الأعضاء يختارون من غالبية أصوات أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وإذا لم يكن ذلك ممكنا على الأقل عضوين مستقلين وبالباقى أعضاء

تنفيذيون غير مستقلون، وعليه بما أن اللجنة التنفيذية هي لجنة مكونة من أعضاء المجلس فإنها تقوم بمهامها رغم عدم وجود هيكلية رسمية في بعض الشركات المدرسة، ولكن هذا لا يعني عدم إلزامية هيكلتها حتى يمكن إدارتها ومحاسبتها.

- العبارة رقم 07: كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 4.00 ويقع في الدرجة الرابعة لمقياس ليكارت أي موافق، حيث نجد أن غالبية أفراد لعينة موافقون على مدى وجود لجنة لإدارة المخاطر في مجلس الإدارة، وكما هو معلوم فإن هذه اللجنة تتكون من عضوين غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة وهذا نظرا لأهمية هذه اللجنة، وتعمل هذه اللجنة في الشركات محل الدراسة بالخصوص مع الشركات المالية (البنوك)، وهذا بسبب طبيعة المخاطر التي قد تواجه الشركات وخاصة المخاطر المالية، فمن خلال هذه الدراسة لاحظنا أن هذه اللجنة تقوم بعمل مكثف وهذا من خلال التشخيص الدائم لمخطط الشركات وكشف الاختلالات، وهذا ما يفسر حصولنا على العديد من الوثائق والتقارير التي تصدر عن هذه اللجنة والتي تعد قريبة جدا من إدارة المجلس؛ باعتبارها المصدر الأساسي للمعلومات التي يعتمد عليها المجلس في قراراته ( لم يتمكن الباحث من الحصول على نسخ من هذه التقارير بسبب سريتها كما أخبرنا مسئولو هذه الشركات).

- العبارة رقم 08: تهتم هذه العبارة بمعرفة مدى وجود لجان أخرى غير اللجان المذكورة سلفا، فقد كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.73 حيث يقابلها في مقياس ليكارت محايد، ويمكن قبول هذه العبارة في الحدود الدنيا أي موافق بدرجات ضعيفة. ولكن لو أخذنا بعين الاعتبار الانحراف المعياري فهو مرتفع حيث بلغ 1.91 أي هناك تشتت كبير للإجابات، ففي بعض الشركات والتي بلغ عددها 10 شركات بالتحديد وجدنا لجنة خاصة بالحوكمة، وهذه اللجنة مهمتها هو التأكد من التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، ولو أن هذه اللجنة ذات عمر محدود، أي أن الشركات تعتمد عليها في السنوات الأولى لتطبيق مبادئ الحوكمة. كما وجدنا لجنة التنمية المستدامة وهي لجنة مكونة من خبراء في مجال البيئة والمسؤولية الاجتماعية، يتمثل دورها في مساعدة الشركة في الاندماج في مبادئ المسؤولية الاجتماعية باعتبارها حتمية لا بد منها.

- العبارة رقم 09: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 3.77 أي بدرجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث نجد أن لجان مجلس الإدارة المتوافرة في كل شركة تقوم بالمهام الموكلة إليها، وما يؤكد هذا هو تقارير ونتائج كل لجنة عند التقاء أعضائها، ونخص بالذكر لجنة المراقبة (المراجعة) لاحظنا أنها فعالة جدا في القيام بالمهام المنوطة إليها، كما كانت لجنة إدارة المخاطر تنشط كثيرا على مستوى المجلس. وهذه المعلومات التي ذكرناها تحصلنا عليها عن طريق المقابلة والحوار

مع بعض مسؤولي وأعضاء بعض مجالس الإدارة، فبعضهم زودنا كثيرا بالمعلومات التي لا يمكن للاستبيان أن يحصل عليها، كما كانت لنا مقابلات مع أعضاء في لجنة المراقبة وإدارة المخاطر في مجلس إدارة شركة صناعية بولاية سكيكدة.

- بالنسبة للعبارات رقم 10-11-12: تناقش هذه العبارات طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة، حيث نجد أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن أعضاء المجلس يعينون بطريقة مباشرة (بعض الأعضاء وليس كل)، إن الأعضاء التي يتم تعيينهم مباشرة هم الأعضاء الخارجيون كالمدققين ومحافظي الحسابات والمستشارين، أما الأعضاء التنفيذيين الداخليين يعينون عن طريق الانتخاب من قبل أعضاء الجمعية العامة، نفس الأمر بالنسبة لرئيس مجلس الإدارة الذي يعين بالانتخاب في كامل الشركات محل الدراسة، وهذا تجنباً لأي محاباة وإضفاء الشفافية والنزاهة كون أن منصب رئيس مجلس الإدارة حساس ومهم في تسيير الشركة، أما بالنسبة لأعضاء اللجان المكونة للمجلس فيتم تعيينها مباشرة من طرف رئيس المجلس وأعضائه، لأنهم يعملون تحت إشراف المجلس مباشرة، ويحق له محاسبتهم ونزع الصلاحيات متى اقتضى الأمر ذلك، ولكن الشيء الذي لاحظناه في أغلب الشركات وجود علاقات جيدة بين كامل أعضاء المجلس واللجان وأعضاء الجمعية العامة من المساهمين، هذا لأن تعيين أعضاء المجلس يتم بصفة شفافة وعلنية ولا يمكن تعيين عضو أو أكثر دون وجود إجماع عليه من قبل أعضاء الجمعية.

- العبارة رقم 13: المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ: 4.53 أي بدرجة موافق بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث يلتزم مجلس الإدارة بعدم الجمع بين منصب رئيس المجلس ومنصب الرئيس التنفيذي، باعتبار أن مجلس الإدارة هيئة رقابية استشارية وتقييمية أما لمجلس فهي هيئة تنفيذية تطبق قرارات وأوامر وخطط مجلس الإدارة، وبالتالي حتى يكون هناك شفافية تامة، قامت هذه الشركات بعدم الجمع بين هذين المنصبين وعدم الجمع حتى بين أعضاء المجلسين.

- العبارة رقم 14: تتضمن هذه العبارة سؤالاً حول تمثيل الإدارة لأصحاب المصالح في الشركة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.23 أي بدرجة محايد. ويمكن قبولها والموافقة عليها لأنها ضمن الحدود العليا، فالمعلوم أن حوكمة الشركات جاءت لتعزيز دور أصحاب المصلحة وتضمن حقهم في إدارة الشركة واتخاذ القرارات، فالشركات محل الدراسة نجد أنها تمثل في مجلس الإدارة كامل الأطراف ذات المصلحة بدرجات متفاوتة فنجد أن: المساهمين ممثلين في كامل مجالس الإدارة للشركات المدروسة، نفس الشيء بالنسبة للعمال والشركة في حد ذاتها، ونجد الاختلاف في بعض الأطراف على غرار: البيئة، المجتمع، المستهلك، الشركات البنكية والتمويلية، وهذا راجع إلى حداثة الشركات في تطبيق مبادئ الحوكمة ونقص الخبرة، ولكن

توجد رغبة جدية لجعل هذا التمثيل في مجلس الإدارة يراعي كل الأطراف ذات المصلحة في الشركة، لأن ذلك فيه مصلحة لكل الأطراف.

- العبارة رقم 15: تهتم هذه العبارة بمعرفة تشكيلة مجلس الإدارة وتضمنه لأعضاء تنفيذيين، حيث تحصلنا من خلال تحليلنا لإجابات أفراد العينة على متوسط حسابي قدر ب: 4.57 ويقابله في مقياس ليكارت الخماسي درجة موافق بشدة، وانحراف معياري منخفض مقدّر ب: 0.68، أي أن مجالس إدارة الشركات المدروسة تحتوي على أعضاء تنفيذيين، حيث نجد ضمن هذه المجالس الأعضاء التنفيذيين التالية: المدير المالي، مدير الموارد البشرية، مدير الإنتاج، مدير المحاسبة والتدقيق، حيث يعد وجودهم ضروريا لامتلاكهم المعرفة الكاملة بظروف الشركة وإمكانياتها، كما يساعد الأعضاء التنفيذيون في تطبيق خطط الشركة واستراتيجياتها ويساهمون في الربط بين مجلس الإدارة والوظائف الداخلية في الشركة، كما يجب الإشارة إلى أن نسبة تمثيل الأعضاء التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة لا يتعدى ثلث (3/1) أعضاء المجلس.

- العبارة رقم 16: قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.33 بتقدير موافق بشدة، حيث يقر أفراد العينة أن مجلس الإدارة يتضمن أعضاء غير تنفيذيين، حيث أن هؤلاء الأعضاء لا يشغلون وظائف تنفيذية داخل الشركة، ولا يتقاضون راتبا من طرفها وتكون علاقة هؤلاء الأعضاء غير مباشرة، حيث يقومون بتقديم استشارة ومعلومات تفيد الشركة، وأهم مهام الأعضاء غير التنفيذيين على مستوى الشركات المدروسة ما يلي:

- تقديم الاستشارة لمجلس الإدارة في شتى المجالات؛
- التدقيق والمراجعة لمختلف حسابات ومعاملات الشركة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات الخارجية خاصة بالموارد والشركات المالية. وأهم ما يميز عمل الأعضاء غير التنفيذيين هو نزاهتهم وعدم تزويرهم للحقائق، لهذا يتم إدماجهم في عضوية مجلس الإدارة.

- العبارة رقم 17 و 18: تهتم العبارة رقم 17 والعبارة رقم 18 بمعرفة مدى وجود أعضاء مستقلين في عضوية مجلس الإدارة وكذا استقلاليتهم في القيام بمهامهم، حيث كانت المتوسطات الحسابية لهذين العبارتين: 3.73 و 3.17 على التوالي بدرجة موافق لكلاهما، حيث يتضمن مجلس إدارة الشركات المدروسة أعضاء مستقلين، لا يزالون مهامهم داخل الشركة ولا يتقاضون مقابلا من طرفها، كما ينبغي أن لا يكون للأعضاء المستقلين أي علاقة بعمل أعضاء مجلس الإدارة، وهذا لضمان الشفافية التامة والنزاهة في عمل المجلس والرقابة على أداء الشركة، وقد حددت قوانين شركات المساهمة في القانون الجزائري ومبادئ الحوكمة صفة العضو المستقل والظروف التي تنافي العضوية والاستقلالية (أنظر الفصل الثاني)، كما

وجدنا في الشركات المدروسة أن ظروف عمل الأعضاء المستقلين مناسبة، حيث يضمن لهم مجلس الإدارة إبداء رأيهم وممارسة مهامهم دون أي ضغط، مع وجود تباين بين الشركات، ففي بعضها نجد صراعات بين أعضاء المجلس تؤثر على عمله بصورة كلية، وما يلاحظ في أغلب مجالس الإدارة المدروسة أن الجمعية العامة للمساهمين هي من تسعى وتضغط لوجود أعضاء مستقلين لإضفاء الشفافية في معاملات المجلس وإعطاء تقارير صحيحة عليه.

- العبارة رقم 19: حظيت هذه العبارة بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.70 بتقدير موافق بشدة على سلم ليكارت الخماسي، حيث يرى أفراد العينة المستجوبون أن من بين أهم أدوار مجلس الإدارة هو الرقابة والإشراف على الأداء العام للشركة والرقابة على أنشطتها، حيث أن مجلس الإدارة يعد هيئة رقابية إشرافية كما يقوم بالرقابة على أداء الشركة من كامل النواحي، ويقوم بتقديم تقارير دورية حوله وحول أنشطة الشركة ومستوى تقدمها، وما يؤكد هذا الاتجاه هو وجود لجنة للمراقبة والمراجعة على مستوى مجلس الإدارة مهمتها هو الرقابة على أداء الشركة والعاملين فيها، حيث من خلال اجتماعات الجمعية العامة العادية يتم إدراج ضمن جدول الأعمال جلسات خاصة بتقديم حصيلة حول مستويات أداء الشركة، وتبرير بعض نقاط الضعف وتحديد المسؤوليات وكذا تقديم شروحات حول وجود انحرافات في الأداء العام للشركة واقتراح حلول مناسبة لذلك.

- العبارة رقم 20: تتعلق هذه العبارة بمعرفة قيام مجلس الإدارة بصياغة ووضع الخطط والاستراتيجيات، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 4.73 بدرجة موافق بشدة، حيث يقوم المجلس بوضع الخطط التي تحقق أهداف الشركة وأهداف الأطراف المصلحة، كما يقوم بصياغة الاستراتيجيات على شتى المستويات، وهذا بالتشاور ومشاركة كامل أعضاء المجلس واللجان المكونة له، حيث تعمل اللجان على جلب المعلومات الضرورية لوضع الخطط والاستراتيجيات وإبداء آرائهم حولها، كما يشارك الأعضاء الممثلون لأصحاب المصالح في الشركة حتى لا يكون هناك صراعات وتحميل للمسؤوليات في حال الفشل، وللقيام لهذا الدور يتم فتح ورشات عمل ونقاشات واسعة لكامل أعضاء المجلس واللجان التابعة له لمدة تزيد عن 60 يوما للخروج بنتائج يتم المصادقة عليها في الاجتماعات العادية للمجلس.

- العبارة رقم 21: قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 بدرجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، وتتعلق بمدى ممارسة مجلس الإدارة مهامه دون ضغوطات من قبل المساهمين، حيث بسبب رغبة المساهمين في زيادة الأرباح يقومون بالضغط على مجلس الإدارة من أجل الحصول على ضمانات لحماية حصصهم، وهذا من شأنه أن يخلق نزاعات وصراعات بين الملاك والمديرين، كما حدث في العديد من الشركات الوطنية وانتهى الأمر بهم إلى الإفلاس وحل الشركة. لكن بسبب زيادة

وعى المساهمين والمسيرين تقلصت هذه المشاكل وأصبح للمساهمين أعضاء ممثلين لهم في المجلس من أجل نقل انشغالهم وتزويدهم بالمعلومات الحقيقية في الوقت المناسب، الأمر الذي يساعد في طمأنة المساهمين وتوفير جو عمل ملائم لأعضاء المجلس وتخفيف الضغوطات عليهم.

وعليه فمن خلال تحليلنا لنتائج الجزء الثالث من الاستمارة والخاصة بالإجابات على السؤال الفرعي الثاني، وإثبات فرضيته أو نفيها. فقد تبين أن مجلس الإدارة في الشركات المدروسة ممثل بجميع أعضائه نسبيا (ليس كامل الشركات)، كما يمتلك أهم اللجان اللازمة لضمان عمله، وأن هذه اللجان مرافقة له في تأدية مهامها، خاصة ما تعلق بالرقابة والإشراف على الأداء العام للشركة، بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة ممثل بكامل أنواع الأعضاء؛ وهذا ما يؤكد النتائج الإحصائية المتوصل إليها. وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والقائلة ب: وجود نمذجة مثالية لهيكله ومهام مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتضمن هذه الفرضية مجموعة الأسئلة الخاصة بالمحور الرابع، وتهدف إلى معرفة مدى اهتمام مجالس الإدارة في شركات المساهمة بتقييم الأداء الشامل؛ علما أن هذا الأخير يجمع بين ثلاثة أنواع من الأداء وهي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي. وعليه فقد قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية تركز كل منها على نوع (جانب) من الأداء ومختلف المعايير المعتمدة في التقييم.

**أولا: اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة:** من أجل اختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائيا بالشكل التالي:

**فرضية العدم  $H_0$  :** لا تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي ؛

**فرضية القبول  $H_1$  :** تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي.

وللإجابة على هذه الفرضية، لدينا الجدول الموالي الذي يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة الخاصة بهذا الجزء:

جدول رقم 24: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة

| الرقم                                                                             | الفقرات                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للإجابة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بتقييم دوري منتظم للمؤشرات المالية بهدف قياس الأداء                           | 4,30            | 0,95              | موافق بشدة            |
| 2                                                                                 | يعتمد مجلس إدارتكم على الميزانية التقديرية كأساس لتقييم الأداء                                  | 4,70            | 0,65              | موافق بشدة            |
| 3                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأداء المطلوب              | 4,00            | 0,87              | موافق                 |
| 4                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بالتشاور مع المساهمين حول وضع المؤشرات المالية وكيفية تصحيح الانحرافات        | 2,70            | 1,51              | محايد                 |
| 5                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بقياس مدى رضى المساهمين عن أداء الشركة                                        | 3,10            | 1,45              | محايد                 |
| 6                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بالإفصاح المالي دوريا للمساهمين عن وضعية أداء الشركة                          | 3,83            | 1,64              | موافق                 |
| 7                                                                                 | يعتمد مجلس إدارتكم على مؤشرات اقتصادية تغطي كافة جوانب الأداء الاقتصادي مما لا يدع مجالاً للخلل | 3,83            | 1,12              | موافق                 |
| 8                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بمقارنة أداء الشركة الاقتصادي مع أداء الشركات المنافسة                        | 2,00            | 1,34              | غير موافق             |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                                 |                 |                   |                       |
| 9                                                                                 | العائد على السهم                                                                                | 4,67            | 0,92              | موافق بشدة            |
| 10                                                                                | القيمة السوقية للسهم                                                                            | 4,73            | 0,91              | موافق بشدة            |
| 11                                                                                | عتبة مردودية الشركة                                                                             | 4,87            | 0,57              | موافق بشدة            |
| 12                                                                                | تطور رقم الأعمال الشركة من سنة لأخرى                                                            | 4,37            | 1,45              | موافق بشدة            |
| 13                                                                                | إنتاجية العامل                                                                                  | 4,73            | 0,91              | موافق بشدة            |
| 14                                                                                | مردودية قطاعات النشاط                                                                           | 2,23            | 1,74              | غير موافق             |
| 15                                                                                | التكاليف الفعلية إلى التكاليف المخطط لها                                                        | 3,43            | 1,91              | موافق                 |
| 16                                                                                | التكاليف الفعلية إلى تكاليف المنافسين                                                           | 1,70            | 1,39              | غير موافق بشدة        |
| 17                                                                                | معدل دوران المخزون                                                                              | 4,17            | 1,56              | موافق                 |
| 18                                                                                | القيمة الاقتصادية المضافة                                                                       | 4,33            | 1,45              | موافق بشدة            |
| 19                                                                                | العائد من المنتجات الجديدة                                                                      | 2,47            | 1,83              | غير موافق             |

مستوى الدلالة المحسوبة:

$$\alpha = 0.024$$

|                                             |    |                                           |      |      |                |
|---------------------------------------------|----|-------------------------------------------|------|------|----------------|
| مستوى الدلالة المحسوبة:<br>$\alpha = 0.024$ | 20 | معدلات الأرباح من سنة لأخرى               | 3,47 | 1,87 | موافق          |
|                                             | 21 | تطور هوامش الربح من سنة لأخرى             | 3,57 | 1,74 | موافق          |
|                                             | 22 | معدل مردودية أصول الشركة                  | 3,53 | 1,83 | موافق          |
|                                             | 23 | معدل مردودية الأموال الذاتية              | 2,73 | 1,89 | محايد          |
|                                             | 24 | معدل العائد على الرأسمال المستثمر         | 3,67 | 1,79 | موافق          |
|                                             | 25 | التكاليف الاستثمار                        | 4,07 | 1,57 | موافق          |
|                                             | 26 | معدل دوران العملاء                        | 2,33 | 1,75 | محايد          |
|                                             | 27 | عدد الداخلين الجدد من الزبائن             | 1,90 | 1,54 | غير موافق      |
|                                             | 28 | مدة الاحتفاظ بالزبائن                     | 1,60 | 1,30 | غير موافق بشدة |
|                                             | 29 | قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره            | 1,87 | 1,55 | غير موافق      |
|                                             | 30 | قياس عدد شكاوى الزبائن وتطورها            | 1,87 | 1,55 | غير موافق      |
|                                             | 31 | تطور رقم الأعمال المحقق مع كل شريحة سوقية | 1,63 | 1,38 | غير موافق بشدة |
|                                             | 32 | احتياجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها    | 1,50 | 1,22 | غير موافق بشدة |
|                                             | 33 | نسبة الديون المعدومة والمشكوك فيها        | 2,03 | 1,69 | غير موافق      |
|                                             | 34 | عدد الترقيات من الداخل                    | 4,00 | 1,64 | موافق          |
|                                             | 35 | عدد النزاعات مع الموردين وتكاليفها        | 1,97 | 1,43 | غير موافق      |
|                                             | 36 | تكاليف اللاحقة في المنتجات والعمليات      | 1,97 | 1,63 | غير موافق      |
|                                             | 37 | توفير برامج التدريب للعاملين وتكاليفها    | 4,30 | 1,21 | موافق بشدة     |
|                                             |    | المجموع الكلي                             | 3,19 | 0,72 | محايد          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الأولى للفرضية الثالثة

يلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية قدر بـ 3.19 والذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي أ بين [2.6 – 3.4] وتشير إلى درجة محايد، وما يعادلها هو درجة موافق في الحدود العليا للفئات لأنها أقرب ما تكون إلى درجة موافق. وهو ما يدل على أن مجلس الإدارة في الشركات المدروسة يقوم بتقييم الأداء الاقتصادي كجزء هام من تقييم الأداء الكلي، حيث يمكن للشركات من معرفة وضعيتها مقارنة بالمنافسين واتخاذ التصحيحات اللازمة عند وجود انحرافات.

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي لهذا الجزء فقد بـ 0.72 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال جدول T كذلك، نلاحظ أن فقرات هذه الفرضية محققة بمستوى دلالة إجمالية محسوبة مقدرة ب: 0.024، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الجدولية المقدرة ب  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة 95%، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت ب 4.014 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.042 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة حسب قاعدة القرار الإحصائية.

تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي.

### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة

إن التحليل الإحصائي لنتائج هذه الفرضية، والتي تدرس مدى اهتمام مجالس إدارة الشركات المساهمة الجزائرية بتقييم الأداء الاقتصادي، يبين أن أفراد العينة موافقون ويقرون بأن هناك تقييما لهذا الجانب، وللإشارة فإن الأداء الاقتصادي لا يقتصر على جانبه المالي فقط، بل يشمل مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، فاعتبارهما مكملان لبعضهما البعض، وبالتالي سنقوم بتحليل ومناقشة إجابات أفراد العينة حول هذا الحور.

- العبارة رقم 01: تهتم هذه العبارة بمدى قيام مجلس الإدارة بالتقييم الدوري للأداء انطلاقا من المعايير المالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.3 ما يعادله على سلم ليكارت درجة موافق بشدة، مع إنحراف معياري قدره 0.95 . وبالتالي فمجلس الإدارة يقوم بتقييم دوري لأداء الشركة باستخدام المؤشرات المالية وهذا بهدف معرفة وضعية الشركة، خاصة على الأجل القصير، لأنه معلوم أن المؤشرات المالية تتميز بقصر ظهور أثرها على الشركة ويمكن الحكم على واقع الشركة ماليا من خلال هذه المؤشرات، وفي هذا الجزء سنبين أهم المؤشرات التي يعتمد عليها مجلس الإدارة في التقييم، وهل هذه المؤشرات تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية.

- العبارة رقم 02: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.7 أي بتقدير موافق بشدة على سلم ليكارت الخماسي، و0.65 كانحراف معياري، أي أن أفراد العينة الذين هم أعضاء في مجلس الإدارة (رئيس، نائب، أعضاء) يقرون بأنهم يعتمدون في تقييم الأداء على الميزانية التقديرية، حيث يقومون بقياس الأداء في نهاية السنة المالية ومقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة ومعرفة فعالية الشركة في تحقيق الأهداف وحساب الفجوة، حيث تمكن هذا الأداة من معرفة الإختلالات والانحرافات في الأداء، ولكن ما يعاب على هذه الأداة (الميزانية التقديرية) أنها تهتم بالجوانب المالية فقط، أي أنها تهتم بالأرقام والنسب المالية وتهمل كثيرا من الجوانب غير المالية والتي لها دور في تحسين الأداء الشامل للشركة على غرار: رضا الزبون، سمعة الشركة، مستوى الجودة، الكفاءات المحورية.

- العبارة رقم 03: يوافق أفراد العينة على قيام المجلس بتصحيح الأخطاء عند وجود انحراف في الأداء (وجود فجوة)، وهذا بمتوسط قدره 4.00 أي بدرجة موافق على سلم ليكارت. أي أن مجلس الإدارة يعتمد على الأدوات لقياس الأداء ومنه القيام بتصحيح الانحرافات، لأنه مهما كانت الخطط الموضوعة فإن هناك فجوة في الأداء بسبب التغير السريع لبيئة الأعمال، وتختلف الفجوات في الأداء بين الشركات، فمنها ما يكون كبيرا ومنها ما يكون دون ذلك، ومن خلال دراستنا لهذه الشركات، وجدنا أن الشركات البترولية محل الدراسة هي الأكثر تعرضا للانحرافات بسبب عدم استقرار أسعار البترول وكثرة الأزمات في هذا القطاع، وبنسبة أقل نجد الشركات المحتكرة للأسواق ومن أمثلة الشركات التي وجدنا فجوات إيجابية في أدائها شركة نفطال لنقل وتوزيع جميع أنواع الزيوت والوقود، حيث وجدنا أن الأهداف الموضوعة في الميزانية التقديرية أقل بكثير من النتائج المحققة، وهذا راجع أساسا إلى احتكار الشركة وحيوية القطاع العالية.

- العبارة رقم 04: تهتم هذه العبارة بمعرفة مدى إشراك مجلس الإدارة للمساهمين عند وضع وصياغة مؤشرات تقييم الأداء، وكذا طرق وكيفيات تصحيح الأخطاء؛ حيث كان المتوسط الحسابي 2.7 بتقدير محايد، وهي تمثل وتعادل درجة موافق في الحدود الدنيا، وقد كانت  $t$  المحسوبة لهذه العبارة هو 5.124 وهي أكبر من  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  وبالتالي قبول العبارة البديلة ورفض العبارة العدمية. وهذا ما وجدناه في بعض الشركات المدروسة عند إطلاعنا على جداول أعمال الجمعية العامة وجدنا أنه من ضمن المحاور المدروسة، محور خاص بطرق ومؤشرات تقييم وقياس أداء الشركة، وكذا وجدنا من نتائج أعمال بعض هذه الجمعيات العامة اقتراحات حول طرق تحسين تقييم الأداء، كما أن الشركات التي لا تشارك المساهمين في عملية التقييم والتصحيح فقد برر أعضاء مجالسها الإدارية سبب ذلك هو قلة وعي المساهمين، وربما جهل بعض أو كثير من المساهمين بهذا الجانب، وهذا ما يؤخذ على شركائنا الجزائرية أن أغلب رجال المال وكبار المساهمين والمستثمرين دون مستويات دراسية أو قد يكونون عديمي المستوى.

- العبارة رقم 05: ترتبط هذه العبارة بسابقتها ارتباطا وثيقا، حيث من خلال برنامج SPSS وجدنا أن معامل الارتباط بين هذه العبارة والعبارة 04 بلغ 0.994، أي أن اتجاه هذه العبارة مرهون بالعبارة التي سبقتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.10 بتقدير محايد أي موافق في الحدود الوسطى، أي أن مجلس الإدارة يهتم بقياس رضی المساهمين عن أداء الشركة، باعتبار أن المساهم هو أهم أطراف الشركة ويجب أخذه بعين الاعتبار والاهتمام باحتياجاته، فمن نتائج تحليل الإجابات، نجد أن أغلب هذه الشركات تكون الدولة هي المساهم الأكبر في حصص الشركة، ولكن هذا لا يعني أن بقية المساهمين ليس لهم الحق في الشركة، ولكن تأثيرهم قد يقل نظرا لخصصهم في أسهم الشركة دون أن ننسى أن حوكمة الشركات جاءت لضمان حق كل المساهمين وضمان المعاملة المتكافئة لهم.

- العبارة رقم 06: تهم هذه العبارة بمعرفة مدى قيام مجلس الإدارة بالإفصاح عن وضعية أداء الشركة للمساهمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بدرجة موافق وبانحراف معياري 1.64 (مرتفع نسبياً)، هذا ما يؤكد نتائج المحور الثاني حول مبدأ الشفافية والإفصاح، حيث أن هذا المبدأ غير مفعّل بالدرجة الكافية، حيث أن مجلس الإدارة يقوم بتقييم الأداء ولكن هناك ضعف في الاتصال مع المساهمين والإعلان لهم عن نتائج التقييم خوفاً من المساءلة، أو بسبب وجود تجاوزات في أعمال مجلس الإدارة، لأن هذا ما وجدناه في بعض الشركات المدروسة عند حوارنا مع بعض الموظفين فيها (ليسوا أعضاء في المجلس)، أعلمونا أن هناك خروقات في بعض صفقات ومعاملات المجلس خاصة المالية منها، وبالتالي يلجأ أعضاء المجلس إلى عدم الإفصاح الدوري عن النتائج المالية. وللإشارة هذا ليس في كامل الشركات المدروسة ولكن في بعضها فقط ولهذا نجد أن الانحراف المعياري مرتفع أي أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة خاصة المساهمين منهم.

- العبارة رقم 07: اعتمدنا على هذه العبارة لتبين أن هناك فرقاً بين الأداء المالي والأداء الاقتصادي حيث أن هذا الأخير يجمع في طياته بين الأداء المالي وغير المالي وعليه فقد كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو: 3.83 بدرجة موافق على سلم ليكارت. حيث أن أفراد العينة يقرون أن مجلس الإدارة يحاول الجمع بين الجوانب المالية قصيرة الأجل والجوانب غير المالية طويلة الأجل، وهذا حتى يمكن لهم أن يغطوا كامل جوانب الشركة وعدم إهمال أي جانب الذي يمثل طرفاً من الأطراف ذات المصلحة وهذا تعزيزاً لمبدأ المساواة بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وتأكيداً لهذا الأمر فقد كانت  $t$  المحسوبة لهذا السؤال أكبر بكثير من  $t$  الجدولية أي أن نتيجة هذه العبارة صحيحة وليست مجرد صدفة.

- العبارة رقم 08: تهم هذه العبارة بمعرفة مدى مقارنة أداء الشركة مع أداء شركات منافسة، حيث كان المتوسط الحسابي المحسوب 2.00 أي بدرجة غير موافق، أي أن الشركات تعتمد على مقارنة أدائها الحالي مع الأداء المتوقع أو مع أداء سنوات ماضية، كما تقوم الشركات بتقييم أدائها داخلياً أي تقوم بتقييم الوظائف بعضها ببعض أو تقييم الأفراد وإنتاجيتهم، ففي شركات قليلة جداً قامت بتقييم أدائها مع أداء شركات أخرى لغرض تصحيح الأخطاء وكانت عملية التقييم تتم من خلال دراسات جامعية أو مراكز بحث، أي بمبادرة خارجية، أما أنها تقوم بعملية المقارنة كجزء من أنشطتها فهذا غير وارد، ففي بعض الدراسات والبحوث وجدنا مثلاً: شركة نفطال قامت بمقارنة مع شركة طوطال الفرنسية، ولكنها كلها تبقى بحوث غير مهيكلية داخل الشركات ولم تكن لها المبادرة.

- العبارات من 09-37: تهم هذه العبارات بمعرفة ماهية أهم المعايير التي تعتمد عليها مجالس الإدارة في تقييم الأداء الاقتصادي، وسنقوم بترتيب هذه المعايير من الأكثر استخداماً (الأكثر متوسط) إلى الأقل استخداماً أي وفق الأهمية بالنسبة للمستجوبين:

- نجد أن العبارات رقم 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 18 - 37: تحصلت على متوسطات حسابية ضمن المجال [2,4-5] أي ما يقابلها في سلم ليكارت هو درجة موافق بشدة، وهذا بانحرافات معيارية مختلفة ومقبولة نسبيا، حيث نجد أن:
- معياري العائد على السهم والقيمة السوقية للسهم، من المعايير الأكثر استخداما في تقييم الأداء الاقتصادي للشركة، وهذا لأن قيمة الأسهم توحى بنجاح الشركة وتحقيقها لمستويات عالية من الأهداف، كما أن عائد السهم الكبير يجعل المساهمين وبقية الأطراف ذات المصلحة في تنافس للحصول على حصة من الشركة، كما أن هذين المعيارين يعكسان أداء الشركة لدى الأطراف ذات المصلحة عند اجتماعات الجمعية العامة وعرض التقارير المالية للشركة.
- معيار عينة المردودية: نلاحظ أن هذا المقياس مرتفع المتوسط الحسابي حيث بلغ 4.87، ما يدل على أن أغلب المجالس الإدارية تعتمد على هذا المؤشر في تقييم الأداء الاقتصادي للشركة، حيث يساهم هذا المعيار في معرفة نقطة تساوي الإيرادات مع التكاليف، ومنه يمكن للشركة أن تتحكم في حجم استثماراتها، كما لاحظنا أن هذا المعيار سهل الاستخدام ويوفر معلومات لأعضاء المجلس حول وضعية ومستقبل الشركة، كما يعتمد عليه في وضع الخطط وبرامج الاستثمار.
- معيار تطور رقم الأعمال السنوي: من المعايير المستخدمة بكثرة في تقييم أداء الشركة الاقتصادي، لأنه يوفر معلومات كافية عن رقم أعمالها وكذا حجم الحصة السوقية للشركة، كما يوضح أي تناقص أو تراجع لرقم الأعمال، ويساهم في كشف الاختلالات واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح، كما أن هذا المعيار سهل الاستخدام، ويمكن لمجلس الإدارة أن يوفر المعلومات اللازمة حوله بسرعة. ففي بعض مجالس الإدارة، وجدنا أن هذا المعيار يستخدم شهريا وفي بعضها كل ثلاثة أشهر، حيث يمكن هذا المعيار من الرقابة على رقم الأعمال، وبعد كذلك هذا المعيار أكثر المعايير إدراجا في جدول أعمال الجمعية العامة، لأنه يقدم معلومات للمساهمين والأطراف ذات المصلحة ويشكل أداة تعكس حال أداء الشركة ويمكن لأي مساهم أن يفهم هذا المعيار مهما كان مستواه.
- معيار إنتاجية العامل: قدر المتوسط الحسابي لهذا المعيار بـ: 4.73، كما أن  $t$  المحسوبة له أكبر بكثير من  $t$  الجدولية ( $t_c=10.07 \gg t_t=2.042$ ) ويقيس هذا المعيار إنتاجية العامل في شتى مستويات الهيكل التنظيمي، سواء العمال التشغيليون أو الإطارات وعمال الإدارة، لكن ما يلاحظ على هذا المعيار أنه صعب القياس رغم أهميته في تحديد الإنتاجية الإجمالية واحتساب الأجور، كما أن هذا المعيار يحمل جانبين، الأول كمي أي مقارنة إنتاجية الفرد بآخر، والثاني كيفي أي مدى رضى العامل عن العمل.
- معيار القيمة الاقتصادية المضافة: يعتبر من المعايير المستخدمة من طرف مجلس إدارة الشركات في الجزائر، ويعد معيارا دقيقا لأنه يعطي قيمة صحيحة ودقيقة للربح الحقيقي للشركة خال من كل الضرائب، ونظرا لأنه سهل التعبير والقراءة يستخدم بكثرة من طرف مجلس الإدارة لتقديمه إلى المساهمين والأطراف ذات المصلحة، كما يعتبر معيارا تحفيزيا لأصحاب

رؤوس الأموال لزيادة حصصهم ورفع أصول الشركة، كما يسهل من مساءلة أعضاء المجلس وتقييم عمله وحساب الانحرافات في الأداء.

- معيار حجم برامج تدريب العاملين وتكاليفها: يحمل هذا المعيار جزأين: الأول هو حجم التدريب ونوعيته والمستفيد منه، والثاني التكاليف المالية لهذه البرامج والعوائد المتوقعة منها. كما يقيس هذا المعيار مدى اهتمام مجلس الإدارة بتطوير موارده البشرية؛ وبالتالي تحفيزهم ماديا ومعنويا ورفع من ولائهم للشركة، وقيس كذلك العوائد المتوقعة من هذه البرامج مقارنة بتكاليفها.

وبالتالي يمكن أن تبين هذه المعايير وتعكس مدى اهتمام مجلس الإدارة بتقييم الأداء غير المالي بجانبه الاقتصادي.

- أما العبارات رقم: 15 - 17 - 20 - 21 - 22 - 24 - 25 - 34: فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد العينة، حيث نجد أن متوسطاتها الحسابية تتراوح بين [2,4-3,4] وهو ما يعادل درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي. حيث نجد أن مجلس الإدارة يقوم بتقييم:

- نسبة التكاليف الفعلية إلى التكاليف المتوقعة، أي مدى التزام الشركة بإنفاق التكاليف والأموال المرصدة لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتسديد الأعباء، حيث يقوم مجلس الإدارة من خلال لجنة المراقبة والمراجعة من التأكد من عدم تجاوز التكاليف الفعلية التكاليف المتوقعة، كما تقوم اللجنة بوضع خطط لعلاج وتصحيح الانحرافات، وما يلاحظ على لجنة المراقبة في مجالس إدارة الشركات المدروسة أنها تشكل من خبراء عاليي المستوى، حيث من خلال اطلعنا على بعض تقارير اللجنة حول الانحراف في التكاليف وجدناها معدومة وفي بعض السنوات ايجابية أي أن التكاليف الفعلية أقل أو تساوي من التكاليف المتوقعة.

- معدل دوران المخزون: يقيس هذا المعيار حركية المخزون ويساعد في معرفة نشاط الشركة، وهو من المعايير المعتمدة من طرف مجالس إدارة الشركات محل الدراسة، لأنه يعطي صورة واضحة عن حركية السلع والخدمات، حيث أن معدل دوران المخزون كلما كان كبيرا استفادت الشركة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تزداد الأرباح، وعليه فإن هذا المعيار يعد صورة حقيقية يمكن لمجلس الإدارة أن يستخدمه لترجمة أداء الشركة الاقتصادي في هذا الجانب.

- يقيس مجلس الإدارة الأداء الاقتصادي للشركة باستخدام التطور السنوي للأرباح وكذا تطور هامش الربح السنوي، وقيس هذين المعيارين قدرة مجلس الإدارة على تحقيق الأرباح باستمرار والاستفادة من تراكم الخبرة في تحسين وزيادة هامش الربح السنوي، حيث يعتبران وسيلة فعالة لأعضاء المجلس في إغراء المساهمين الحاليين والمحتملين وبقية الأطراف ذات المصلحة للاندماج في الشركة، ففي الشركات المدروسة نجد هامش الربح وحجم الأرباح متذبذبة خاصة الشركات البترولية،

وهذا بسبب التغير المستمر والسريع لأسعار المادة الأولية، كما نجد أن كذلك العديد من الملاحظات من قبل المساهمين عند انعقاد الجمعيات العامة على هذين المعيارين بسبب التغير المستمر فيهما بالزيادة والنقصان.

- نجد كذلك معدلات ومعايير يستخدمها مجلس الإدارة ويعتمد عليها عند تقييم الأداء الاقتصادي ونذكرها منها: تكاليف الاستثمار، معدل العائد على رأس المال المستمر، وهذين المعيارين من المعايير المالية البحتة أي يركزان على الجانب المالي للأداء الاقتصادي. كما نجد كذلك معيار عدد الترقية من الداخل ذو بعد غير مالي، حيث يركز على جانب العمال ومدى اهتمام الشركة بمواردها البشرية، حيث تعد الترقية من الحوافز المعنوية والمادية والتي تعزز علاقة العامل بالشركة.

- ما يؤخذ على بعض مجلس إدارة الشركات المدروسة أنها أهملت العديد من المعايير ذات الأهمية البالغة والتي يمكن أن تعكس واقع أداء الشركة الاقتصادي، وبالأخص الجانب غير المالي منها ومن هذه المعايير نذكر: مدة الاحتفاظ بالزبائن، مستوى رضى الزبون، عدد شكاوي الزبون والنزاعات مع الموردين، تكاليف اللجوء. حيث تعد هذه المعايير غير المعتمدة من طرف مجلس الإدارة في التقييم تؤثر على نتائجه، لأن طريقة التقييم الحالية تركز على جانب وتهمل آخر، تركز على الجوانب المالية وتهمل الجوانب غير مالية، فنظرة مجلس الإدارة المالية تؤكد اهتمامها بالمساهمين وتقلل من أهمية بقية الأطراف ذات المصلحة.

وبالتالي من خلال الجزء الأول من المحور الرابع، نجد أن مجلس الإدارة يهتم بتقييم الأداء الاقتصادي للشركة ويغلب الجانب المالي على الجانب غير مالي في التقييم، وهذا ما يحد من شمولية التقييم ومحدودية النتائج، أما إيجابيات هذا التقييم أنه يحاول أن ينوع من المعايير المالية لتشمل جميع جوانب الأداء ويعطي صورة واضحة للأطراف ذات المصلحة حول واقع أداء الشركة ويفتح المجال للمساءلة والمحاسبة في جلسات الجمعية العامة.

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختيار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائيا بالشكل التالي:

**فرضية العدم H0 :** لا تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي؛

**فرضية القبول H1 :** تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي.

وللإجابة على هذه الفرضية، لدينا الجدول الموالي الذي يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة الخاصة بهذا الجزء:

جدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة

| الرقم                                                                             | الفقرات                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للإجابة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بإجراءات استقصاء دوري للتعرف على متطلبات الشركاء الاجتماعيين ومستوى رضاهم عن أداء الشركة | 3,70            | 1,39              | موافق                 |
| 2                                                                                 | يقوم مجلس إدارتكم بالمتابعة الدائمة والمستمرة للأطراف الفاعلة في المجتمع والتي لها تأثير على أداء الشركة   | 3,37            | 1,50              | محايد                 |
| 3                                                                                 | هناك التزام بالمعايير الأخلاقية في العمل من قبل مجلس إدارتكم                                               | 3,87            | 1,22              | موافق                 |
| 4                                                                                 | يسعى مجلس إدارتكم إلى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية لتحسين أداء الشركة                                  | 3,93            | 1,20              | موافق                 |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                                            |                 |                   |                       |
| 5                                                                                 | تمتع الشركة بالنزاهة في استقطاب العاملين من المنافس الآخر                                                  | 3,17            | 1,39              | محايد                 |
| 6                                                                                 | توفر إمكانيات وخدمات الرعاية بالصحة                                                                        | 3,97            | 1,35              | موافق                 |
| 7                                                                                 | مدى امتلاك الشركة نظام أمن للوقاية من حوادث العمل                                                          | 3,90            | 1,47              | موافق                 |
| 8                                                                                 | معدلات تغيب العمال وأسبابها                                                                                | 4,27            | 0,98              | موافق بشدة            |
| 9                                                                                 | صورة وسمعة الشركة من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية                                       | 3,57            | 1,43              | موافق                 |
| 10                                                                                | مدى توفر وسائل النقل للعمال                                                                                | 4,20            | 1,10              | موافق بشدة            |
| 11                                                                                | نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين                                                     | 3,57            | 1,48              | موافق                 |
| 12                                                                                | مدى احترام الشركة لقوانين وتشريعات العمل                                                                   | 3,37            | 1,56              | محايد                 |
| 13                                                                                | عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال                                                     | 2,17            | 1,46              | غير موافق             |
| 14                                                                                | عدد العمال من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع العمال                                                          | 2,23            | 1,52              | غير موافق             |
| 15                                                                                | عدد عمليات الطرد التعسفي                                                                                   | 2,23            | 1,52              | غير موافق             |
| 16                                                                                | عدد مناصب الشغل الجديدة سنويا                                                                              | 3,93            | 1,34              | موافق                 |
| 17                                                                                | قياس الشركة لتطور عدد حوادث العمل                                                                          | 4,09            | 1,51              | موافق                 |
| 18                                                                                | تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال                                                         | 3,93            | 1,48              | موافق                 |
| 19                                                                                | نسبة عمال المنطقة الموجودة بها الشركة نسبة إلى إجمالي العمال                                               | 2,00            | 1,53              | غير موافق             |
| 20                                                                                | عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي                                                                          | 3,07            | 1,55              | محايد                 |
| 21                                                                                | قياس الشركة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين                                     | 3,13            | 1,70              | محايد                 |

مستوى الدلالة المحسوبة:  
 $\alpha = 0.042$

|               |                                                                                 |      |      |       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 22            | تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية                     | 3,93 | 1,48 | موافق |
| 23            | تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية                                 | 3,53 | 1,43 | موافق |
| 24            | عدد الجمعيات ذات الاجتماعي الممولة من طرف الشركة                                | 3,73 | 1,39 | موافق |
| 25            | علاقة الشركة مع الصحافة بشتى أنواعها                                            | 3,17 | 1,64 | محايد |
| 26            | عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها الشركة وتكاليفها                       | 3,97 | 1,48 | موافق |
| 27            | مدى توافق أهداف الشركة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان          | 3,30 | 1,49 | محايد |
| 28            | مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بين كل فئات المجتمع                          | 2,87 | 1,57 | محايد |
| 29            | مساهمة الشركة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وغيرها | 3,93 | 1,60 | موافق |
| المجموع الكلي |                                                                                 | 3,49 | 0,99 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الثانية للفرضية الثالثة

يلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية قدر بـ 3.49 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أ بين [3.4 – 4.2] وتشير إلى درجة موافق، وهو ما يدل على أن مجلس الإدارة في الشركات المدروسة يقوم بتقييم الأداء الاجتماعي كجزء هام من تقييم الأداء الكلي، حيث يمكن للشركات من معرفة وضعيتها مقارنة بالمنافسين واتخاذ التصحيحات اللازمة عند وجود انحرافات، وكذا التزاما بما تفرضه البيئة من التماشي مع متطلبات التنمية المستدامة التي أصبحت حتمية على الشركات الاندماج في مبادئها.

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي لهذا الجزء فقد بـ 0.99 وهو رقم مقبول، ما يدل على عدم تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال جدول T كذلك نلاحظ أن فقرات هذه الفرضية محققة بمستوى دلالة إجمالية محسوبة مقدرة بـ: 0.042 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الجدولية المقدرة بـ  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة 95%، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 2.131 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.042 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة حسب قاعدة القرار الإحصائية. أي:

تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي.

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة

كما ذكرنا في طيات هذه الدراسة، وفي جانبها النظري بالتحديد فإن الأداء لم يعد يقاس بجانبه الاقتصادي بشقيه المالي وغير المالي فقط، بل أصبحت هناك جوانب أخرى تدخل في عملية التقييم ولها دور كبير في تحقيق أهداف الشركة والأطراف ذات المصلحة، ومن بين هذه الجوانب وأهمها الجوانب الاجتماعية والبيئية. وسنقوم في هذا الجزء من البحث بدراسة الجوانب الاجتماعية للشركات ودورها في تحسين الأداء وكذا أهم المعايير التي يعتمد عليها مجلس الإدارة عند عملية التقييم.

كإطار عام، نجد أن مجالس الإدارة تهتم بالجوانب الاجتماعية عند تقييم الأداء، وهذا ما أثبتته الدراسة الإحصائية عند تحليل إجابات أفراد العينة، ونقوم فيما يلي بمحاولة تفسير ومناقشة نتائج وإجابات الأفراد ومقارنتها مع واقع الشركات، بغية تعزيز نتائج الدراسة الإحصائية، ويحتوي هذا الجانب على 29 فقرة حاولنا أن تكون كافية لفهم هذا الجانب.

- العبارة رقم 01: تهتم هذه العبارة بمعرفة مدى اهتمام مجلس إدارة الشركات بمتطلبات الشركاء الاجتماعيين ومستوى رضاهم عن نشاطات الشركة وأدائها، والمقصود بالشركاء الاجتماعيين كل الأطراف من المجتمع التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة ونذكر منهم: الجمعيات الخيرية، لجان الأحياء، الجمعيات الرياضية في كل التخصصات، الصحافة، جمعيات حماية البيئة، السلطات المحلية. فالشركة لم تعد في معزل عن محيطها التي تنشط فيه فهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما حولها، فمجالس الإدارة في الشركات المدروسة تهتم بحاجيات ورغبات شركائها، حيث تقوم باستقصاءات دورية ومساعدات منتظمة لها، كما تخصص في ميزانياتها حسابات خاصة بهذا الإطار وما يلاحظ من خلال هذه الدراسة أن الشركات الكبرى في مجالات البتروكيماويات والاسمنت والحديد، لها علاقة واهتمام أكبر بمتطلبات الشركاء الاجتماعيين نظرا لطبيعة نشاطهم وخاصة الجمعيات المختصة بحماية البيئة، حيث نجد اهتمام زائد لإدارة هذه الشركات وهذا ما ستوضحه أكثر عبارات هذا المحور.

- العبارة رقم 02: قدر المتوسط الحسابي لها ب: 3.37 ، ما يعادل درجة محايد وبالتحديد موافق في الحدود العليا (لأن المتوسط أقرب ما يكون إلى درجة موافق أي منحاز نحو درجة موافق). فمن خلال هذه العبارة يمكن نؤكد سابقاها، فمجلس الإدارة يقوم بالمتابعة الدائمة للأطراف الناشطة في المجتمع والتي لها تأثير على أداء الشركة، حيث نجد في العديد من

الشركات أعضاء من هذه الأطراف في مجلس الإدارة عملاً بمتطلبات الحوكمة وبمبدأ احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح دون إهمال أو تحيز، فمن خلال إطلاعنا على العديد من وثائق مقدمة من طرف الشركات المدروسة، وجدنا اتفاقيات مبرمة بين الشركة وبعض النوادي الرياضية، وكذلك مع بعض جمعيات مرضى السكري والسرطان، كما وجدنا وثائق حسن السيرة والسلوك للشركة مقدمة من طرف بعض الجمعيات المختصة في مجال حماية البيئة وكذا بعض السلطات المحلية، كما وجدنا أن عدد الأطراف التي تتعامل معهم الشركات في مجال المجتمع في زيادة دائمة، سواء من حيث العدد أو من حيث حجم المساعدات الممنوحة لهم.

- العبارة رقم 03: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87 بتقدير موافق على سلم ليكارت الخماسي، وتهتم هذه العبارة بمعرفة مدى التزام مجلس الإدارة بالمعايير الأخلاقية في تأدية مهامه، والمقصودة هنا الالتزام اتجاه الأطراف ذات المصلحة سواء الداخليون أو الخارجيون، فالشيء الذي يضمن إلتزام مجلس الإدارة بالمعايير الأخلاقية هي اللوائح والتعليمات الداخلية، وكذا القوانين الحكومية مثل: قانون العمل، مبادئ الحوكمة، فمبادئ الحوكمة وجدنا أنها مطبقة في الشركات محل الدراسة بدرجات متفاوتة، مع وجود بعض النقائص التي يسعى مجلس الإدارة إلى تجاوزها، أما اللوائح الداخلية وقوانين العمل فهذا ما سنحاول معرفة مدى تطبيقه في مجالس إدارة الشركات المدروسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة للأسئلة من 05 - 29 من هذا الجزء.

- العبارة رقم 04: تهتم بمعرفة تبني مجلس الإدارة للمسؤولية الاجتماعية كآلية لتحسين أداء الشركة، حيث قدر المتوسط الحسابي ب: 3.93 بتقدير موافق على سلم ليكارت أقرب ما يكون إلى درجة موافق بشدة في الحدود الدنيا، وفي الحقيقة هذه نتيجة منطقية وأكيدة، فوجود أطراف تهتم بالجوانب الاجتماعية والبيئية في مجلس الإدارة يؤكد ذلك، وتأكيداً لمبدأ احترام حقوق كامل الأطراف ذات المصلحة، ووجود اهتمام بالأطراف والشركاء الاجتماعيين يؤكد ذلك أيضاً، كما أن الشركات أصبحت ملزمة بقبول هذا الواقع وليست مخيرة، فالشركات أصبحت عنصر فعالاً في المجتمع بالخصوص مع ظهور العولمة وما صاحبها من انفتاح الأسواق ودخول الشركات الأجنبية، كل هذا فرض على شركات المحلية التكيف مع الوضع الراهن، كما أن الجوانب والأصول غير المادية للشركات وبالتحديد سمعة وصورة الشركة لدى الغير أصبحت من أهم معايير قياس قيمة الشركات. لهذا أصبحت هذه الشركات مهتمة بتبني أي نموذج أو طريق للحفاظ على صورة جيدة لها في أذهان الأطراف ذات المصلحة، ونظراً لأهمية هذه العبارة أردنا تأكيدها إحصائياً باستخدام جدول ستودنت (T) حيث أن:  $t = 7.985$  وهي أكبر بكثير من  $t$  الجدولية = 2.042 عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  كما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر ب:  $\alpha = 0$  وهو أصغر بكثير من مستوى الدلالة الجدولية.

- بالنسبة لبقية العبارات فهي تمثل أسئلة حول أهم المعايير التي تستخدمها مجالس إدارة الشركات بغرض تقسيم وقياس أدائها الاجتماعي، فلا تكون هذه المجالس فعالة في تقييم أدائها في هذا الجانب إلا إذا كانت معتمدة جملة من هذه المعايير.

- من خلال الجدول، وترتيب العبارات حسب الأهمية انطلاقاً من المتوسط الحسابي نجد أن: معيار قياس معدلات تغيب العمال يحتل المرتبة الأولى بمتوسط قدره: 4.27 أي بدرجة موافق بشدة على سلم ليكرت، حيث يقيس هذا المعيار معدل تغيب العمال، فكلما كان هذا المعدل مرتفعاً أثر على إنتاجية العاملين وعلى أداء الشركة، ويرجع سبب اهتمام الشركات (مجالس الإدارة) بهذا المعيار إلى طبيعة الموارد البشرية في شركاتنا الجزائرية، حيث لاحظنا أن هناك اهتمام بهذا الجانب، لأن ضعف الرقابة على العمال يؤدي إلى سلوكيات غير انضباطية وفوضى في الشركة، كما وجدنا صرامة كبيرة في معاقبة المخالفين (الغياب غير المبرر) وهذا أكدته لنا بعض رؤساء مجالس الإدارة الذي تم مقابلتهم، حيث صرحوا بأن مجلس الإدارة يعمل على الحد من تسرب العمال والتهرب من العمل، وهذا معروف في مؤسستنا الخاصة، وبالعكس في الشركات التابعة للدولة.

- أما بالنسبة للعبارة الأخرى، والتي تحتل المرتبة الثانية في الأهمية بالنسبة للشركات نجد مدى توفر وسائل نقل للعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2 حيث نجد أن أغلب مجالس الإدارة تقيس هذا المعيار النوعي، باعتباره خدمات توفرها الشركات لعمالها. وما زاد من أهمية هذا المعيار هو التكاليف التي تتحملها الشركات لتغطية تكاليف النقل، خاصة وأن بعض الخطوط بين مقر الشركة وتواجد العمال قد تفوق 100 كلم.

- كما وجود اهتمام مجالس الإدارة بظروف العمل وقياس مستويات الأداء لدى العمال باعتبارهم طرفاً من أطراف المصلحة، ويساهمون بشكل كبير في تحقيق أهدافها.

- العبارة رقم 06: تمثل تقييم وقياس مدى توفر الإمكانيات والخدمات الصحية في الشركات، حيث بعد هذا العيار مهما نظراً لمساهمته في تحسين ظروف العمل وزيادة الرضى لدى العاملين، حيث تعمل الشركات على توفر قدر كاف من الخدمات الصحية داخل الشركات وخارجها عن طريق مناولات مع بعض المصحات الخاصة، أو الخدمات التي تقدمها عن طريق صناديق التأمين، فمن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.97 بتقدير موافق، نلاحظ أن مجالس الإدارة تهتم بهذا الجانب خاصة أن متطلبات المسؤولية الاجتماعية تفرض على الشركات توفير مثل هذه الخدمات، فبعد اطلاعنا على بعض تقارير لجنة المراقبة والتدقيق (المراجعة)، وجدنا أرقاماً بتكاليف صحية للعمال وكذا نفقات كبيرة جداً منحت لبعض

المصحات الخاصة لإجراء عمليات جراحية لعمالها، حيث تقوم مجالس الإدارة بالإفصاح على مثل هذه الإجراءات والمبادلات لتحسين صورتها لدى الغير وزيادة الثقة مع عمالها.

- العبارة رقم 07: تقيم هذه العبارة بمعرفة مدى امتلاك الشركة لنظام الوقاية من حوادث العمل، حيث أن أغلب الشركات المدروسة ذات طابع صناعي (الصناعات الثقيلة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9 أي بتقدير موافق على سلم ليكرات الخماسي، فقد وجدنا مجالس الإدارة تقيم بهذا الجانب لأن له أثر بالغ على انتاجية العاملين بالدرجة الأولى وعلى سمعة الشركة كذلك، حيث تسعى الشركات إلى تحسين صورتها وضمان الأمن لعمالها. بالإضافة إلى هذا، وجدنا أن لجنة إدارة المخاطر على مستوى مجالس الإدارة هي من تقيم بهذا الجانب، وترصد مبالغ كبيرة لضمان أمن وسلامة العمال والمنشأة وهذا بتخصيص أفواج لهذا الشأن تجهزين بمعدات وأدوات تساعدنهم في تأدية مهامهم، كما اطلعنا على وثائق مقدمة من هذه اللجنة في بعض الشركات لتعويضات العمال أصيبوا بحوادث عمل، ولكنها حوادث بسيطة وتحدث في أي شركة. وبالتالي نجد أن هذا المعيار يعتمد عليه من طرف مجالس الإدارة في تقييم الجوانب الاجتماعية للأداء لأنه يؤثر على الأداء الاقتصادي بشكل مباشر.

- بالنسبة للعبارة رقم 09: المتعلقة بصورة وسمعة الشركة لدى أطرافها في خارج التنظيم في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بدرجة موافق ويعد هذا المعيار مكملًا للمعيار في السؤال رقم 07، حيث أن المعيار الموضح في العبارة 07 يهتم بالجوانب الاجتماعية للأداء من الداخل (من داخل الشركة) أما هذا المعيار فيهتم بالجوانب الاجتماعية من خارج الشركة، أي الشركاء الاجتماعيون الخارجيون والممثلون أساسًا في: الزبائن، الدولة، الموردين، المنافسين، الصحافة والمجتمع المدني، حيث أن اهتمام مجلس الإدارة بتقييم هذا الجانب يؤكد على التوجه الاجتماعي للشركة لبناء علاقات مع كامل شركائها الاجتماعيين ورسم صورة حسنة لديهم، فصورة وسمعة الشركة من أصول الشركة الأساسية والتي تؤثر مباشرة على أدائها.

- العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بدرجة موافق، وتقيم هذه العبارة بتقييم مدى قيام مجالس الإدارة بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين، حيث نجد أن مجالس الإدارة تقيم بهم وما يؤكد ذلك هو القيام بتخصيص ميزانيات موجهة للنشاطات الاجتماعية والخيرية (العبارة رقم 22) وتتمثل هذه النشاطات في دعم النوادي الرياضية جمعيات الأحياء، جمعيات الأمراض المزمنة، الجمعيات الإنسانية، كما قامت بعض الشركات بالمساهمة في بناء منشأة ومرافق جوارية للترفيه والتنزه (العبارة رقم 23 والعبارة رقم 24). ومنه فمن خلال اهتمام مجالس الإدارة بتقييم وقياس كل هذه الجوانب المذكورة،

نجد أن هناك توجه حقيقي نحو الجوانب الاجتماعية للشركة، والتي تساهم بشكل مباشر في الرفع من أدائها وزيادة رضى الأطراف ذات المصلحة وتعزيز مبدأ تعزيز دور أصحاب المصالح، ومبدأ احترام حقوق كامل الأطراف المصلحة في الشركة.

- العبارة رقم 16: تَتم بمدى تقييم خلق مناصب شغل جديدة سنويا، حيث كان المتوسط الحسابي 3.9 بتقدير موافق، حيث يعكس هذا المعيار حركية الشركة وسعيها الدائم لإحداث وخلق مناصب شغل والمساهمة في امتصاص جزء من البطالة الموجودة في سوق العمل، وكذا احترام آليات وعمليات التوظيف وكذا ضمان النزاهة والشفافية في التوظيف، كل هذا من شأنه يحسن ويعزز صورة الشركة في محيط تواجدها وزيادة دمج الشركة في المجتمع المدني.

- كما تولي الشركة اهتماما خاصا بالعمال، حيث تقيس كذلك عدد حوادث العمل سنويا وحجم ومبالغ الامتيازات الممنوحة لهم (وهذا في العبارات رقم 18 و 19).

- في المقابل نجد أن بعض المعايير ذات الطابع الاجتماعي مطبقة بصورة ضعيفة ومن أمثلة ذلك نذكر: مدى احترام الشركات لتشريعات العمل، علاقة الشركة بالصحافة، تكافؤ الفرص في التوظيف بين كامل فئات المجتمع، ولكن الشيء الايجابي في هذا الأمر أن هذه المعايير لم تكن موجودة أصلا من قبل ولم تكن تولي لها مجالس الإدارة أي اهتمام، وبدأ العمل بها تدريجيا في السنوات الأخيرة (ابتداء من سنة 2014).

- كما نسجل بعض النقائص والعجز في معايير تقييم الأداء الاجتماعي، وذلك بإهمال بعض هذه المعايير، نذكر منها: الاهتمام بتوظيف العمال ذوي الاحتياجات الخاصة، توظيف الجنس النسوي، قياس عدد عمليات الطرد التعسفي، نسبة عمال تواجد الشركات نسبة إلى مجموع العمال، هذه المعايير لها تأثيرها المباشر على أداء الشركة وما شد انتباهنا أن أغلب أفراد العينة يعلمون بوجود هذه النقائص في تقييم الأداء ويسعون إلى إدراج مثل هذه المعايير مستقبلا، خاصة ما تعلق بتوظيف المعوقين والمرأة.

وعليه يمكن أن نقول، أن مجالس الإدارة في الشركات المدروسة موفقة إلى حد بعيد في الاهتمام بالجانب الاجتماعي مع وجود بعض النقائص في اختيار معايير التقييم، مع وجود رغبة وعمل جدي لتصحيحها مستقبلا، ومنه فإن الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لتقييم الأداء الشامل فرضية صحيحة ويؤكد التحليل السابق صحة النتائج الإحصائية المتوصل إليها.

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختيار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائيا بالشكل التالي:

فرضية العدم  $H_0$  : لا تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي؛

فرضية القبول  $H_1$  : تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي.

وللإجابة على هذه الفرضية، لدينا الجدول الموالي الذي يمثل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستمارة الخاصة بهذا الجزء:

جدول رقم 26: نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة

| الرقم                                                                          | الفقرات                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للإجابة |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| 1                                                                              | يحترم مجلس إدارتكم القوانين البيئية عند استخدام الموارد لتحقيق أهداف الشركة            | 4,30            | 1,24              | موافق بشدة            |
| 2                                                                              | يعتمد مجلس إدارتكم على المعايير البيئية عند تقييم أداء الشركة                          | 4,30            | 1,32              | موافق بشدة            |
| 3                                                                              | تؤثر نتائج تقييم الأداء البيئي على خطط وسياسات الشركة                                  | 4,37            | 1,30              | موافق بشدة            |
| يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء البيئي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية: |                                                                                        |                 |                   |                       |
| 4                                                                              | عدد الدورات تحسيسية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة                                   | 3,93            | 1,41              | موافق                 |
| 5                                                                              | صورة وسمعة الشركة في الخارج فيما يتعلق بالممارسات البيئية                              | 4,00            | 1,44              | موافق                 |
| 6                                                                              | عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة                                                    | 3,73            | 1,55              | موافق                 |
| 7                                                                              | عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة من طرف الجمعيات المختصة                                  | 4,03            | 1,35              | موافق                 |
| 8                                                                              | حجم التلوث المؤثر سلبا على البيئة                                                      | 4,23            | 1,28              | موافق بشدة            |
| 9                                                                              | تكاليف جهود الشركة لتجنب مسببات التلوث بكل أنواعه                                      | 4,23            | 1,43              | موافق بشدة            |
| 10                                                                             | مدى استخدام الشركة تقنيات حديثة للحد من التلوث البيئي                                  | 4,07            | 1,46              | موافق                 |
| 11                                                                             | مدى إتباع الشركة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساعد على تقليل المخلفات الضارة | 4,03            | 1,52              | موافق                 |
| 12                                                                             | مدى مساهمة الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة                   | 3,83            | 1,51              | موافق                 |
| 13                                                                             | مدى امتلاك الشركة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية                                  | 2,63            | 1,71              | محايد                 |
| 14                                                                             | مدى تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها                                 | 4,17            | 1,34              | موافق                 |
| 15                                                                             | مدى إعداد الشركة تقارير دورية حول أدائها البيئي                                        | 4,23            | 1,30              | موافق بشدة            |
| المجموع الكلي                                                                  |                                                                                        | 4,01            | 1,21              | موافق                 |

مستوى الدلالة المحسوبة:  
 $\alpha = 0$

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الثالثة

يلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الفرضية قدر بـ 4.01 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي أ بين [3.4 – 4.2] وتشير إلى درجة موافق، حيث يبين وجود اهتمام من طرف مجلس الإدارة في الشركات المدروسة بتقييم الأداء البيئي كجزء هام من تقييم الأداء الكلي، ويعتمد في التقييم على معايير تترجم هذا الجانب وتمكن من المعرفة بواقع الأداء البيئي في الشركات ونقاط الضعف فيه وسبل تطويره.

أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي لهذا الجزء فقد بـ 1.21 وهو رقم مقبول، ما يدل على عدم تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال جدول T، كذلك نلاحظ أن فقرات هذه الفرضية محققة بمستوى دلالة إجمالية محسوبة مقدرة بـ: 0 (معدومة تماما) وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة الجدولية المقدرة بـ  $\alpha = 0.05$  عند مستوى ثقة 95%، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 4.549 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.042 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة حسب قاعدة القرار الإحصائية. أي:

تهتم مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي.

### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة

إن المتتبع لواقع الشركات في الوقت الحالي، يلاحظ اهتمامها الكبير بجوانب المسؤولية الاجتماعية وبالأخص الجانب البيئي منها، والشركات الجزائرية واحدة منها حيث تسعى جاهدة للسير في هذا النهج وتطبيق مختلف الأساليب التي تساعد في ذلك. وتقوم بتقييم دوري مستمر لمدى تقدمها في هذا المسعى لتصحيح الاختلالات والوصول إلى مثيلاتها في العالم.

وفي هذا الجزء من البحث، نحاول التطرق إلى مدى اهتمام مجالس إدارة الشركة والرقابة على أدائها، مدى اهتمامها بالجوانب البيئية في أنشطتها وتقييم هذا الجانب بكل فعاليته وموضوعية، وكذا أهم المعايير المعتمدة في التقييم، وهذا من خلال مناقشة عبارات هذا الجزء المتكونة من 15 عبارة. وهذا بناء على فهم الموضوع وإطلاعنا على واقع الشركات المدروسة ومقابلة بعض أفراد العينة الذين كان الدور البالغ في فهم العديد من الأمور والملاحظات.

- العبارة رقم 01: تقيم هذه العبارة بمعرفة هدى اهتمام مجلس الإدارة بالقوانين البيئية عند استخدام الموارد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 بدرجة موافق بشدة، حيث بسبب اندماج الشركات في التوجهات البيئية أصبح لزاما عليها أخذ مثل هذه الأمور بعين الاعتبار، كما أن ظهور جمعيات وجهات دولية ومحلية تهتم بالجانب البيئي زاد من اهتمام هذه الشركة بها، خاصة وأن الشركات المدروسة ذات طابع صناعي يؤثر ويتأثر كثيرا بالبيئة الطبيعية، بالإضافة إلى أن سعي الشركات وإدارتها إلى امتلاك شهادات تعزز صورتها زاد من سعي هذه الشركات إلى تبني المسعى البيئي واحترام القوانين البيئية، التي ينجر عن مخالفتها غرامات مالية كبيرة وتأثيرا على سمعة الشركة.

- العبارة رقم 02: قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.30 بتقدير موافق بشدة، أي أن أفراد العينة المستوجبين يقررون بأن مجلس الإدارة يعتمد على معايير بيئية عند تقييم أداء الشركة، وهذا ما يؤكد العبارة السابقة، أي أن اهتمام مجلس الإدارة بالجانب البيئي يتجلى في جانب تقييم الأداء، حيث يعتمد على معايير تمكنه من قياس وتقييم الجانب البيئي للشركة، وهذا عملا بمبادئ حوكمة الشركات التي تؤكد على احترام كامل حقوق أصحاب المصالح في الشركة؛ والبيئة إحدى هذه الأطراف ذات المصلحة. وسنقوم في العبارات اللاحق بتحديد أهم المعايير التي تعتمدها مجالس الإدارة في تقييم الأداء البيئي.

- العبارة رقم 03: متوسط هذه العبارة هو 4.37 بدرجة موافق بشدة، أي أن مجلس الإدارة يتأثر بنتائج تقييم الأداء البيئي وبعبارة أخرى يأخذ عند صياغة الخطط وسياسات الشركة هذا الجانب في الحسبان، وهذا راجع إلى وجود أطراف داخل الشركة تصر على هذا، بالإضافة إلى أن تكيف الشركات واندماجها في متطلبات المسؤولية الاجتماعية زاد من هذا الأمر، ففي بعض المقابلات مع أفراد العينة علمنا أن نقاشات كبيرة تدور أثناء اجتماعات الجمعية العامة في هذا الخصوص، حيث أن سعي الشركة إلى تحسين النتائج أو تحسين الأداء البيئي يلزمها القيام بإجراءات وخطط تكون مكلفة، وهذا ما لا يتقبله بسهولة بعض المساهمين، ومهمة مجلس الإدارة هو تقريب وجهات النظر وتحقيق ما فيه مصلحة للشركة ككل بما يرضي كامل الأطراف فيها. كما أن وجود مصلحة في هذه الشركات تهتم بقضايا البيئة وأثر نشاط الشركة عليها خير دليل على اهتمامها بالبيئة ومتغيراتها، وكذا وجود نفقات صرفتها هذه الشركات من أجل تقليل أثرها السلبي عليها يؤكد ذلك.

- إن العبارات من 04 - 15 تمثل أهم المعايير الممكن اعتمادها من طرف مجالس إدارة الشركات بهدف قياس وتقييم هذا الجانب من الأداء، حيث أن هذه المعايير تختلف قيمتها من شركة لأخرى ولكن يبقى الاتجاه واحد وهو حماية وتطوير البيئة.

- يمثل أول معيار من حيث الأهمية، معيار قياس حجم التلوث الذي تتسبب فيه الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.23 بدرجة موافق بشدة على سلم ليكارت الخماسي، حيث يقوم مجلس الإدارة بتقييم شامل لهذا الأثر ويستخدم في ذلك عدة أدوات، نذكر منها: الملاحظة، الاستقصاء، التقارير المختصة، وتعتمد في الحصول على النتائج الميدانية على آلات ومعدات متطورة وهو ما يؤكد اهتمام الشركة ومجلسها بهذا الجانب، ففي التقارير المعدة من طرف لجنة المراجعة والتدقيق، نجد أرقاماً خاصة بحجم التلوث الذي تتسبب فيه الشركة، وكذا تكاليف علاج ذلك بالإضافة إلى غرامات تفرض على الشركة نتيجة لذلك. ففي إحدى الشركات بلغت تكاليف إعادة تدوير النفايات وتصفية المياه الصناعية المستعملة أكثر من 120 مليون دينار جزائري (12 مليار سنتيم)، كما وجدنا في شركة أخرى في ولاية سكيكدة بالتحديد، غرامات فرضتها السلطات المحلية عليها بسبب إضرارها بالبيئة وبعض المناطق الغاية قدرت هذه الغرامات بأكثر من 07 ملايين دينار جزائري، وبالتالي أصبحت الشركات ملزمة بتقييم هذا الجانب من أولويات الشركة.

- العبارة رقم 09: قدر المتوسط الحسابي ب: 4.23 بتقدير موافق بشدة، ويعنى هذا المعيار بقياس حجم التكاليف التي تصرفها الشركات لضمان نشاطات إيجابية على البيئة، وهذا ما لاحظناه في مجالس الإدارة للشركات المدروسة، حيث تقوم لجان مختصة بتقييم وقياس تكاليف بيئية متضمنة أساساً: آلات ومعدات التصفية للمخارجات، تكاليف إعادة تدوير النفايات وتصفية المياه، تكاليف استبدال الآلات القديمة التقليدية بأخرى جديدة صديقة للبيئة، المساعدات المقدمة للجمعيات المهتمة بالبيئة لتحسين صورتها. حيث يقوم مجلس الإدارة بتقييم كل هذه التكاليف وهذا بسبب ارتفاع حجمها وتأثيرها المباشر على الأداء الاقتصادي للشركة، كما أن سعي الشركات للحصول على شهادات حسن السيرة، كشهادة الإيزو 14000 الخاصة بالبيئة يفرض عليها التكيف مع هذه المتغيرات وفي المقابل، فمجالس الإدارة تدرك تماماً أن تكاليف إهمال هذا الجانب أكثر بكثير من تكاليف الاهتمام به.

- العبارة رقم 15: تهتم بقياس مدى إعداد الشركة ومجلسها الإداري تقارير دورية حول الأداء البيئي، حيث كان المتوسط الحسابي 4.23 بدرجة موافق بشدة، حيث يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقارير على الأقل مرة كل سنة وعادة تكون تقارير كل ثلاثة أشهر، ويتم عرضها ومناقشتها في فعاليات الجمعية العامة، وتتضمن هذه التقارير معلومات بيئية ومحاسبة حول تكاليف الوقاية، وتكاليف الاكتشاف، وتعد هذه التقارير مهمة جداً ويتم الإفصاح عنها لكامل الأطراف ذات المصلحة، كما يتم الإعلان عنها في المواقع الرسمية للشركات بصورة إلزامية، وهذا بهدف نشر مثل هذه الأساليب وتعميم استخدامها في كل الشركات الجزائرية. وتسعى الشركات إلى إعداد تقارير دورية حول أدائها وأنشطتها البيئية من أجل إتاحة المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات، بالإضافة إلى تحسين صورتها لدى أفراد المجتمع والناشطين في مجال البيئة، كما يتم تحديث هذه التقارير والمعايير المستخدمة وفق ما تتطلبه البيئة.

- العبارة رقم 14: تمثل معياراً لمدى تقييم الإدارة للمخاطر والآثار البيئية وإدارتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17، ويعد هذا المعيار تأكيداً للمعيار السابق، أي أن مجلس الإدارة لديه اهتمام بتقييم الآثار السلبية للشركة على البيئة وهذا لأمرين أولهما: تفادياً للدخول في نزاعات مع أطراف معينة قد يترتب عليه دفع غرامات وتعويضات كبيرة، والأمر الثاني هو تحسين صورة الشركة وتأكيد اندماجها في متطلبات المسؤولية الاجتماعية.

- العبارة رقم 10: تهم هذه العبارة بمعرفة مدى استخدام الشركة تقنيات حديثة للحد والتقليل من التلوث البيئي، حيث كانت التقارير التي تعدها لجنة المراجعة تتضمن أرقاماً بأصول اشترتها الشركة لتقليل التلوث والحد منه، ومن المعلوم أن مثل هذه الآلات والأصول تكون مرتفعة الثمن وبالتالي تحاول الشركة الاستثمار فيها وكسب مداخيل معنوية منها (سمعة الشركة)، نذكر بعض هذه التقنيات: مصفاة الغاز المحترق المنبعث من مصنع سوناطراك بسكيكدة، آلات لتصفية المياه الصناعية، أحواض عملاقة لإعادة تدوير وردم النفايات الصناعية.

- العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.03 بدرجة موافق، وتهم بمعرفة مدى إتباع الشركة أساليب حديثة للإنتاج تقلل من المخلفات الضارة، ويعد هذا المعيار نوعي، أي أنه يركز على طرق الإنتاج، وهذه الطرق تمتلكها الشركات عن طريق تدريب العمال أو شرائها من الشركات الكبرى أو مراكز البحث والتطوير، وعادة ما يقوم مجلس الإدارة بتقييم هذه الطرق بشكل دوري من أجل توفير معلومات تساعد الشركة في الحصول على شهادات الجودة أو الشهادة البيئية (إيزو 26000 + 14000).

- العبارة رقم 07: تهم كذلك مجالس الإدارة بدراسة وتقييم الشكاوي الممكن رفعها من طرف الجمعيات المختصة بالبيئة، ولكن ما لاحظناه وأطلعنا عليه في بعض الشركات أن هذه الشكاوى كانت قبل سنة 2014 موجودة، ولكن بعدها وبسبب قيام الشركات بتصحيح الأمور والاهتمام بالجانب البيئي انخفضت وانعدمت في بعضها، وهذا ما يؤكد اهتمام الشركات بنتائج التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج النقائص.

- بالنسبة للعبارة رقم 05: المتعلقة بصورة وسمعة الشركة فيما يتعلق بالممارسات البيئية، وجدنا أن هذا المعيار حصل على متوسط قدره 4.00 أي بدرجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، حيث يقوم مجلس الإدارة باستقصاءات دورية حول معاملات الشركة البيئية وصورتها في الخارج، مع الزبائن، الموردين، المنظمات الحكومية وغير الحكومية، الجماعات المحلية ويعتمد مجلس الإدارة على نتائج هذا الاستقصاء كونه يعطي معلومات وفيرة وآنية وسهل الاستخدام وغير مكلف، حيث تبقى هذه المعلومات الشركة على علم بكل المستجدات في بيئتها وعلى اتصال دائم مع شركائها في الخارج.

- العبارة رقم 04: تهم العبارة بمعرفة عدد الدورات التي تقيمها الشركة لعمالها عن كيفية الحفاظ على البيئة، حيث وجدنا أن الشركة بإدارتها تسعى إلى تكييف مثل هذه الممارسات، حيث تقيم الملتقيات، وترسل بعض من عمالها إلى حضور

ملتقيات وطنية ودولية، كما تمول الشركات مثل هذه الملتقيات وتشارك فيها، كما أن هناك تواصل بين الشركات والجامعات في هذا الجانب مع كامل التخصصات التقنية وتقوم بدعم العديد من الملتقيات التي يكون فحواها خاص بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، كما أن هذه الدورات تشكل تكاليف للشركة نظرا لارتفاع قيمتها ولكن تبقى أن لها قيمة مادية وغير مادية للشركة على المدى البعيد.

- العبارة رقم 06: بلغ المتوسط الحسابي لها 3.73 أي بدرجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، وتهتم هذه العبارة بمعرفة عدد اللقاءات التي يقيمها مجلس الإدارة مع اللجان والمدافعين عن البيئة، حيث يقيس هذا المعيار اهتمام مجلس الإدارة بهذا الجانب باعتبار أن هذه الجمعيات واللجان من الأطراف ذات المصلحة ومن أطراف الحوكمة الواجب أخذهم بعين الاعتبار، خاصة وأن طبيعة نشاط الشركات الصناعي وتوجه الشركات نحو مثل هذه الأساليب يحتم عليها عقد لقاءات وندوات تشاور معهم سواء بطرق رسمية عن طريق ملتقيات أو اجتماعات مجدولة أو بطرق غير رسمية.

- لكن ما يؤخذ على هذه الشركات ومجالسها الإدارية هو عدم الاهتمام بوضع خطة طوارئ في حالة حدوث أزمات بيئية مفاجئة، كما حدث في بعض المناطق من الوطن عند تسرب مخلفات سامة إلى أودية وأنهار طبيعية، مما أدى إلى بطئ تصحيح الأمور، فهذه الأزمات قد تكون قليلة ولكن على مجلس الإدارة أن يأخذها في الحساب، خاصة وأن أغلب الشركات الجزائرية متمركزة في مناطق عمرانية مؤهولة بالسكان.

وعليه، من خلال تحليلنا لعبارات هذا الجزء والخاص بمدى اهتمام مجالس الإدارة بتقييم الأداء البيئي، وأهم المعايير المعتمدة في التقييم. نجد أن هناك توافقا كبيرا بين النتائج الإحصائية المتوصل إليها وواقع الشركات الحقيقي؛ فمجالس إدارة الشركات تهتم بتقييم الأداء البيئي إلى جانب تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، وتستخدم معايير موضوعية، قابلة للقياس تمكن من معرفة واقع الشركات وتعكس الصورة الحقيقية لها، وإن كان هناك بعض النقائص التي تسعى إدارة هذه الشركات إلى تصحيحها.

## خلاصة الفصل الرابع:

إن الهدف من هذا الفصل هو التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في بداية البحث من عدمها، لأن الدراسة الميدانية هي التي تعطي حقائق ونتائج لا يمكن تجاوزها عند إتباع طرق علمية صحيحة. وقد قام الباحث بدراسة عينة من شركات المساهمة الجزائرية وهذا بتشخيص عام لواقع تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات وعمل وهيكله مجالسها الإدارية، بالإضافة إلى فعالية مجالس إدارة الشركات المدروسة في تقييم الأداء الشامل كأحد أهم مهامه والمعايير المعتمدة في ذلك. وقد توصلنا إلى جملة من النتائج في هذا الفصل نوجزها كما يلي:

- وجود وعي كاف لدى مجالس إدارة الشركات المدروسة بأهمية تطبيق الحوكمة، والاعتماد على مبادئها لتسيير شؤون الشركات وتحقيق الأهداف؛
- تطبق مجالس إدارة الشركات المدروسة مبادئ الحوكمة بشكل مقبول إلى حد بعيد مع وجود بعض النقائص التي تعود إلى نقص الخبرة؛
- وجود رغبة جديّة لدى مجالس إدارة الشركات المدروسة وأعضائها بتصحيح الأخطاء وتجاوز العراقيل للوصول إلى تطبيق جيد وفعال لمبادئ الحوكمة؛
- تهيكل مجالس إدارة الشركات المدروسة وفق نموذج مثالي ويضم المجلس كامل الأطراف ذات المصلحة في الشركة؛
- تتضمن مجالس إدارة الشركات المدروسة مجموعة من اللجان التي تعتبر أساس عمل المجلس حيث تتوزع المهام والمسؤوليات على هذه اللجان كل حسب تخصصه؛
- تهتم مجالس إدارة الشركات المدروسة بتقييم الأداء الشامل باعتباره من المهام الأساسية للمجلس، ويسهر على الرقابة والمتابعة الدائمة لكل معايير؛
- تعتمد مجالس إدارة الشركات المدروسة على معايير وأساليب لتقييم الأداء الشامل تمكنه من القيام بهذا الدور بكل فعالية.

وعليه، يمكن القول أن مجالس إدارة الشركات الجزائرية لها الإمكانيات البشرية وغير البشرية، من أجل القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة وتقييم الأداء الشامل للشركة؛ والوصول إلى الفعالية القصوى في هذا الجانب عند تصحيح بعض الأمور وإقامة جسور تواصل مع الجامعات ومراكز البحث المتخصصة. وهذه أهم النتائج العامة المتوصل إليها في هذا الفصل، وفي الفصل الموالي سنقوم بتفصيل النتائج وطرح الاقتراحات بشأنها.

# الفصل الخامس

عرض وتقييم نتائج الدراسة

الميدانية واقتراحاتها

## الفصل الخامس

### معرض وتقييم نتائج الدراسة الميدانية واقتراحاتها

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول الوقوف على نتائج الدراسة وذلك بعرض نتائج اختبار الفرضيات وأهم الدلالات الإحصائية. كما يتم تقديم عرض مفصل للنتائج المتوصل، والتي تعد محصلة الدراسة الميدانية التي أخذت الحصة الكبرى من جهد ووقت الباحث. وأخيرا سنحاول تقديم مقترحات وتوصيات للدراسة التي نراها مناسبة تبعا للنتائج المتوصل إليها. في هذا السياق، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول نخصصه لعرض النتائج الإحصائية المتوصل إليها وتدعيمها بأرقام من معالجة الإستمارة. أما المبحث الثاني فسنخصصه لنتائج الدراسة الميدانية المتأتية من تفسير ومناقشة بيانات الإستمارة. أما المبحث الأخير فيكون حول مقترحات الدراسة، والتي من شأنها أن تساعد مجالس إدارة الشركات المدروسة بصفة خاصة والشركات الجزائرية بصفة عامة على تعزيز فعالية تقييم الأداء الشامل كدور من أدواره الأساسية.

### المبحث الأول: عرض نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

فيما يلي اختبار للفرضيات التي طرحها الباحث في إطار إجراء هذه الدراسة، بحيث يتناول كل مطلب من المطالب الثلاثة فرضية. وفيما يلي الاختبار الإحصائي لهذه الفرضيات.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. كما يلي:

**فرضية العدم  $H_0$  :** لا تطبق مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة؛

**فرضية القبول  $H_1$  :** تطبق مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة مبادئ الحوكمة.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة وتسعى إلى تعزيزها، وتخطي الصعوبات والعراقيل التي تصادفها. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 27:** الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 4.011  |            |
| الانحراف المعياري      | 1.04   |            |
| الفروق المطلقة         | 1.011  |            |
| الفروق الايجابية       | 1.400  |            |
| الفروق السلبية         | 0.621  |            |
| قيمة t المحسوبة        | 5.310  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 00     |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 5.310 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة معدوم أي أقل بكثير من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة. أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية).

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. وهما:

**فرضية العدم  $H_0$  :** لا توجد نمذجة مثالية لهيكلية ومهام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة؛

**فرضية القبول  $H_1$  :** توجد نمذجة مثالية لهيكلية ومهام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد نمذجة مثالية لهيكلية ومهام مجالسها الإدارية. حيث أنها تستمد النماذج والهيكلية والمهام من مبادئ الحوكمة وقوانين شركات المساهمة. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 28:** الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 3.927  |            |
| الانحراف المعياري      | 0.841  |            |
| الفروق المطلقة         | 0.926  |            |
| الفروق الايجابية       | 1.241  |            |
| الفروق السلبية         | 0.612  |            |
| قيمة t المحسوبة        | 6.037  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 00     |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 6.037 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة معدوم أي أقل بكثير من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية يتوافق بناؤها ومهامها مع ما هو معمول به في كبريات الشركات العالمية، بالرغم من وجود نقائص نتيجة نقص الخبرة وحدثة النموذج بالنسبة لهذه الشركات. وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية).

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. وهما:

**فرضية العدم H0 :** لا تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الشامل؛

**فرضية القبول H1 :** تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الشامل.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى اهتمام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الشامل بكل أبعاده. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 29:** الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 3.528  |            |
| الانحراف المعياري      | 0.914  |            |
| الفروق المطلقة         | 0.528  |            |
| الفروق الايجابية       | 0.870  |            |
| الفروق السلبية         | 0.187  |            |
| قيمة t المحسوبة        | 3.167  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 0.004  |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.167 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة مقدر ب: 0.004 وهي أقل بكثير من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية تهتم بتقييم الأداء الشامل؛ الذي يعتبر تقييمه من المهام الأساسية للمجلس، ويسعى لتعميم وشمولية التقييم ليمس كامل جوانب المؤسسة. وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية). كما تم تقسيم الفرضية الفرعية الثالثة إلى ثلاث فرضيات جزئية، تهتم كل منها بجانب من جوانب الأداء الشامل وهي:

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. وهما:

**فرضية العدم  $H_0$**  : لا تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي؛

**فرضية القبول  $H_1$**  : تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى اهتمام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاقتصادي. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 30:** الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال مؤشر

KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 3.193  |            |
| الانحراف المعياري      | 0.718  |            |
| الفروق المطلقة         | 0.193  |            |
| الفروق الايجابية       | 0.462  |            |
| الفروق السلبية         | -0.074 |            |
| قيمة t المحسوبة        | 4.014  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 0.024  |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.193 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة مقدر ب: 0.024

وهي أقل من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية تهتم بتقييم الأداء الاقتصادي؛ الذي يعتبر جانبا مهما من الأداء الشامل. وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية).

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. وهما:

**فرضية العدم  $H_0$**  : لا تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي؛

**فرضية القبول  $H_1$**  : تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى اهتمام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء الاجتماعي. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 31:** الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال مؤشر

KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 3.386  |            |
| الانحراف المعياري      | 0.992  |            |
| الفروق المطلقة         | 0.386  |            |
| الفروق الايجابية       | 0.756  |            |
| الفروق السلبية         | 0.015  |            |
| قيمة t المحسوبة        | 2.131  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 0.042  |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 3.386 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة مقدر ب: 0.042

وهي أقل من 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة

الجزائرية تهتم بتقييم الأداء الاجتماعي؛ الذي يعتبر جانبا مهما من الأداء الشامل. وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية).

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة وفق صيغتين؛ فرضية صفرية (العدمية) وفرضية بديلة. وهما:

**فرضية العدم H0 :** لا تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي؛

**فرضية القبول H1 :** تهتم مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء البيئي.

عند مستوى ثقة 95% أشارت الدراسة إلى اهتمام مجالس إدارة مؤسسات المساهمة الجزائرية محل الدراسة بتقييم الأداء

البيئي. والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 32:** الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال مؤشر

KOLMOGOROV- SMIRNOV

| البيان                 | المؤشر | القرار     |
|------------------------|--------|------------|
| حجم العينة             | 30     | توجد دلالة |
| المتوسط الحسابي        | 4.00   |            |
| الانحراف المعياري      | 1.211  |            |
| الفروق المطلقة         | 1.00   |            |
| الفروق الايجابية       | 1.459  |            |
| الفروق السلبية         | 0.554  |            |
| قيمة t المحسوبة        | 4.549  |            |
| مستوى الدلالة المحسوبة | 00     |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة t جاءت قيمتها مقدرة ب 4.00 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة معدومة وهي أقل من

0.05 بكثير، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛ وهذا ما يؤكد على أن مجالس إدارة شركات المساهمة الجزائرية

تهتم بتقييم الأداء البيئي؛ الذي يعتبر جانبا مهما من الأداء الشامل إلى جانب تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفرية).

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، حيث سنقسم المبحث إلى عدة مطالب يتضمن كل واحد منها على نتائج خاصة بتحليل ومناقشة كل محور من محاور الاستمارة.

### المطلب الأول: نتائج مرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية

من خلال الدراسة وتبعنا مدى تطبيق الشركات الجزائرية لمبادئ الحوكمة، وذلك بإسقاط أبعاد الحوكمة على هذه الشركات توصلنا إلى ما يلي:

1. تتوفر لدى الشركات محل الدراسة المقومات الأساسية لتطبيق جيد لمبادئ الحوكمة. وعلى رأسها القوانين

والإجراءات التي تساعد في تبني هذا النموذج، حيث نجد أن هذه الشركات تعتمد على "ميثاق الحكم الراشد"

كأساس وقاعدة لتطبيق الحوكمة، وتستعين كذلك بقانون الشركات الذي يحدد مهام ومسؤوليات كل عضو وكل

مستوى داخل الشركة وبالتحديد قانون شركات المساهمة. وقد توصلنا إلى أن هناك تطبيق جيد لهذه القوانين بالرغم

من وجود بعض النقائص وهذا راجع إلى نقص الخبرة وحدثة هذا النموذج في شركاتنا؛

2. تقوم الجمعية العامة المتكونة من المساهمين في الشركات بالمهام المنوطة إليها حيث تجتمع مرة على الأقل في السنة

وفي بعض الشركات 3 مرات في السنة بشكل دوري حيث تلتزم بالقوانين المعمولة بها والموضوعة من إعلام كافة

المساهمين وبرمجة جدول الأعمال والنقاش المفتوح والتصويت على القرارات والتصويت عليها بما يضمن سير جيد

للجمعية. كما كانت هناك اجتماعات في بعض الشركات للجمعية العامة في دورات غير عادية استثنائية لمناقشة

الأمر المستجدة والتي لا تحتل التأخير؛

3. من خلال الدراسة توصلنا إلى أن الشركات (بعض وليس كل) تسير بكافة الأطراف ذات المصلحة وليس كما كان

معهودا من قبل، حيث كانت تسير من طرف المساهمين، بل أصبح المساهمون طرف من مجموعة أطراف يديرون

الشركات بالمشاركة، هذا ما من شأنه أن يعزز الشفافية ويحسن من جودة القرارات المتخذة؛

4. المقومات الأساسية لضمان حقوق أصحاب المصلحة في الشركات غير الكافية، وليست بالدرجة المطلوبة خاصة

في بعض الشركات، وهذا بسبب حداثة هذا النموذج (الحوكمة) حيث نجد أن النظرة مازالت تقليدية نوعا ما،

حيث نجد أن المساهمين في الشركات يملكون كامل الحقوق، وهذا راجع إلى امتلاكهم لرؤوس الأموال ونجد بعض

الأطراف يحظون باهتمام أقل كالموردين والممثلين للبيئة والمجتمع؛

5. تعزيز مبدأ المساواة بين كامل المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم، وهذا تجنبنا للصراعات والمشاكل التي قد تحدث

نتيجة لتفضيل فئة على الأخرى. خاصة وأن أغلب هذه الشركات يكون المساهمون فيها متقاربون في الحصص.

وبالتالي يجب معاملتهم بصفة عادلة فيما تعلق بحق حضور الجمعية العامة، التصويت، المناقشة، الترشيح، المحاسبة وما إلى ذلك من الحقوق؛

6. تراعي وتلتزم الشركات محل الدراسة عملية الإفصاح والشفافية عند كامل المعاملات التي تقوم بها، ويتم الإفصاح بالطرق القانونية ويكون إلزاميا خاصة ما تعلق بالجانب المالي، ويكون الإفصاح للأطراف داخلية المعاملة مع الشركة كالمساهمين، العمال، الإدارة نفسها، ويكون لأطراف خارجية كالزبائن المهمين، إدارة الضرائب، مراكز السجل التجاري، بالإضافة إلى التقارير التي يعدها مجلس الإدارة للإدارة العليا، ولكن ما يعاب على هذا المبدأ أن بعض الأطراف لم تُراعَ في عملية الإفصاح كالمجتمع المحلي والمعنيين البيئة؛

7. من خلال الدراسة توصلنا إلى نقطة إيجابية، وهي أن عمليات الإفصاح والتقارير التي يعدها مجلس الإدارة لكامل الأطراف ذات المصلحة تكون مصادقة عليها من طرف مدققين تابعين للشركة ومدققين مستقلين خارجيين؛ وهذا لإضافة عنصر الأمان والثقة في النتائج المتوصل إليها خاصة النتائج المالية باعتبارها أساس نشاط الشركة؛

8. بالرغم من وجود آليات للرقابة والتأكد من كافة معاملات الشركة من طرف أصحاب المصالح، إلا أنها تبقى غير كافية وليست بالمستوى المطلوب، فما زالت الشركات الجزائية تعتمد على أدوات تقليدية نمطية في الإفصاح عن معاملاتها، حيث لا تعتمد على الأجهزة التكنولوجية كالأنترنيت والمواقع الرسمية للشركات، حيث تتطلب عملية الرقابة والمراجعة من طرف أصحاب المصلحة إجراءات وآليات بطيئة وغير منظمة؛

وبالتالي من خلال هذا المحور الخاص بمدى تطبيق الشركات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، نجد أن هناك تطبيق جيد على المستوى الكلي ونسجل العديد من النقائص والخروقات على المستوى الجزئي، حيث مازالت النظرة التقليدية المرتكزة على الاهتمام بالجوانب المالية سائدة في شركاتنا. وأن إجراءات إدارة الشركات والرقابة على المعاملات مازالت تقليدية ورقية، ولكن ما يستحسن على هذه الشركات ومجالسها الإدارية هو وجود رغبة جدية في تطوير آليات الحوكمة وتعزيز التطبيق السليم والسلس لمبادئها وإشراك كافة أصحاب المصالح فيها.

### المطلب الثاني: نتائج مرتبطة بهيكلية ومهام مجلس الإدارة

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالمهام الأساسية التي تقوم بها مجالس إدارة الشركات محل الدراسة وكذا التشكيلة المكونة لها:

1. فعالية الجمعية العامة بشكليها العادي وغير العادي، حيث تنعقد بصورة دورية في الحالات العادية من مرة إلى 3 مرات حسب كل شركة، وتنعقد في حالات استثنائية لظروف طارئة، كما تلتزم بالقوانين والإجراءات اللازمة عند إجراءها وتصدر القرارات المنبثقة منها وتعلنها لكافة أصحاب المصالح فيها؛

2. كما هو معلوم، فإن مجلس الإدارة هيئة رقابية إشرافية، يتكون من لجان مختصة هي من تقوم بتسيير وإدارة الشركات، وقد توصلنا إلى أن مجالس إدارة الشركات المدروسة تشكل من لجان مختصة، تقوم بالأدوار المنوطة إليها وتعمل وفق قوانين وإجراءات موضوعة يخولها القانون العام والقانون الداخلي؛
3. توصلنا من خلال الدراسة إلى أن أغلب الشركات المدروسة تمتلك لجنة للمراقبة أو ما تسمى كذلك لجنة للتدقيق، وتعتبر أهم لجان المجلس، كونها المسؤولة على التأكد من صحة المعلومات باختلاف أنواعها، والتأكد من صحة معاملات الشركة وشرعيتها، وهي لجنة تعمل باستمرار على مدار السنة؛
4. تمتلك مجالس إدارة الشركات المدروسة لجنة للترشيحات والمكافآت، تكون مهمتها دراسة ملفات ترشح الأفراد لعضوية مجلس الإدارة ورئاسته، وتقوم كذلك بمراجعة قواعد السلوك المهني لأعضاء المجلس، كما تقوم اللجنة كذلك بتحديد مكافآت أعضاء المجلس والحوافز الممنوحة لهم، ويكون اجتماع اللجنة دوريا مرة في السنة على الأقل، كما أن عملها مؤقت لهذا نجد غالبا ما تكون اجتماعاتها مرة في السنة؛
5. من خلال الدراسة نجد أن من بين اللجان المتواجدة في شركائنا الجزائرية هي لجنة إدارة المخاطر، ونظرا لأهمية اللجنة نجد أن المدير العام للشركة يكون ضمنها، وهي لجنة تهتم غالبا بالجوانب المالية للشركة مع متعاملاتها، كما تقوم بالكشف عن أي مخالفات ومعاملات مالية غير قانونية وتصحيحها، لكن ما يعاب على نشاط هذه اللجنة في الشركات، هي تركيزها على الجوانب والمخاطر المالية بالرغم من أن هناك أخرى غير مالية قد تصادف الشركة كالمخاطر الاقتصادية، مخاطر المنافسين، مخاطر بيئية وغيرها؛
6. من النتائج المتوصل إليها كذلك، هو أن اللجنة التنفيذية غير متواجدة في كثير من الشركات، وهي لجنة تنبثق من مجلس الإدارة وتقوم بمساعدة المجلس في القيام بمهامه، ويرجع سبب عدم تواجدها هو جهل القائمين على إدارة الشركات بالدور الكبير التي تقوم به، حيث تعد بمثابة لجنة استثنائية مراقبة لمجلس الإدارة؛
7. على غرار اللجان المذكورة سابقا، وجدنا أن كثير من الشركات تعتمد على لجنة للحوكمة، مهمتها هو المساعدة في إرساء مبادئ الحوكمة والسهل على التطبيق الجيد لها وتصحيح بعض الأمور التي قد تحد من التطبيق الجيد لمبادئها؛
8. فيما يخص تعيين أعضاء مجلس الإدارة، نجد أن الكثير من الشركات تعتمد على طريقة التعيين المباشر لبعض الأعضاء، خاصة الأعضاء المستقلين الخارجيين، أما عن الأعضاء الداخليين وخاصة رئيس المجلس ونائبه، فإنه يتم انتخابهم من طرف أعضاء الجمعية العامة، وتحاول الشركة تدريجيا الوصول إلى تعيين كامل أعضاء المجلس واللجان المكونة عن طريق الانتخاب لإضفاء الشفافية وحيادية عمل المجلس دون ضغوطات من بعض الأطراف؛

9. ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة كنقطة إيجابية هو أن مجالس الإدارة تلتزم بعدم الجمع بين منصب رئيس المجلس ورئيس المجلس التنفيذي، الأمر الذي يزيد من حيادية عمل المجلس ويمنع التداخل بين المهام، ويعزز ثقة المساهمين في عمل المجلس، وبالتالي تجنب الشركة الدخول في صراعات لا تخدم أي طرف؛
10. أما عن تركيبة مجلس إدارة الشركات المدروسة، فقد تم التوصل إلى أن العديد من المجالس لا تحتوي تشكيلتها على كامل الأطراف ذات المصلحة في الشركة وبالأخص نذكر: البيئة و المجتمع باعتبارها أنهما طرفان مهمان جدا، وهذا راجع أساسا إلى ضعف توجه هذه الشركات نحو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، حيث مازالت النظرة التقليدية القائمة على الاهتمام بالجوانب المالية (المساهمين)؛
11. تتضمن تركيبة مجالس الإدارة المدروسة، جميع أنواع الأعضاء، من أعضاء تنفيذيين، أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء مستقلين، هذا ما شأنه أن يعزز الشفافية في الشركة ويحسن من الرقابة على أداء كل الأعضاء، بالإضافة إلى وجود الاستقلالية للأعضاء الخارجين للقيام بمهامهم والمتمثلة أساسا في التأكد من سلامة معاملات الشركة وتمائل المعلومات وضمن وصولها إلى كل الأطراف دون تحريف ولا تزوير؛
12. من خلال تحليلنا لهذا المحور توصلنا إلى أن من أهم أدوار ومهام مجلس الإدارة هو الرقابة على أداء الشركة وأنشطتها، حيث من خلال الجانب النظري تم التأكد ميدانيا من هذا الدور، حيث يقوم مجلس الإدارة من التأكد من تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء على مختلف الجوانب، وهذا من خلال اللجان التابعة للمجلس والتي تمده بالمعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المحققة من طرف الشركة، وبناء على هذه المعلومات يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوات وانحراف عن الأداء المطلوب؛
13. توصلنا كذلك إلى أن مجلس الإدارة يعمل وفق القوانين الموضوعية ويسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ويضمن كل حقوق الأفراد ذات المصلحة دون تحيز ودون تفضيل طرف على آخر، وأن مجلس الإدارة يمارس مهامه بعيدا عن كامل الضغوطات خاصة من طرف المساهمين.
- وعليه من خلال هذا المحور، يمكن القول أن مجلس الإدارة في الشركات الجزائرية المدروسة يعمل وفق أسس وقوانين معيارية، كما أن تركيبته تتشكل من كامل الأطراف ذات المصلحة عدا البيئة والمجتمع مع توجه إلى ضمهم إلى تركيبة المجلس مستقبلا. وأن أعضاء مجلس الإدارة متنوعون بين العضو التنفيذي وغير التنفيذي والعضو المستقل ما يضمن شفافية أكبر وتعزيز مبدأ النزاهة، وأن من أهم مهام مجلس الإدارة هو الرقابة على الأداء العام للشركة وتصحيح الانحرافات في حالة حصولها.

### المطلب الثالث: نتائج مرتبطة بمدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل

كما ذكرنا في نتائج المطلب الثاني، فإن من أهم مجالس الإدارة في الشركات الجزائرية هم تقييم الأداء، وفي هذا المطلب نعرض النتائج المتوصل إليها في ما يخص هذا الدور، خاصة وأن الأداء أصبح له جوانب ثلاثة تقييم ويقاس من خلالها، وعليه سنخصص كل فرع من الفروع التالية لعرض نتائج دراسة مدى تقييم مجلس الإدارة لجوانب الأداء، وأهم المعايير المعتمدة في التقييم:

#### الفرع الأول: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي

تمثل هذه النتائج في النقاط التالية:

1. تلتزم مجالس إدارة الشركات المدروسة بتقييم دوري للأداء الاقتصادي، وهذا بهدف كشف الاختلالات وتصحيح الانحرافات إن وجدت، ولعل أهم لجنة تساهم في عملية التقييم هي لجنة المراقبة و المراجعة، حيث تساعد في مد المجلس بالمعلومات اللازمة، وتساعد في تحديد المعايير التي توضح وضعية الشركة المالية، كما تساهم في التأكد على صحة المعلومات المقدمة؛
2. من خلال اجتماعات الجمعية العامة، يقوم مجلس الإدارة بإدراج تقييم الأداء ضمن جدول الأعمال، ويخصص له الشطر الأكبر من النقاش مع المساهمين، وإعلامهم بنتائج التقييم وتقديم التوضيحات والتبريرات حول العديد من النقاط، وقد وجدنا في بعض الشركات قيام المجلس بعقد اجتماعات غير عادية مع الجمعية العامة للمساهمين لمناقشة نتائج تقييم الأداء المحققة؛
3. لازالت الشركات الجزائرية تعتمد على الأدوات التقليدية في قياس وتقييم الأداء، ونقصد هنا الميزانية التقديرية، فبالرغم من العجز والنقص الحاصل في الأدوات التقليدية المركزة على الجوانب المالية فقط للأداء الاقتصادي، إلا أن الشركات الجزائرية لازالت تعتمد عليها، نظرا لسهولة وإمكانية الحصول على المعلومات عنها، ولكن تبقى الميزانية التقديرية محدودة التقييم؛ وهذا لاعتمادها على الجوانب المالية فقط وإهمالها الجوانب غير مالية؛
4. توصلنا من خلال الدراسة إلى أن مجالس إدارة الشركات المدروسة تعتمد على نتائج التقييم لتصحيح الانحرافات، وهذا خوفا من المساءلة من طرف المساهمين في الشركة، لذا نجد أنها تقوم بالتقييم الدوري للأداء وإعداد تقارير حوله ومناقشتها واتخاذ القرارات لتصحيح الإختلالات؛
5. يقوم مجلس الإدارة بعمليات الإفصاح عن الوضعية الحالية لأداء الشركة للمساهمين وهذا عملا بمبادئ الحوكمة، حيث تقوم في الاجتماعات العادية وغير العادية للجمعية العامة بعرض نتائج التقييم ومناقشتها، باعتبار أن

المساهمين في الشركة هم الممولين لها برؤوس الأموال، حيث تكون عملية الإفصاح تقليدية معتمدة عن الوثائق الورقية والتقارير، وهذا ما يعاب على هذه المجالس؛ بحيث لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية المتاحة؛

6. تباين آراء أفراد العينة حول موضوعية المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الاقتصادي، ولكن ما يمكن تأكيده من خلال دراستنا أن المعايير التي تعتمدها مجالس الإدارة لتقييم الأداء الاقتصادي تبقى محدودة ومركزة على الجوانب المالية للأداء، على حساب الجوانب غير المالية التي لا تقل أهمية عن الأولى، حيث نعلم أن الجوانب المالية للأداء تتميز بأنها قصيرة المدى وأنها لا تترجم لوحدها الأداء الاقتصادي للشركة، وبالتالي أن هناك أن هناك قصور واضح في معايير التقييم وهذا ما تأكدته النقاط اللاحقة؛

7. لا تقوم مجالس إدارة الشركات المدروسة بمقارنة أدائها الحالي مع منافسيها بغية معرفة نقاط القوة و الضعف، وهذا الأسلوب يعرف بالمقارنة الرجعية BENCHMARKING، حيث تقوم المجالس بتقييم أدائها ومقارنته مع الميزانية التقديرية، وهذا ما يمكن أن يحد من شمولية التقييم ولا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات في بيئة عمل الشركات، كما أن نقص الوعي وقلة احتكاك مسيري الشركات مع الجامعات ومراكز البحث هو السبب وراء عدم تطبيق العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة، والتي تساهم بشكل كبير في تطور ورقي هذه الشركات؛

8. تعتمد مجالس إدارة الشركات في تقييم الأداء الاقتصادي على جملة من المعايير التي تشكل في مجملها أداء الشركة من هذا الجانب، وأن اعتماد المجلس على هذه المعايير بالكم والكيف الكافيين يجعلها تمس كامل أدائها الاقتصادي، وتجعلها كذلك فعالة في هذا الدور، فنحن خلال دراستنا وإسقاطنا لجملة من المعايير على مجالس الإدارة المدروسة، توصلنا إلى أنها لا تجمع بين المعايير المالية وغير مالية بشكل عام مع وجود تباين في الشركات المدروسة؛

9. تعتمد مجالس إدارة الشركات على معايير مالية بحثة نذكر منها: العائد على السهم، عتبة المردودية، تطور رقم الأعمال وغيرها من المعايير، حيث تعكس واقع أداء الشركة وتمكن المساهمين والأطراف ذات المصلحة من قراءة جيدة للأداء؛

10. كما تعتمد على معايير أخرى كالإنتاجية، مستوى التكاليف، دوران المنتج لكن بدرجة أقل، لأن هناك بعض الشركات خاصة البترولية منها، لا تراعي مثل هذه المعايير نظرا لاحتكارها للسوق وارتفاع مداخيلها مما يجعلها تركز على معايير محددة كرقم الأعمال وحجم المبيعات للتعبير عن مستوى الأداء؛

11. لا تركز مجالس الإدارة في تقييم الأداء الاقتصادي على معايير غير مالية، كرضى العامل أو الزبون، دراسة شكاوى الزبائن، الداخلين الجدد، الاحتفاظ بالزبون. كل هذه مؤشرات غير مالية لكن لها آثار مالية على أداء

الشركة على المدى البعيد، حيث يمكن أن توفر معلومات عن جوانب الأداء تؤثر إيجاباً أو سلباً عليه، ونجد هذه المعايير أكثر استخداماً في الشركات التي تتميز قطاعاتها وصناعاتها بتنافسية عالية، في المقابل لا نجد في الشركات المحتكرة وذات تنافسية أقل.

ومنه بصفة عامة، يمكن القول أن معايير الأداء المستعملة في التقييم تعكس إلى حد مقبول الأداء الاقتصادي الحقيقي في شقه المالي، وعلى مجالس إدارة الشركات السعي إلى تطوير هذه المعايير وتحديثها والاستعانة بتجارب مؤسسات رائدة في هذا المجال.

### الفرع الثاني: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي

يمكن عرض أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الجانب كما يلي:

1. تقوم المجالس في الشركات محل الدراسة بإجراءات استقصاءات دورية حول متطلبات الشركاء الاجتماعيين، وهذا باعتبارهم أحد الأطراف ذات المصلحة في الشركة وأهم هؤلاء الشركاء نجد: الزبائن - العمال - الصحافة - المجتمع المدني - الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، حيث أن تعامل الشركة معهم يحتم عليها تقييم أدائهم ومدى رضاهم عن النتائج؛

2. التزام واضح للشركات محل الدراسة بالمعايير الأخلاقية في العمل، سواء مع أطرافها أو مع منافسيها، حيث نجد توفر أدوات ومعايير السلامة المهنية وتوفير ظروف عمل ملائمة لأفرادها، كما نسجل احترام الشركة لقوانين المنافسة واستقطاب العمال، ففي العديد من الشركات وجدنا شهادات تثبت ذلك، من خلال حصول الشركات لبعض الشهادات الدولية الأمر الذي يفرض عليها الالتزام بهذه السلوكات اتجاه الأطراف المتعاملة معها؛

3. توجه وسعي مجالس إدارة الشركات المدروسة إلى تبني معايير وشروط المسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت حتمية عليها نظراً لمتطلبات البيئة، وتهدف من وراء ذلك إلى تحسين أدائها، وتوفير ظروف العمل لعمالها وتقديم خدمات ومنتجات لزيائنها بما يتطابق مع مواصفات الجودة المطلوبة، حيث لم تعد الشركات تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة فقط كالربح والنمو، إنما أصبحت ملزمة بتحقيق متطلبات كامل أطرافها دون تمييز، كل هذا من شأنه أن يحسن من الأداء الشامل للشركة؛

4. وجود نظرة تقليدية للشركات، هذه النظرة قائمة على الاهتمام بالجانب المالي على حساب جوانب أخرى، خاصة في الشركات التي تعرف تنافسية ضعيفة، حيث أن الاهتمام بالزبون والعامل والجهات المشكلة للمجتمع ليست من أولياتها، وإنما لا يمكن ملاحظته وتأكيدده هو أنها تقوم بإعطاء الاهتمام بهذه الجوانب بحيرة وليست مخيرة، وهذا من أجل الحصول على شهادات الإيزو الخاصة بالجودة، والسلامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية؛

5. من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الاستمارة، تم التوصل إلى أهم المعايير التي تعتمد عليها مجالس إدارة الشركات بهدف تقييم وقياس الأداء الاجتماعي، حيث يعد معيار قياس تغيب العمال ومدى توافر وسائل النقل لهم من بين المعايير ذات الأهمية الكبيرة، وهذا راجع أساسا إلى أن أغلب هذه الشركات تعمل بطريقة مداومة (3 وديات) أي أن المصانع التابعة لها لا تتوقف عن التشغيل، وبالتالي فإن غياب العمال يؤثر سلبا بطريقة مباشرة على الإنتاجية، كذلك وبسبب بعد الشركات عن أغلبية العمال يؤدي إلى إلزامية توفير النقل للعمال، لضمان وصولهم إلى مكان عملهم في الوقت المحدد، حيث من خلال إطلاعنا على بعض الوثائق في الشركات تمثل تكاليف النقل عبءا على الشركات؛
6. تهتم الشركات محل الدراسة بتقييم صورتها وسمعتها لدى الغير فيما نعلق بالاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، وهذا راجع أساسا إلى أن هذه الشركات تهدف للحصول على شهادات في هذا المجال أو ضمان للحفاظ على هذه الشهادات، كما أن نقابات العمال داخل هذه الشركات تحرص على ضمان هذا الحق، بالإضافة إلى أن غرامات وتعويضات الأفراد عن حدوث حوادث وأخطار لهم داخل العمل يكلف الشركة الكثير؛
7. نظرا لزيادة وعي الشركات بضرورة إقامة علاقة حسنة مع شركائهم الاجتماعيين وكذا زيادة دور هذه الأخيرة، فإن مجلس الإدارة يولي أهمية بالغة لإقامة جسور تواصل دائمة ودورية معها بغية دمجها تدريجيا ضمن نشاطات الشركة، ففي بعض الشركات المدروسة وجدنا برامج تطوير وتحسين لبعض الشركاء الاجتماعيين كالنوادي الرياضية، الجمعيات الخيرية، جمعيات الأمراض المزمنة، دور الطفولة المسعفة، دور الشيخوخة، حيث تقوم الشركات بتخصيص مبالغ مالية سنوية لهذا الغرض، وهذا ما يؤكد الاندماج التدريجي لشركائنا الجزائريين ضمن المجالات غير الاقتصادية؛
8. إن قياس مجلس الإدارة لتطور عدد مناصب العمل سنويا تدل على أن الأداء الاقتصادي للشركة يحظى بأهمية بالغة، وهذا لأن معيار تطور عدد مناصب العمل مرتبط بتطور حجم ونشاط الشركة، ولكن ما يأخذ على هذه الشركات أنها لا تهتم بتوظيف وتخصيص مناصب شغل لذوي الاحتياجات الخاصة، والتي تمثل شريحة كبيرة وفعالة في المجتمع، كما أن الاهتمام بدراسة وتقييم توظيف العنصر النسوي يبقى دون المطلوب، خاصة وأن أغلبية هذه الشركات ذات طابع صناعي ثقيل، وأن نظام العمل السائد والقائم على نظام الورديات لا يعد تحفيزا للشركة لتوظيف المرأة؛

9. نجد أن الشركات محل الدراسة لا تربطها علاقات وطيدة مع الصحافة بشتى أنواعها، كون أن النظرة السائدة لدى مسيري الشركات قائمة على التخوف الدائم منها، وبالتالي فهي تضع حواجز مع الصحافة وعلاقات مبنية على الحيادية المطلقة؛

10. مساهم الشركات محل الدراسة في إنجاز العديد من المشاريع الخيرية ذات النفع العام، وبالتالي فهي تهتم بتقييم هذا المعيار لأنه يشكل حجماً لا بأس به من تكاليف الشركة، ولكن في المقابل يؤدي إلى تحسين صورة سمعة الشركة في وسط مجتمعها، كما أن لحصول الشركة على بعض الشهادات فإنه يستوجب عليها أن تهتم بهذا الجانب.

وبالتالي فإنه من خلال هذه النتائج، يمكن القول أن مجلس الإدارة في الشركات الجزائرية محل الدراسة، يهتم بتقييم الأداء الاجتماعي الذي يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تحسين الأداء الاقتصادي، والذي يعد الهدف الأسمى الذي يسعى كل الشركات إلى تحسينه والوصول به إلى مستويات عالية.

### الفرع الثالث: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء البيئي

تتعلق نتائج هذا الفرع بمدى اهتمام مجالس الإدارة للأداء البيئي، وأهم المعايير المستخدمة في التقييم ونذكر هذه النتائج فيما يلي:

1. توصلنا من خلال دراستنا لمجموعة من مجالس إدارة شركات المساهمة في الجزائر إلى أن هذه المجالس تهتم بالجوانب البيئية عند استخدام الموارد، مما يدل على توجهها نحو هذا المسعى الذي فرضته عليها البيئة بمختلف عواملها، بحيث أن استخدام الموارد كمدخلات للشركات قد يتسبب في أضرار على بيئة الشركة والمفردات المحيطة بها، بالتالي على الشركة الموازنة بين متطلباتها من الموارد والنتائج المترتبة عنها؛

2. نظراً للدور الكبير الذي أصبح يحظى به الجانب البيئي، أصبح لزاماً على مسيري هذه الشركات التقيد بالطرق والآليات التي تساهم في الحفاظ عليها، وتقييم جوانبها بالاستعانة بمعايير تترجم جوانبها، واعتبار أن تقييم الجانب البيئي جزء لا يتجزأ من تقييم الأداء الشامل للشركة؛

3. إن ما يؤكد اهتمام مجالس إدارة الشركات المدروسة بالأداء البيئي، هو أنها تعتمد على مخرجات ونتائج التقييم في وضع وصياغة الخطط والاستراتيجيات، حيث تعتمد على المعلومات المتوفرة لديها حول هذا الجانب من أجل وضع استراتيجيات يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة، وضمان عدم تعارضها مع واقع بيئة الأعمال؛

4. إن البيئة في الوقت الراهن أصبحت من العوامل التي تشكل جزءاً كبيراً من أداء الشركات، وبالتالي فإن تقييمها ومعرفة متغيراتها يعد ضرورة حتمية. وتعتمد الشركات على جملة من المعايير بغرض تقييم البيئة ومتغيراتها. ولعل أهم

هذه المعايير وأكثرها استخداما هو حجم التلوث الذي تتسبب فيه الشركة، حيث تقوم بقياس هذا التلوث باستمرار بصفة منتظمة للتقليل منه والحد والقضاء عليه نهائيا، لأنه يسبب لها العديد من المشاكل مع جهات خاصة والدولة كذلك؛

5. تقيس مجالس إدارة الشركات المدروسة التكاليف التي تصرفها مقابل الجهود الرامية إلى تجنب التلوث بكل أنواعه، كما تقوم بالموازنة بين تكاليف التلوث وتكاليف الوقاية منه، فمثلا نجد أن شركة سوناطراك في ولاية سكيكدة قامة بوضع مصفاة لتنقية الغازات المحترقة، وهذا ما كلفها مبالغ طائلة، في المقابل نجد أن التكاليف والغرامات التي كانت تدفعها مقابل التلوث أكبر بمعدل الضعف؛

6. تقيس الشركات الجزائرية المدروسة مدى قيامها بإعداد التقارير الدورية حول أدائها البيئي، حيث يتم التنسيق مع لجنة المراقبة للتأكد من القيام بهذا الدور وكذا التأكد من صحة المعلومات المقدمة، ويسهر رئيس المجلس شخصا في العديد من الشركات على ضمان إعداد مثل هذه التقارير وتقديمها إلى الأطراف المعنية بها ومناقشة العديد من النقاط وتقديم اقتراحات للشركة من قبل هؤلاء الأطراف؛

7. من المعايير التي تعتمد مجالس الإدارة في تقييم الأداء البيئي، هو مدى استخدام الشركة لتقنيات تحد من التلوث، حيث أن هذه التقنيات سواء كانت آلات وتجهيزات أو أساليب إنتاج خاصة فإنها تتطلب رؤوس أموال كبيرة، مما يجعل العديد من الشركات تتبع تدريجيا هذا التوجه، ونظرا لارتفاع غرامات وتعويضات التلوث فإن هذه التقنيات تعد حتمية على الشركات على المدى البعيد؛

8. بالرغم من وجود توجه جاد نحو الاهتمام بتقييم الجوانب البيئية لأداء الشركات؛ فإننا نسجل العديد من النقاط السلبية في هذا الجانب ومن أهمها سطحية هذا التقييم والاعتماد على مؤشرات لا تعكس حقيقة أداء الشركات، كما نسجل في هذه الشركات الاعتماد على الأدوات التقليدية في تقييم الجوانب البيئية؛

9. تختلف اتجاهات وسياسات كل شركة من الشركات المدروسة في معايير وتطبيقها، حيث نجد بعض الشركات أكثر التزاما من الأخرى، ففي بعض الشركات نجد أن الجانب البيئي يعتبر جزءا من هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإنها تضع معايير أكثر مصداقية وشمولية من الشركات التي لا تضعه ضمن تنظيمها الرسمي.

ومنه فمن خلال هذا المبحث، الذي عرضنا فيه النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية والتي شملت عينة من مجالس إدارة المساهمة بالجزائر، يمكن القول أن هناك اهتمام مقبول من طرف هذه المجالس للاهتمام بتقييم الأداء الشامل الذي يجمع بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، وهذا تلبية لمتطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة مع عدم إغفال وجود نقائص وعقبات التي تسعى إلى القضاء عليها مستقبلا.

### المبحث الثالث: اقتراحات الدراسة

نقدم في هذا المبحث من الفصل الخامس جملة من الاقتراحات، التي يرى الباحث أنها يمكن أن تكون حلولاً أو بدائل للعديد من نقاط الضعف المسجلة في مجالس إدارة شركات المساهمة في الجزائر، من حيث هيكلتها وكذا دورها في تقييم الأداء الشامل. وهذا بعد تسجيل العديد من المشاكل والنقائص داخل وخارج بيئة عمل الشركات. وعليه سنقسم هذه الاقتراحات وفق محاور الاستمارة المدرجة في الدراسة.

#### المطلب الأول: اقتراحات متعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة

يمكن سرد هذه الاقتراحات على النحو التالي:

1. التقييم الدوري لتطبيق مبادئ الحوكمة من طرف مجلس الإدارة، وتصحيح الاختلالات الممكن حصولها، وتوجيه الجهود نحو إرساء المبادئ وجعلها ضمن إستراتيجية الشركة؛
2. صياغة استراتيجيات الشركة انطلاقاً من مبادئ الحوكمة، وهذا من خلال وضع أهداف خاصة بكامل الأطراف ذات المصلحة، حيث يتم الجمع بين متطلباتهم من جهة وأهداف الشركة من جهة أخرى تفادياً لوقوع صراعات؛
3. تعزيز الاستفادة من ميثاق الحكم الراشد الذي يحدد مبادئ الحوكمة وسبل إرسائها في الشركة، والالتزام بتطبيق قوانين شركات المساهمة التي تحدد مهام ومسؤوليات كل طرف في الشركة؛
4. إقامة جسور حقيقية بين الشركات وبين الجامعات ومراكز البحث والمكاتب الاستشارية، خاصة مع كثرة الدراسات والبحوث الخاصة بكيفية تطبيق الحوكمة والاستفادة من مزاياها؛
5. العمل على التحديث الدوري للأطراف ذات المصلحة في الشركة، خاصة وأن من بين نقاط الضعف في شركاتنا والمتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، هو عدم وجود بعض الأطراف المهمة كالبينة والمجتمع؛
6. إلزام الشركات التي تطبق الحوكمة بضرورة نشر تقارير دورية عن ذلك، وتمكين كافة الأطراف من الاطلاع عليها والتأكد منها؛
7. إنشاء مرصد وطني للحوكمة، يضم خبراء ومتخصصين مهمته هو مساعدة ومرافقة الشركات التي تطبق الحوكمة من أجل تجاوز العقبات؛
8. دراسة مدى انسجام العملية القانونية والمؤسسية مع مبادئ حوكمة الشركات وتحديثها، وذلك لتكون قاعدة قانونية قوية لنظام حوكمة فعال؛
9. تغيير النظرة القائمة على الاهتمام بأصحاب رأس المال على حساب أطراف أخرى، والتي لا تقل أهمية عنها خاصة وأن الشركات هي مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل في توافق لتحقيق هدف مشترك؛

10. ضرورة تطوير أساليب الرقابة في شركاتنا، والإعتماد على الإفصاح الالكتروني والوسائل التكنولوجية المتطورة، والتقليل من النمط القديم القائم على الأوراق والملفات التي لها عيوبها؛

11. بالنسبة للجانب القانوني، فمن الضروري تحديث القوانين وتدعيم القانون الحالي، وهذا بسبب أن القانون القديم يحتوي على العديد من النقائص والفجوات خاصة فيما يتعلق بدور أصحاب المصلحة في الشركة.

#### المطلب الثاني: اقتراحات متعلقة بمجلس الإدارة

يمكن سرد هذه الاقتراحات على النحو التالي:

1. تعزيز وتوسيع تمثيل كافة الأطراف ذات المصلحة في مجلس الإدارة، حتى يتسنى لهم ممارسة حقوقهم وإشراكهم في إدارة الشركة واتخاذ القرارات ونخص بالذكر طرف البيئة والمجتمع؛

2. ضرورة وجود كافة أنواع أعضاء مجلس الإدارة، خاصة المستقلين منهم وهذا لضمان النزاهة والشفافية في كافة المعاملات والمعلومات في الشركة؛

3. المحافظة على مكسب مهم في عمل مجالس الإدارة، وهو فعالية عمل الجمعية العامة بشقيها والدور الكبير الذي تقوم به وانضباطها في ممارسة مهامها بعيدا عن أي ضغوطات؛

4. تفعيل عمل لجان مجلس الإدارة وضرورة قيامها بمهامها التي حولها القانون، لأن عمل مجلس الإدارة لا يمكن أن يحقق نتائجه دون تفعيل هذه اللجان؛

5. تعزيز لجنة المراقبة والتدقيق في مجلس الإدارة بكفاءات وخبراء نظرا لأهميتها البالغة في ضمان تماثل المعلومات وصدق المعاملات؛

6. بالرغم من وجود فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي إلا أن هناك خلطا وتداخلا في المهام، مما يستوجب إعادة ترتيب المهام وتوزيع الصلاحيات حتى يمكن متابعة أداء كل طرف؛

7. لا زالت النظرة التقليدية للمسيرين غالبية في شركاتنا بالرغم من وجود تغييرات هيكلية كبيرة، حيث نجد مركزية القرارات من طرف رئيس مجلس الإدارة في كثير من الحالات، وهذا ما يستوجب فهم مبدأ عمل مجلس الإدارة من طرف

القائمين على شؤون الشركات وأن القرارات أصبحت تتخذ بمشاركة كافة الأطراف ذات المصلحة في الشركة؛

8. ضرورة تكثيف لقاءات واجتماعات أعضاء مجلس الإدارة، هذا بسبب التغير السريع التي دائما ما يطرأ على بيئة العمل، وإجراء تقييمات دورية لكافة أنشطة الشركة؛

9. صياغة نظام معلومات يضم كافة أفراد الشركة، حتى يتسنى لمجلس الإدارة تحديد أعضاء أكفاء لتدعيمه ومساعدته لأداء مهامه؛

10. ضرورة ضمان تمثيل كافة أنواع المساهمين في الشركة لعضوية المجلس، وعدم عزل الصغار منهم (صغار الحصص) تفاديا للصراعات التي تكثر في مجالس إدارة شركاتنا لهذا السبب.
- المطلب الثالث: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل**
- الفرع الأول: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي**
- يمكن سرد هذه الاقتراحات الخاصة بهذا الجانب على النحو التالي:
1. إشراك مساهمي الشركة في صياغة وتحديد المعايير الواجب تقييمها لقياس الأداء المالي، وهذا لأنهم المستهدفون من عملية التقييم؛
2. ضرورة الاهتمام بقياس مدى رضى المساهمين وتحسينه، باعتبار أن المساهم هو الجهة الممولة لنشاط الشركة ويسعى دائما إلى تحقيق الربح في المدى القصير؛
3. ضرورة إعداد تقارير دورية عن أداء الشركة وجعلها في متناول المساهمين، وفتح النقاش معهم لطرح انشغالاتهم وأفكارهم التي يمكن أن تكون حلولاً للعديد من المشاكل؛
4. ضمان الحق للمساهمين في الاطلاع الدائم على أداء الشركة ومعاملاتها وإتاحة المعلومات اللازمة، والحق في المساءلة؛
5. ضرورة الجمع بين المعايير المالية والمعايير غير المالية عند تقييم الأداء الاقتصادي، علما أن المعايير غير المالية تمثل جزءا كبيرا من أداء الشركة الذي يغفل عنه الكثير من المقيمين؛
6. ضرورة الاعتماد في التقييم على معايير شاملة لأداء الشركة، والابتعاد عن المعايير التي لا يمكن قياسها أو أنها لا تعكس الصورة الحقيقية للأداء، حيث يعتمد مجلس الإدارة غالبا نفس المعايير دون تغيير؛
7. تحديث معايير تقييم الأداء الاقتصادي، لأن البيئة تتغير باستمرار مما يستدعي وجود معايير جديدة وتحديث المعايير القديمة بما يمكن من الحصول على نتائج صحيحة في التقييم؛
8. ضرورة اعتماد مجلس الإدارة في تقييم الأداء على أدوات حديثة تأخذ بعين الاعتبار كافة جوانب الأداء الاقتصادي، وتجمع بين المعايير المالية وغير المالية كلوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن؛
9. ضرورة مقارنة معايير وأوات التقييم الحالية في الشركات مع مثيلاتها من الشركات الكبرى محلية أو أجنبية بهدف كسب المعارف، وهذا ما يعرف بأسلوب المقارنة المرجعية؛
10. الاعتماد على الإفصاح الإلكتروني لنتائج تقييم الأداء حتى تكون المعلومات في متناول كافة المساهمين في الشركة، وتبادل الآراء معهم وشرح النتائج المتوصل إليها.

### الفرع الثاني: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي والبيئي

يمكن سرد هذه الاقتراحات الخاصة بهذا الجانب على النحو التالي:

1. إرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك بتقنيها في الأنظمة الداخلية للشركة الاقتصادية لتصبح أداة فعالة وبديلة لأدوات السياسة البيئية؛
2. ضرورة دمج الإستراتيجية العامة لشركاتنا الاقتصادية للاعتبارات الاجتماعية والبيئية، وفق معايير دولية أو إقليمية أو وطنية والتفكير في أسلوب يمكننا من قياس المسؤولية الاجتماعية وتقييمها؛
3. ضرورة تقييم أبعاد غير مالية لها آثار مالية على المدى البعيد، كالمزبون والمورد والبيئة والمجتمع، وهذا باعتبارهم من الأطراف ذات المصلحة في الشركة؛
4. ضرورة الاهتمام بمتطلبات الزبائن وتلبيتها، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بانفتاح الأسواق وزيادة حدة المنافسة؛
5. ضرورة تقييم مجلس الإدارة للجوانب البيئية والاجتماعية، واعتماد معايير تترجم واقع هذه الجوانب، لأن الأداء الاقتصادي أثبت عجزه في ترجمة الواقع الحقيقي للنتائج المتوصل إليها؛
6. ضرورة الاهتمام بتقييم متطلبات الفاعلين الاجتماعيين باعتبار أنهم من الأطراف ذات المصلحة، وتعزيز هذا الدور تماشياً مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية؛
7. ضرورة معرفة وفهم أعضاء مجلس الإدارة في الشركات للدور الكبير للجوانب البيئية والاجتماعية في تحسين أداء الشركة، والذي أصبح يتكون من جملة من نتائج أطراف لها مصلحة في الشركة تؤثر وتتأثر بها؛
8. بالرغم من وجود دراسات وأبحاث وملتقيات عديدة وجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى شركاتنا، إلا أننا نجد هذه الشركات لا تعتمد على نتائجها ولا تلجأ للتغيير وتحاول الركون للمحافظة على الوضع القائم. وبالتالي على شركاتنا الاستفادة من الأعمال البحثية والدراسات المتخصصة وتدعيمها مادياً ومعنوياً؛
9. ضرورة إشراك كافة الفاعلين في المجتمع في صياغة المعايير التي تترجم أدائهم، وهذا حتى تكون نتائج التقييم دقيقة وكذا قبولها من قبل هذه الأطراف؛
10. توصلنا من خلال الدراسة إلى وجود توجه حقيقي نحو الاهتمام بالبيئة، وعليه يجب الحفاظ على هذا الجهد وتطويره وتعميمه على كافة الجوانب بما يمكن من الوصول إلى تقييم صحيح للأداء الشامل يمس كافة جوانب الشركة.

### خلاصة الفصل الخامس

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض مفصل للنتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وتقديم جملة من الاقتراحات، وهذا بعد تحليل ومناقشة معلومات الاستثمار واثبات صحة الفرضيات من عدمها. حيث توصلنا إلى أن هناك اهتمام من طرف إدارة الشركات بمتطلبات كافة الأطراف ذات المصلحة بطريقة متباينة، حيث وجدنا أن كل طرف من هذه الأطراف يقوم المجلس بتقييم أدائه والسعي إلى تطويره وهذا كالتالي:

#### 1- المساهمون:

- تهتم مجالس الإدارة بتقييم الأداء الاقتصادي بصفة دورية ومنظمة؛
- تعتمد المجالس الإدارية في التقييم على معايير ومؤشرات مالية تعكس وضعية الشركة؛
- يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة عن طريق تفعيل لجان المجالس الموكلة لها مهمة ذلك ونقصد لجنة المراقبة (لجنة التدقيق)؛
- ما يعاب على هذا الجانب إهمال الاعتماد على المعايير غير المالية واستخدام طرق وأدوات تقليدية قائمة أساسا على الميزانية التقديرية.

#### 2- العمال:

- عدم كفاية تقييم جانب العمال في الشركات والاعتماد على بعض المؤشرات، التي تعد غير قادرة على ترجمة أداء الموارد البشرية بصورة صحيحة وشاملة؛
- ضعف عمل النقابات وممثلي العمال في عضوية مجلس الإدارة، وهذا راجع أساسا إلى تواطؤ هذه النقابات والممثلين مع إدارة الشركات لاعتبارات شخصية؛
- اتساع معدل البطالة في سوق العمل يحتمل على العمال التمسك بمناصب عملهم بالرغم من ضياع حقوقهم في بعض الشركات.

#### 3- الزبائن:

- تحظى هذه الشريحة باهتمام خاص من طرف مجالس إدارة الشركات، بالخصوص في الصناعات التي تعرف تنافسية كبيرة، وبالعكس في الصناعات ذات الاحتكار كإنتاج البنزين والحديد؛
- محدودية المعايير المستخدمة في تقييم أداء الزبائن، وهذا راجع إلى طبيعة أكثرية الشركات المدروسة والتي تتميز بتنافسية ضعيفة وقد تكون معدومة.

#### 4-الموردون:

- غياب تام لتقييم هذا الطرف من الأطراف ذات المصلحة؛
- ضعف تأثير المورد في قرارات مجلس الإدارة، بسبب كثرة البدائل واعتماد الشركات على استراتيجيات التكامل العمودي الخلفي ( الشركة تملك مصادر المواد الأولية).

#### 5-المجتمع:

- وجود تمثيل مقبول في مجالس الإدارة لهذا الطرف؛
- الاعتماد في تقييم جوانب أداء المجتمع بمختلف تشكيلاته على معايير تترجم واقعه؛
- سعي الشركات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية يدفعها إلى الاهتمام بتقييم الأداء الاجتماعي؛
- صورة وسمعة الشركة لدى الفاعلين في المجتمع يشكل عنصرا هاما في رأس مال الشركة، التي تسعى إلى تطويره والحفاظ عليه.

#### 6-البيئة:

- قيام مجالس إدارة الشركات بتقييم الأداء البيئي بصورة دورية؛
- إقامة جسور تشاور وحوار مع الجهات الممثلة للبيئة؛
- ارتفاع تكاليف وغرامات الضرر بالبيئة، ألزم على مجالس إدارة هذه الشركات تبني نموذج قائم على مفهوم المؤسسة الخضراء.

#### 7-المؤسسة ذاتها:

سعي مجلس الإدارة إلى إشباع رغبات كافة الأطراف ذات المصلحة في الشركة، مما أدى إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء بمختلف جوانبه، هذا ما ينعكس إيجابا على وضع الشركة. وبالتالي تحقيق أهداف مسيرتها وهذا ما يضمن بقاء الشركة واستمرارها، وهذا هو الدور الأسمى لكل ميسر في الشركة.

وعليه كتأكيد للفرضية الرئيسية أو نفي لها يمكن القول، أنه من خلال دراستنا توصلنا إلى وجود فعالية لمجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل وإن كان هناك بعض النقائص، وهذا راجع إلى نقص الخبرة وحادثة التطبيق، لكن مع الرغبة الجدية والعمل المتواصل يمكننا تحقيق الفعالية المثلى في تقييم الأداء الشامل.

# الخاتمة

## الخاتمة:

لقد هدفت الدراسة إلى مدى بيان وفعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل، باعتبار أن تقييم الأداء الشامل من المهام الأساسية التي يقوم بها المجلس، وتطرت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للشركات الجزائرية، وكذا هيكلية وتركيبية مجالسها الإدارية، وهذا من خلال التدعيم بمعطيات من بيئة عمل الشركات الجزائرية، وتحديد عينة منها للوصول إلى نتائج واقتراحات بهذا الشأن.

فمن خلال هذه الأطروحة، توصلنا إلى تأكيد أن هناك اهتمام من قبل مسيري هذه الشركات الجزائرية بتقييم الجوانب الاجتماعية والبيئية إلى جانب الجوانب الاقتصادية، كما أنه من خلال هذه الأطروحة أكدنا جدية ورغبة الشركات الاقتصادية الجزائرية في تبني مبادئ الحوكمة ومحاولتها تخطي الصعاب التي تصادفها. بالإضافة إلى أن تركيبة مجالس الإدارة في الشركات الجزائرية تعد مثالية إلى حد بعيد، ومطابقة للنموذج الذي تقترحه مبادئ الحوكمة وقوانين شركة المساهمة، كما أن مجالس الإدارة تستمد مبادئ وقوانين عملها من مبادئ الحوكمة وقوانين شركات المساهمة في موادها المنظمة لها. وعليه فإن مجالس إدارة شركات المساهمة فعالة في تقييم الأداء الشامل وفق المعطيات المتواجدة في بيئة عملها، أما إذا تم مقارنتها مع مثيلاتها في البلدان المتقدمة فنجد العديد من النقائص، ولكن هذا لا يعني ضعف هذه المجالس وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها، ولكن نقص الخبرة وحدثة تطبيق النموذج في الجزائر يعد السبب الحقيقي وراء هذا الخلل.

ولقد تغيرت النظرة التقليدية للشركات الجزائرية القائمة على أحادية التسيير ومركزية القرارات، حيث أصبحت هذه الشركات تدريجياً تتجه نحو الإدارة بالمشاركة، واتخاذ القرارات يكون بطريقة جماعية مع كامل أطراف المصلحة في الشركات، وهذا راجع إلى الدور الكبير لهذه الأطراف من جهة وتجنب حصول صراعات لا تخدمها وتبعدها عن أهدافها الحقيقية. كل هذه الأمور ساعدت مسيري الشركات على قبول تفعيل مجلس الإدارة وفتح المجال لممارسات أكثر نوعية وتشاركية يساهم فيها كل الأطراف الفاعلة في الشركة، كما عززت مبادئ الحوكمة دور المجلس وفتحت له العديد من مجالات العمل ورخصت له العديد من المهام والواجبات ولعل تقييم الأداء من أبرزها.

انطلاقاً من هذا فإن الشركات التي تمتاز بتنظيم جيد وتركيبية مثالية لمجالسها الإدارية، تستطيع أن تقوم بالمهام المنوطة إليها، وباعتبار أن تقييم الأداء الشامل من مهامها، فإنه يمكن لهذه المجالس أن تكون قادرة على تقييم كامل جوانب الأداء بما يخدم كافة الأطراف ذات المصلحة في الشركة، ابتداءً من خلق القيمة لأصحاب رأس مال وحاملي الأسهم إلى تحسين ظروف العمل، وتوفير مناصب شغل ملائمة مروراً بالسعي إلى توفير حاجيات الزبائن والفاعلين في المجتمع، انتهاءً بحماية المحيط التي تعمل فيه هذه الشركات.

إن قيام مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل بفعالية ينطلق من المعرفة الجيدة للمعايير التي يجب أن يقوم عليها هذا التقييم، حيث أنه لم يعد ينظر إلى الأداء من جانبه الإقتصادي فقط بل أصبحت هناك جوانب أخرى تشكل في مجملها ترجمة لمتطلبات أطراف ذات مصلحة في الشركات. كما أنه يستوجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتشخيص جيد شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وأن يدرس بدقة متطلبات الأطراف الداخلية والخارجية المشكلة لأصحاب المصالح، وهذا حتى يتمكن من وضع معايير ومؤشرات تمكنه من الحصول على نتائج شاملة وواقعية ومثثلة لواقع أداء الشركة وأطرافها، وهذا بهدف الحصول على نتائج تساعد في إتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود فجوات في الأداء.

يرجع السبب الرئيس والمحفز لتوجه مجالس إدارة الشركات نحو تقييم الأداء الشامل إلى التزامها بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت ضرورة حتمية فرضتها متغيرات البيئة على الشركات، كما أن المتطلبات الخاصة بالمساهمين والمتمثلة في إعداد القوائم المالية والإفصاح الشفاف عن النتائج وأنشطة الشركات في شتى المجالات ساهمت بسرعة في التوجه نحو هذا المنحنى.

إن تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل لا يعني الاهتمام بالنتائج المالية وتعظيم المساهمين فقط، بل هو الذي يقوم على الجمع والموازنة بين مختلف جوانب الأداء وتعظيم منافع كامل أطراف المصلحة في الشركة، لذا نجد أن هذا النمط من التقييم تكون فعالاً ويحقق أداء مستداماً لكافة هذه الأطراف.

إن تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل لا يكون فعالاً إذا تم الإعتماد على أدوات تقليدية في التقييم، هذه الأخيرة القائمة على الاهتمام بجانب واحد وهو الأداء المالي على حساب بقية الجوانب الأخرى، التي لا تقل أهمية عنه؛ وهذا ما يستوجب التوجه نحو أدوات أكثر فعالية وقادرة على التقييم ولعل من أشهرها نجد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

إن تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل لا يكون فعالاً إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية للأداء، والتي تهتم بأفراد المجتمع في داخل وخارج الشركة، وهنا نعني العمال كأطراف مجتمع داخليين، والزبائن والموردين والمجتمع بكامل تشكيلاته كأطراف خارجيين، هذا لأن الشركة لا تعمل كنظام مغلق، بل هي تنظيم مفتوح على الجانبين يؤثر ويتأثر بما حولها.

إن تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل لا يكون فعالاً إذا أهمل القائمون على شؤون الشركة الجوانب والمتغيرات البيئية، خاصة في الوقت الحالي التي أصبح الاهتمام بها يتزايد يوماً بعد يوم، وكذا فإن كثرة الجهات والهيئات الحامية لها تشكل ضغوطات كبيرة على مجالس الإدارة، مما يفرض عليها تبني سياسات وخطط من هذا المنطلق.

لقد توصلت الدراسة إلى أن شركات المساهمة في الجزائر تخضع لمبادئ الحوكمة وقانون أساسي ينظم عملها، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف كافة أطرافها، حيث أن هذه الشركات يجب أن تخرج من النظرة التقليدية القائمة على أحادية التسيير، وأن المالك هو من له كامل الحقوق، والاتجاه نحو نمط قائم على تشاركية التسيير وإعطاء الحقوق لكافة أطراف المصلحة في الشركة.

كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مبادئ الحوكمة والمنبثقة من ميثاق الحكم الراشد في الجزائر هي المرجع الأساسي لهذه الشركات، كونها مستنبطة من بيئة عملها ومتكيفة مع متغيراتها، ووجدنا تطبيق جيد لهذه المبادئ بالنظر إلى حداثة هذا التوجه في شركاتنا. مع عدم إغفال وجود نقائص في هذا الصدد، متعلقة بمبدأ ضمان حقوق كافة أطراف المصلحة، حيث وجدنا أن طرف البيئة والمجتمع يحظيان باهتمام أقل من بقية الأطراف الأخرى.

من أهم النقاط المتوصل إليها كذلك، هو أن مجلس الإدارة وأعضائه يقومون بالمهام المنوطة إليهم بكفاءة وفعالية، كما أن تركيبة المجلس وعضويته يخضعان لقانون شركات المساهمة، وهذا من الأمور الإيجابية التي خلصت لها الدراسة، مع وجود نقص في تمثيل طرفي البيئة والمجتمع في أغلبية الشركات المدروسة كما ذكرنا سابقا.

أما عند تقييم الأداء الشامل من طرف مجلس الإدارة، فقد وجدنا أن الأداء الاقتصادي يحظى باهتمام من طرف القائمين على هذه الشركات، على غرار تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي، حيث يحظيان باهتمام أقل، وهذا بسبب توجه المجلس نحو إرضاء المساهمين في الشركة، ولكن لاحظنا توجه وعمل حقيقي لسد هذا العجز، والتوجه نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية نظرا لحتمية ذلك وتماشيا مع متطلبات البيئة ولعل أهمها هو المسؤولية الاجتماعية.

وقد تم في نهاية الدراسة عرض جملة من الاقتراحات والتي تمكن الشركات الجزائرية من تحسين تطبيقها لمبادئ الحوكمة، وتفعيل مجالسها الإدارية بما يساعد في تحسين أدائها على كامل الجوانب. وقد كان من بين هذه الاقتراحات الأساسية، تعزيز الاستفادة من ميثاق الحكم الراشد الذي يحدد مبادئ الحوكمة وسبل إرسائها في الشركة، والالتزام بتطبيق قوانين شركات المساهمة التي تحدد مهام ومسؤوليات كل طرف في الشركة. وكذا إنشاء مرصد وطني للحوكمة، يضم خبراء ومتخصصين مهمته هو مساعدة ومرافقة الشركات التي تطبق الحوكمة من أجل تجاوز العقبات. إقامة جسور حقيقية بين الشركات وبين الجامعات ومراكز البحث والمكاتب الاستشارية، خاصة مع كثرة الدراسات والبحوث المتخصصة.

كما اقترحت الدراسة كذلك، بضرورة الجمع بين المعايير المالية والمعايير غير المالية عند تقييم الأداء الاقتصادي، علما أن المعايير غير المالية تمثل جزءا كبيرا من أداء الشركة الذي يغفل عنه الكثير من المقيمين. وكذا ضرورة معرفة وفهم أعضاء مجلس الإدارة في الشركات للدور الكبير للجوانب البيئية والاجتماعية في تحسين أداء الشركة، والذي أصبح يتكون من جملة من

نتائج أطراف لها مصلحة في الشركة تؤثر وتتأثر بها. كما اقترحت الدراسة ضرورة إشراك كافة الفاعلين في المجتمع في صياغة المعايير التي تترجم أدائهم، وهذا حتى تكون نتائج التقييم دقيقة وكذا قبولها من قبل هذه الأطراف. وقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى وجود توجه حقيقي نحو الاهتمام بالبيئة، وعليه يجب الحفاظ على هذا الجهد وتطويره وتعميمه على كافة الجوانب بما يمكن من الوصول إلى تقييم صحيح للأداء الشامل يمس كافة جوانب الشركة.

وفي الأخير، من خلال هذا البحث بشقيه التطبيقي والنظري، يمكن القول أن آلية الحوكمة أصبحت حتمية إلزامية على شركاتنا، وأن الاهتمام بالجوانب المشكلة للأداء الشامل من الأمور الواجب أخذها عند صياغة الخطط والاستراتيجيات، وكذا عند القيام بأنشطة الشركة، وعلى الشركات الجزائرية التحكم في كل المتغيرات وأن تتجاوز كامل العقبات لتحقيق كافة أهداف الأطراف ذات المصلحة في الشركة بفعالية.

أما بخصوص آفاق البحث المستقبلية، فيقترح الباحث إجراء بحث معمق حول واقع مجالس إدارة الشركات في الجزائر من حيث التركيبة والمهام، ومحاولة إعطاء تشخيص شامل لها لمعرفة نقاط القوة والضعف، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية مهام المجلس. كما يقترح الباحث كذلك إجراء مقارنة مرجعية مع نماذج ناجحة لمجالس الإدارة (Benchmarking)، ولعل الشركات السعودية تعد نموذجا ناجحا وقريب جدا من النموذج الجزائري. كما يمكن اقتراح دراسة حول مدى جودة القوانين المنظمة لعمل مجلس الإدارة وإمكانية توجيهه نحو القيام بمهامه بفعالية كبيرة، خاصة وأن القوانين الموضوعة حاليا يسودها الكثير من نقاط الضعف التي تحول دون إعطاء نتائج كافية حول مجلس الإدارة.

# فهرس الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                                                  | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | احتياجات أصحاب المصلحة                                                                   | 32     |
| 2     | مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الرشيد                                  | 80     |
| 3     | مهام مجلس الإدارة المتعلقة برقابة المؤسسة والحكم الرشيد                                  | 81     |
| 4     | تصنيفات مقاييس الأداء                                                                    | 142    |
| 5     | أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية                                                           | 150    |
| 6     | مجاميع أصحاب المصالح والحقوق                                                             | 153    |
| 7     | مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة                                               | 155    |
| 8     | مقياس ليكارت الخماسي                                                                     | 218    |
| 9     | توزيع ألفاكرونباخ الإجمالي                                                               | 220    |
| 10    | معاملات الثبات لمحور الدراسة والدرجة الكلية للمقياس حسب معامل ألفاكرونباخ                | 220    |
| 11    | معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة                                                     | 221    |
| 12    | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة                                                     | 221    |
| 13    | معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الكلية عند $\alpha=0.05$     | 222    |
| 14    | معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الفرعية الثانية والفرضية الكلية عند $\alpha=0.05$    | 223    |
| 15    | معامل الارتباط بين كل فقرات الفرضية الثالثة والرابعة مع الفرضية الكلية عند $\alpha=0.05$ | 224    |
| 16    | توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الفرعية الأولى                                         | 231    |
| 17    | توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الفرعية الثانية                                        | 232    |
| 18    | توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى                                         | 234    |
| 19    | توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية                                        | 237    |

|     |                                                                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 239 | توزيع إجابات عينة الدراسة للفرضية الجزئية الثالثة                                                         | 20 |
| 242 | الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بناء على فئات مقياس ليكرت                                              | 21 |
| 243 | نتائج اختبار الفرضية الأولى                                                                               | 22 |
| 248 | نتائج اختبار الفرضية الثانية                                                                              | 23 |
| 257 | نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة                                               | 24 |
| 264 | نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة                                              | 25 |
| 272 | نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة                                              | 26 |
| 282 | الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى باستعمال مؤشر<br>KOLMOGOROV- SMIRNOV                             | 27 |
| 283 | الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية باستعمال مؤشر<br>KOLMOGOROV- SMIRNOV                            | 28 |
| 284 | الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة باستعمال مؤشر<br>KOLMOGOROV- SMIRNOV                            | 29 |
| 286 | الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الفرعية الثالثة<br>باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV  | 30 |
| 287 | الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الفرعية الثالثة<br>باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV | 31 |
| 288 | الاختبار الإحصائي للفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الفرعية الثالثة<br>باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV | 32 |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                                                                                     | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | مشاكل نظرية الوكالة                                                                                         | 07     |
| 2     | المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات                                                                  | 25     |
| 3     | أطراف حوكمة الشركات                                                                                         | 29     |
| 4     | مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات | 36     |
| 5     | أنماط سلوك مجلس الإدارة                                                                                     | 78     |
| 6     | مراحل إعداد نظام قيادة الأداء                                                                               | 146    |
| 7     | هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة                                                                       | 149    |
| 8     | مكونات الأداء الشامل                                                                                        | 158    |
| 9     | دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام                                           | 191    |
| 10    | لوحة القيادة Skandia Navigator                                                                              | 192    |
| 11    | الأبعاد الخمسة لنموذج Skandia Navigator                                                                     | 193    |
| 12    | بعض مؤشرات الأداء المقترحة حسب نموذج Skandia Navigator                                                      | 195    |
| 13    | أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية                                                              | 205    |
| 14    | مؤشرات قياس فعالية مجالس الإدارة                                                                            | 212    |

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة بحث لتحضير شهادة الدكتوراه حول موضوع:

Questionnaire en vue de préparer un diplôme de doctorat :

" فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية

- دراسة ميدانية - "

L'efficacité des conseils d'administration dans l'évaluation de la performance globale des sociétés par action algérienne (SPA) -Etude sur le terrain-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة: رئيس مجلس الإدارة، المدراء التنفيذيون، أعضاء المجلس.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وهذا بعمل يحمل عنوان: "فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية -". وتهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة هيكلية مجالس الإدارة في شركات المساهمة، والمهام التي تقوم بها وخاصة فيما يتعلق بالرقابة على أداء المؤسسة؛ حيث أن هذا الأخير لم يعد ينظر إليه من جانب اقتصادي فقط، بل أصبح يأخذ في الحسبان الجوانب الاجتماعية والبيئية والتي تشكل مع الجوانب الاقتصادية ما يعرف بالأداء الشامل. ونظرا للتطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات أصبح لزاما عليها أن تراعي جميع عوامل هذه البيئة من مجتمع وبيئة طبيعية.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على آليات عمل مجلس الإدارة، وعلى أهم المؤشرات التي يستعملها في تقييم أداء المؤسسة من كل الجوانب ومدى تحقيقه للأهداف من خلال هذا التقييم.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها الاستمارة المرفقة بدقة، وبصراحة تامة وبدون أي إحراج، حيث لا توجد إجابات صائبة وإجابات خاطئة، وأن أفضل إجابة هي الرأي الشخصي للمستقصى منه والذي يمثل الواقع الفعلي.

ونود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة وحرص شديد.

والباحث يشكركم مقدما على تعاونكم معه.

ملاحظة: ضع إشارة (X) في الخانة التي تناسب اختياركم.

الأستاذ المشرف: أ.د. بوهزة محمد

الباحث: بلاسكة صالح

الهاتف: 0554 15 04 90

البريد الإلكتروني: balaskasaa@hotmail.com

## المحور الأول: محور البيانات العامة

### أولاً: معلومات حول المُستقصى

1. الوظيفة:.....
2. السن:.....
3. الخبرة:.....المستوى التعليمي:.....
4. المؤهل العلمي:.....
5. نمط العضوية في مجلس الإدارة:.....
6. سنة الدخول إلى مجلس الإدارة:.....

### ثانياً: معلومات عن المؤسسة

7. اسم المؤسسة:.....
  8. تاريخ التأسيس:.....
  9. العنوان:.....
  10. الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة:.....(دج)
  11. عدد المساهمين في رأسمال المؤسسة:.....
  12. عدد العمال:.....
  13. نوع النشاط:.....
  14. أهم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.....
- .....

المحور الثاني: تطبيق المؤسسة لمبادئ حوكمة الشركات

| الرقم | الفقرات                                                         | بدائل الإجابة |          |       |            |
|-------|-----------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|------------|
|       |                                                                 | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| 1     | يقوم مجلس إدارتكم بالمهام المنصوص عليها في قوانين حوكمة الشركات |               |          |       |            |
| 2     | فعالية الجمعية العامة وتنظيم هيكلتها                            |               |          |       |            |
| 3     | تعزيز دور أصحاب المصالح في إدارتكم والرقابة على المؤسسة         |               |          |       |            |
| 4     | احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح                          |               |          |       |            |
| 5     | المساواة بين كل أصحاب المصالح دون تفریق                         |               |          |       |            |
| 6     | المعاملة المتكافئة لكل المساهمين                                |               |          |       |            |
| 7     | الإفصاح والشفافية لكامل معاملات المؤسسة                         |               |          |       |            |
| 8     | حق المراجعة والرقابة لأصحاب المصالح عند كامل معاملات المؤسسة    |               |          |       |            |
| 9     | وجود قوانين وأطر تضمن التطبيق السليم والسلس لمبادئ الحوكمة      |               |          |       |            |

المحور الثالث: هيكلية ومهام مجلس الإدارة

|    |                                                                    |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1  | تتعقد الجمعية العامة لمجلس إدارتكم وفق ما تنص عليه القوانين        |  |  |  |  |
| 2  | ينعقد مجلس إدارتكم بصورة دورية ومنتظمة                             |  |  |  |  |
| 3  | ينعقد مجلس إدارتكم في حالات استثنائية وفق الظروف الحاصلة           |  |  |  |  |
| 4  | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة للمراقبة                               |  |  |  |  |
| 5  | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة الترشيحات والمكافآت                    |  |  |  |  |
| 6  | يحتوي مجلس إدارتكم على اللجنة التنفيذية                            |  |  |  |  |
| 7  | يحتوي مجلس إدارتكم على لجنة إدارة المخاطر                          |  |  |  |  |
| 8  | يحتوي مجلس إدارتكم على لجان أخرى غير اللجان الأربعة المذكورة سلفاً |  |  |  |  |
| 9  | فعالية لجان مجلس إدارة مؤسستكم وقيامهم بالأدوار الموكلة إليهم      |  |  |  |  |
| 10 | يتم تعيين مجلس غدارة مؤسستكم عن طريق التعيين المباشر               |  |  |  |  |
| 11 | يتم تعيين مجلس غدارة مؤسستكم عن طريق الانتخاب                      |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                   |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 12 | يتم تعيين مجلس غدارة مؤسستكم بطريقة مختلطة بين الانتخاب والتعيين المباشر                          |
|  |  |  |  |  | 13 | يلتزم مجلس إدارتكم بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي                    |
|  |  |  |  |  | 14 | يحتوي مجلس الإدارة في مؤسستكم على كامل ممثلي أصحاب المصالح                                        |
|  |  |  |  |  | 15 | تتضمن هيكله مجلس إدارتكم على أعضاء تنفيذيين                                                       |
|  |  |  |  |  | 16 | تتضمن هيكله مجلس إدارتكم على أعضاء غير تنفيذيين من أصحاب المصالح                                  |
|  |  |  |  |  | 17 | تتضمن هيكله مجلس إدارتكم على أعضاء مستقلين خارجيين                                                |
|  |  |  |  |  | 18 | من بين أدوار مجلس إدارتكم الرقابة والإشراف على الأداء العام للمؤسسة وأنشطتها                      |
|  |  |  |  |  | 19 | من بين أدوار مجلس إدارتكم صيانة ووضع الخطط والبرامج                                               |
|  |  |  |  |  | 20 | يتحكم مجلس إدارتكم في مستوى أداء المؤسسة على مختلف الأصعدة                                        |
|  |  |  |  |  | 21 | هناك استقلالية للأعضاء الخارجيين (المستقلين) عند القيام بمهامهم                                   |
|  |  |  |  |  | 22 | هناك فصل تام لإدارة المؤسسة عن الملاك (المساهمين)                                                 |
|  |  |  |  |  | 23 | يحتصل مجلس إدارتكم على معلومات كافية لإدارة شؤون المؤسسة والتأكد من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة |
|  |  |  |  |  | 24 | هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عمل مجلس الإدارة                                               |

#### المحور الرابع: تطبيق مجلس الإدارة لمتطلبات التنمية المستدامة

|  |  |  |  |  |   |                                                                                                                  |
|--|--|--|--|--|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1 | يسعى مجلس إدارتكم إلى تطبيق القوانين والتشريعات المنظمة لعلاقة مؤسسة بالمحيط الاجتماعي والبيئي                   |
|  |  |  |  |  | 2 | يواكب مجلس إدارتكم التطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي لها تأثير على أداء المؤسسة |
|  |  |  |  |  | 3 | وجود تجاورات وعلاقات مع الجهات المختصة بهدف دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن جميع أنشطة المؤسسة                   |
|  |  |  |  |  | 4 | يعمل مجلس إدارتكم على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة طوعية                                                        |

|   |                                                                                                                                       |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5 | يعتمد مجلس إدارتكم على تطبيق برامج وسياسات عمل تسمح له بالاندماج في فعاليات التنمية المستدامة بعيدا عن البرامج التي تفرضها القوانين   |  |  |  |  |
| 6 | يسعى مجلس إدارتكم للحصول على شهادات تثبت اندماجه الفعلي في مبادئ التنمية المستدامة من خلال كل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية |  |  |  |  |
| 7 | هناك تواصل دائم بين مجلس إدارتكم والأطراف الممثلة للمحيط البيئي والاجتماعي لمعرفة متطلباتهم والسهر على تحقيقها                        |  |  |  |  |

المحور الخامس: مجلس الإدارة وتقييم الأداء الشامل

أولا: مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاقتصادي

| الرقم | الفقرات                                                                                                      | بدائل الإجابة |          |       |            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|------------|
|       |                                                                                                              | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| 1     | يقوم مجلس إدارتكم بتقييم دوري منتظم للمؤشرات المالية بهدف قياس الأداء                                        |               |          |       |            |
| 2     | يعتمد مجلس إدارتكم على الميزانية التقديرية كأساس للتقييم                                                     |               |          |       |            |
| 3     | يقوم مجلس إدارتكم باتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن الأداء المطلوب                           |               |          |       |            |
| 4     | يقوم مجلس إدارتكم بالتشاور مع المساهمين حول وضع المؤشرات المالية وكيفية تصحيح الانحرافات                     |               |          |       |            |
| 5     | يقوم مجلس إدارتكم بقياس مدى رضى المساهمين عن أداء المؤسسة                                                    |               |          |       |            |
| 6     | يقوم مجلس إدارتكم بالإفصاح المالي دوريا للمساهمين عن وضعية الأداء الاقتصادي للمؤسسة                          |               |          |       |            |
| 7     | يهتم مجلس إدارتكم بمتطلبات المساهمين                                                                         |               |          |       |            |
| 8     | يوجد توافق بين مجلس إدارتكم والمساهمين حول طبيعة المؤشرات المالية المعتمدة في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة |               |          |       |            |
| 9     | يعتمد مجلس إدارتكم على مؤشرات اقتصادية تغطي كافة جوانب الأداء الاقتصادي مما لا يدع مجالا للخلل               |               |          |       |            |
| 10    | يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاقتصادي بالإعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية                      |               |          |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يستعين مجلس إدارتكم بأطراف خارجية تساعده في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعزز نتائج التقييم بالنسبة للمساهمين | 11 |
|  |  |  |  |  | يقوم مجلس إدارتكم بمقارنة أداء المؤسسة الاقتصادي مع أداء المؤسسات المنافسة                                       | 12 |
|  |  |  |  |  | يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية:                                | 13 |
|  |  |  |  |  | العائد على السهم                                                                                                 | 1  |
|  |  |  |  |  | القيمة السوقية للسهم                                                                                             | 2  |
|  |  |  |  |  | عتبة مردودية المؤسسة                                                                                             | 3  |
|  |  |  |  |  | تطور رقم الأعمال المؤسسة من سنة لأخرى                                                                            | 4  |
|  |  |  |  |  | إنتاجية العامل                                                                                                   | 5  |
|  |  |  |  |  | مردودية قطاعات النشاط                                                                                            | 6  |
|  |  |  |  |  | التكاليف الفعلية إلى التكاليف المخطط لها                                                                         | 7  |
|  |  |  |  |  | التكاليف الفعلية إلى تكاليف المنافسين                                                                            | 8  |
|  |  |  |  |  | معدل دوران المخزون                                                                                               | 9  |
|  |  |  |  |  | القيمة الاقتصادية المضافة                                                                                        | 10 |
|  |  |  |  |  | العائد من المنتجات الجديدة                                                                                       | 11 |
|  |  |  |  |  | معدلات الأرباح من سنة لأخرى                                                                                      | 12 |
|  |  |  |  |  | تطور هوامش الربح من سنة لأخرى                                                                                    | 13 |
|  |  |  |  |  | معدل مردودية أصول المؤسسة                                                                                        | 14 |
|  |  |  |  |  | معدل مردودية الأموال الذاتية                                                                                     | 15 |
|  |  |  |  |  | معدل العائد على الرأسمال المستثمر                                                                                | 16 |
|  |  |  |  |  | التكاليف الاستثمار                                                                                               | 17 |
|  |  |  |  |  | معدل دوران العملاء                                                                                               | 18 |
|  |  |  |  |  | عدد الداخلين الجدد من الزبائن                                                                                    | 19 |
|  |  |  |  |  | مدة الاحتفاظ بالزبائن                                                                                            | 20 |
|  |  |  |  |  | قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره                                                                                   | 21 |
|  |  |  |  |  | قياس عدد شكاوى الزبائن و تطورها                                                                                  | 22 |
|  |  |  |  |  | تطور رقم الأعمال المحقق مع كل شريحة سوقية                                                                        | 23 |
|  |  |  |  |  | احتياجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها                                                                           | 24 |

|    |                                        |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------|--|--|--|--|
| 25 | نسبة الديون المعدومة والمشكوك فيها     |  |  |  |  |
| 26 | عدد الترقيات من الداخل                 |  |  |  |  |
| 27 | زمن التسليم من طرف الموردين            |  |  |  |  |
| 28 | عدد النزاعات مع الموردين وتكاليفها     |  |  |  |  |
| 29 | تكاليف الوجود في المنتجات والعمليات    |  |  |  |  |
| 30 | توفير برامج التدريب للعاملين وتكاليفها |  |  |  |  |

ثانيا: مجلس الإدارة وتقييم الأداء الاجتماعي

|    |                                                                                                              |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1  | يقوم مجلس إدارتكم بإجراءات استقصاء دورية للتعرف على متطلبات الشركاء الاجتماعيين ومستوى رضاهم عن أداء المؤسسة |  |  |  |  |
| 2  | يقوم مجلس إدارتكم بالمتابعة الدائمة والمستمرة للأطراف الفاعلة في المجتمع والتي لها تأثير على أداء المؤسسة    |  |  |  |  |
| 3  | هناك التزام بالمعايير الأخلاقية في العمل من قبل مجلس إدارتكم                                                 |  |  |  |  |
| 4  | يسعى مجلس إدارتكم إلى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة                                       |  |  |  |  |
| 5  | يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية:                            |  |  |  |  |
| 1  | تمتع المؤسسة بالنزاهة في استقطاب العاملين من المنافس الآخر                                                   |  |  |  |  |
| 2  | توفير إمكانيات وخدمات الرعاية بالصحة                                                                         |  |  |  |  |
| 3  | مدى امتلاك المؤسسة نظام أمن للوقاية من حوادث العمل                                                           |  |  |  |  |
| 4  | معدلات تغيب العمال وأسبابها                                                                                  |  |  |  |  |
| 5  | صورة وسمعة المؤسسة من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية                                        |  |  |  |  |
| 6  | مدى توفير المؤسسة وسائل النقل لعمالها                                                                        |  |  |  |  |
| 7  | نوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين                                                       |  |  |  |  |
| 8  | مدى احترام المؤسسة لقوانين وتشريعات العمل                                                                    |  |  |  |  |
| 9  | عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال                                                       |  |  |  |  |
| 10 | عدد العمال من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع العمال                                                            |  |  |  |  |
| 11 | عدد عمليات الطرد التعسفي                                                                                     |  |  |  |  |
| 12 | عدد مناصب الشغل الجديدة سنويا                                                                                |  |  |  |  |
| 13 | قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل                                                                           |  |  |  |  |

|    |                                                                                                             |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 14 | تطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال                                                          |  |  |  |  |
| 15 | نسبة عمال المنطقة الموجودة بها المؤسسة نسبة إلى إجمالي العمال                                               |  |  |  |  |
| 16 | عدد النزاعات ذات الطابع الاجتماعي                                                                           |  |  |  |  |
| 17 | قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين                                     |  |  |  |  |
| 18 | تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية                                                 |  |  |  |  |
| 19 | تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجارية                                                              |  |  |  |  |
| 20 | عدد الجمعيات ذات الإجماع الممولة من طرف المؤسسة                                                             |  |  |  |  |
| 21 | علاقة المؤسسة مع الصحافة بشتى أنواعها                                                                       |  |  |  |  |
| 22 | عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة وتكاليفها                                                  |  |  |  |  |
| 23 | مدى توافق أهداف المؤسسة مع القيم الأخلاقية للمجتمع ومراعاة حقوق الإنسان                                     |  |  |  |  |
| 24 | مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بين كل فئات المجتمع                                                      |  |  |  |  |
| 25 | مساهمة المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وغيرها                            |  |  |  |  |
| 26 | تقديم المؤسسة الهبات والتبرعات لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية                                            |  |  |  |  |
| 27 | حفاظ المؤسسة على التنوع البيولوجي والطبيعي في حالة التوسع الجغرافي أو فتح فروع جديدة                        |  |  |  |  |
| 28 | الحفاظ على المناطق الأثرية والتاريخية والتي تمثل امتدادا للشعوب القديمة في حالة مصادفتها، واعطاءها الأولوية |  |  |  |  |

ثالثا: مجلس الإدارة وتقييم الأداء البيئي

| الرقم | الفقرات                                                                      | بدائل الإجابة |          |       |            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|------------|
|       |                                                                              | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة |
| 1     | يحترم مجلس إدارتكم القوانين البيئية عند استخدام الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة |               |          |       |            |
| 2     | يعتمد مجلس إدارتكم على المعايير البيئية عند تقييم أداء المؤسسة               |               |          |       |            |

|    |                                                                                  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3  | تؤثر نتائج تقييم الأداء البيئي على خطط وسياسات المؤسسة                           |  |  |  |  |
| 4  | يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء البيئي بالاعتماد على المؤشرات التالية:        |  |  |  |  |
| 5  | يقوم مجلس إدارتكم عند تقييم الأداء البيئي بالاعتماد على مؤشرات الأداء التالية:   |  |  |  |  |
| 1  | تعتبر حماية البيئة من أهم مركبات ثقافة المؤسسة                                   |  |  |  |  |
| 2  | تقوم المؤسسة بإجراء دورات تحسيسية لعمالها بأهمية الحفاظ على البيئة               |  |  |  |  |
| 3  | قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بالممارسات البيئية             |  |  |  |  |
| 4  | عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة                                              |  |  |  |  |
| 5  | قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة        |  |  |  |  |
| 6  | عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة من طرف الجمعيات المختصة                            |  |  |  |  |
| 7  | التلوثات المؤثرة سلبا على البيئة                                                 |  |  |  |  |
| 8  | قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد و المستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية    |  |  |  |  |
| 9  | تعمل المؤسسة على تجنب مسببات التلوث بكل أنواعه                                   |  |  |  |  |
| 10 | مدى استخدام المؤسسة تقنيات حديثة للحد من التلوث البيئي                           |  |  |  |  |
| 11 | مدى إتباع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساعد على تقليل المخلفات |  |  |  |  |
| 12 | مدى مساهمة المؤسسة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة            |  |  |  |  |
| 13 | مدى امتلاك المؤسسة خطة للطوارئ في حال حدوث كوارث بيئية                           |  |  |  |  |
| 14 | مدى تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها                           |  |  |  |  |
| 15 | مدى إعداد المؤسسة تقارير دورية حول أدائها البيئي                                 |  |  |  |  |

# قائمة المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2005.
2. أحمد محرز، القانون التجاري الجزائري، الجزء الثاني، الشركات التجارية، الأحكام العامة - شركات التضامن - الشركات ذات المسؤولية المحدودة - شركات المساهمة، الطبعة الثانية، بدون دار نشر، الجزائر، 1980.
3. إلياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
4. أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
5. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002 جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
6. جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربي، بيروت، 1986.
7. جونثان تشاركهام، إرشادات الأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاص واشنطن، 2008.
8. جونثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن، 2003.
9. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
10. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، 2009.
11. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، الرياض، 2000.
12. سيلر. جميس، جي لورنس، مجالس الإدارة وإستراتيجية الشركة " حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كريم. واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الأميركية، 2014.

13. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
14. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء، دار الوسام، لبنان، 1998.
15. طارق عبد العال حماد، حوكمة المؤسسات، ط 2، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
19. عبد القادر البقيرات، مبادئ القانون التجاري، الأعمال التجارية، نظرية التاجر، المحل التجاري، الشركات التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
20. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
21. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
22. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011.
23. عمار عموره، شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية - التاجر - الشركات التجارية، بدون طبعة، دار المعرفة، الجزائر، 2010.
24. فتيحة يوسف المولودة عماري، أحكام الشركات التجارية وفقا للنصوص التشريعية والمراسيم التنفيذية الحديثة، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2007.
25. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2007 / 2008.
26. ماريك هيسل، مجالس إدارة الشركات الرقابة من خلال التمثيل، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الفصل الخامس، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2008.

27. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج، عمان، 2007.
28. محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
29. محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، اليازوري، عمان، 2008.
30. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
31. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.
32. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008.
33. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
34. مركز المشروعات الدولية الخاصة مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس ممارسة السلطة والإدارة الرشيدة في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نيويورك، مارس، 2001.
35. مؤسسة التمويل الدولي، مجموعة البنك الدولي، جانفي، 2012.
36. مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، 2008.
37. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
38. نادية فضيل، شركات الأموال في القانون الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
39. ناصر داداي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
40. نسرين شريقي، الشركات التجارية، الطبعة الأولى، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2003.

#### ثانيا: المذكرات والرسائل

1. إياد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة ميدانية تطبيقية على فنادق ذات فئات خمس نجوم في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.

2. بولخال مريم، "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف" مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012.
3. حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، 2010.
4. رأفت حسين مطير، "دراسة تحليلية حول: آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
5. رباب عبد وهاب، "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق العراق"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
6. العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2010/2011.
7. علي جابر اسماعيل، "العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
8. فاتح علي الساقلي، " دور مجالس الإدارة في نشر ثقافة التقييم والإفصاح المالي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الزرقاء، الأردن، 2008.
9. فارس نبيل عجبلات، "المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011-2012.
10. محمد أحمد محمد أبو قمر، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2009.
11. مقدم وهيب، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013/2014.
12. ممدوح محمد العزايزة، "مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
13. نجوى بن عويدة، "دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة - دراسة حالة مجمع صايدال قسنطينة-" مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2012/2013.
14. هاشم محمد خليل، "الدعوى الناشئة عن أخطاء مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، غزة. 2011.

### ثالثا: المجالات

1. أبو الفتوح سمير، "نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 04، السعودية، 1998.
2. أحمد كامل حجازي، "تقويم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، البعد البيئي"، الدار العربية للعلوم، المجلد الثاني، ط1، لبنان، 2006.
3. درويش عبد الناصر محمد، "دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات - دراسة تحليلية ميدانية -"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني، جوان، 2003.
4. روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء وقياسه"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1997.
5. صادق الحسني، "تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية"، مجلة الإداري، العدد 93، مسقط، سلطنة عمان، جوان، 2003.
6. عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
7. عوض بن سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 25، المجلد السادس، السعودية، 2013.
8. محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبنيوم الأردنية، دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 111، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008.
9. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
10. مؤيد علي الفضل، "العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة، دراسة حالة الأردن"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 28، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
11. نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، عدد خاص، المجلد الواحد وعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

12. وليد بن نعمة الهزاع، "حوكمة الشركات أهمية تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وقواعدها"، مجلة إدارة البحوث والدراسات، مطبعة الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، 2009.
13. يوسف محمود جربوع، "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، غزة، يناير 2007.

#### رابعاً: الملتقيات

1. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
2. بن عيشي بشير وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة". الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
3. حارس كريم العالي، "دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية في مملكة البحرين"، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
4. حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
5. صبايحي نوال، "واقع الحوكمة في دول مختارة"، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 6-7-8 ماي- 2010.
6. عبد الحميد أحمد شرف، "إدارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
7. عيسى مراقة، "مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
8. ناصر السعيد، "سلبيات وإيجابيات تطبيق الحوكمة"، منتدى الحوكمة، شركة الاستثمار البشري للتدريب وغرفة التجارة والصناعة الكويتية، الكويت، 9-11 أبريل- 2007.

9. نعيمة يجاوي، حكيمة بوسلمة، "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07-2012.
10. نوال بن عمارة وصديقي مسعود، "محاسبة الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
11. هادي رضا الصفار، "المحاسبة عن البيئة المستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 17-19 أبريل 2006.
12. هوارى معراج، حديدي آدم، "نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07-2012.

#### خامسا: الدراسات ومواقع الأثرية وأخرى

1. دراسة حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد 1، مارس، 2007. موقع: [www.argidius.com](http://www.argidius.com)
2. دليل الحاكمية المؤسسية: بنك سوريا الدولي الإسلامي، 2008.
3. فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر. موقع: [www.Eiodqa.Eied.Org](http://www.Eiodqa.Eied.Org)
4. معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي، بداية الرحلة: استعراض فعالية مجالس الإدارات. [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org)
5. معهد أعضاء مجالس الإدارات لدول مجلس التعاون الخليجي، بداية الرحلة: استعراض فعالية مجالس الإدارات. [www.gccbdi.org](http://www.gccbdi.org)
6. موقع مركز المشروعات المالية: ([www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)). تصفح بتاريخ: 2016/10/15
7. موقع مركز المشروعات المالية: ([www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org)). تصفح بتاريخ: 2016/10/15
8. المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 المتضمن تعديل القانون التجاري.

## المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1. Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2007.
2. Georges Langlois, et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008.
3. Gérard Charreaux , Vers une théorie de gouvernance des entreprises , université de boumgogne. dijon. France. mai 2006.
4. Gérard Charreaux , Vers une théorie de gouvernance des entreprises , université de boumgogne. dijon. France. mai 2006.
5. Gerry Johnson et al, Stratégique, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
6. Gerry Johnson et al, Stratégique, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
7. Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, De boock, Bruxelles, 2007.
8. H. Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009.
9. Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouvre, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003.
10. Henri Mitonneau, Audit des processus, Afnor, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2006.
11. J. Roche, Corporate Governance in Asia, Routhedge, First Published, 2005 .
12. Jacque Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition. Eyrolles, Paris, 2010.
13. Jean pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003.
14. Jean-Marc Moulin, Droit des sociétés et des groupes, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2007.
15. Jérôme Bonnard, Droit des sociétés, 8eme édition , édition Hachette , Paris, 2011.
16. Laure Siné, Droit des sociétés, 3eme édition, édition Dunod, Paris, 2000.
17. M.c Nair, K. leibfried, Management business ethics, Jonn weily, Newyork, 1995.
18. Mahfoud L'acheb, Droit des affaires, 3eme édition, office des publications universitaires, Algérie, 2006.
19. Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009.
20. Michael de Juglart, Benjamin Ippolito, Les sociétés commerciales, cours de droit commercial, 10eme édition, édition Montchrestien, Paris, 1999.
21. Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007.

22. Organization for Economic Co- operation and Development (OECD), Principales of Corporate Governance, 2000.
23. Pascal Fabre et al, Management et contrôle de gestion, manuel et application, Dunod, Paris, 2007 .
24. Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris.
25. Paul Niven, Balanced scorecard step by step, Wiley, Canada, 2002.
26. Philippe Merle, Droit commercial, société commerciales, 9eme édition , édition Dalloz , Paris, 2003.
27. Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, 1997.
28. Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, 1997.
29. R. Kaplan, D.Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2003.
30. R. Kaplan, D.Norton, Strategy map converting intangible assets into tangible outcome, Congress cataloging, USA, 2004.
31. R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4 axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002.
32. Reger Aim, 100 Questions pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord, Afnor, France, 2004.
33. Yves Guyon, Droit des affaires, tome 1, droit commercial général et sociétés, 7eme édition, édition Economica, Paris, 1992.

#### ثانيا: المجلات

1. Jensen and Meckling, **Theory of the firm ; Managerial behavior , Agency cost and ownership structure**, journal of financial Economics, vol3, 1996.
2. Jensen and Meckling, **Theory of the firm ; Managerial behavior , Agency cost and ownership structure**, journal of financial Economics, vol3, 1996.
3. M. C. Jensen, W.H.Meckling, Theory of the firm, managerial behavior, Agency cost and owneship structure, Journal of financial economics, vol 03, 2012.
4. Marc Bollecker et Pierre Mathieu, *"Vers des systèmes de mesure des performances sociétale"*, Revue Française de gestion , N° 180, 2008.

5. S. Mercier et J.P. Gond, **la Théorie des parties prenantes**, FARGO, Centre de **recherche en Finance**, cahier de FARGO, N° 1050502, France, Mai, 2005.
6. Zulkifli hasan corporate governance , "*Western and islamic perspectives* " , internation revien of business ressarch papers .melbourne, australia, vol 5 N01. January, 2009.

#### ثالثا: المقالات

1. OECD Principals and Annotation on Corporate Governance. Site: [www.OECD.org](http://www.OECD.org).

# فهرس المدتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------|
|        | كلمة شكر                                                        |
| أ - ط  | مقدمة                                                           |
|        | الفصل الأول: حوكمة الشركات كتوجه إستراتيجي حديث                 |
| 2      | تمهيد                                                           |
| 3      | المبحث الأول: ظهور ونشأة الحوكمة واندماج الشركات في مبادئها     |
| 3      | المطلب الأول: نظرية الوكالة وظهور الحوكمة                       |
| 3      | الفرع الأول: مفهوم نظرية الوكالة                                |
| 4      | الفرع الثاني: فروض ومشاكل نظرية الوكالة                         |
| 8      | الفرع الثالث: أسباب ظهور الحوكمة                                |
| 10     | المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة                               |
| 10     | الفرع الأول: نشأة الحوكمة ومراحل تطورها                         |
| 12     | الفرع الثاني: أسباب تطور الحوكمة                                |
| 13     | المطلب الثالث: جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات |
| 13     | الفرع الأول: البنك الدولي                                       |
| 14     | الفرع الثاني: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)          |
| 16     | المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات                     |
| 16     | المطلب الأول: تعريف الحوكمة وتفسير مختلف أطرها                  |
| 16     | الفرع الأول: تعريف الحوكمة                                      |
| 18     | الفرع الثاني: الأطر المختلفة لتفسير مفهوم حوكمة الشركات         |
| 19     | المطلب الثاني: حوكمة الشركات، الأهمية، الأهداف وعوامل النجاح    |
| 20     | الفرع الأول: أهمية الحوكمة                                      |
| 22     | الفرع الثاني: أهداف الحوكمة                                     |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 23 | الفرع الثالث: عوامل نجاح حوكمة الشركات                                      |
| 24 | المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات                                         |
| 25 | الفرع الأول: المحددات الخارجية                                              |
| 27 | الفرع الثاني: المحددات الداخلية                                             |
| 28 | المطلب الرابع: أطراف حوكمة الشركات                                          |
| 29 | الفرع الأول: المساهمون                                                      |
| 30 | الفرع الثاني: مجلس الإدارة                                                  |
| 30 | الفرع الثالث: الإدارة                                                       |
| 31 | الفرع الرابع: أصحاب المصالح                                                 |
| 34 | المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات                                          |
| 34 | المطلب الأول: تعريف مبادئ الحوكمة وجذورها                                   |
| 37 | المطلب الثاني: عرض وتحليل مبادئ حوكمة الشركات                               |
| 37 | الفرع الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة                              |
| 38 | الفرع الثاني: الحفاظ على جميع حقوق المساهمين                                |
| 39 | الفرع الثالث: المعاملة المتكافئة (المتساوية) للمساهمين                      |
| 43 | الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات                            |
| 44 | الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية                                             |
| 48 | الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة                                         |
| 52 | المبحث الرابع: آثار وصعوبات تطبيق حوكمة الشركات وعلاقتها بالتنمية المستدامة |
| 52 | المطلب الأول: آثار تطبيق الحوكمة                                            |
| 52 | الفرع الأول: مزايا تطبيق حوكمة الشركات                                      |
| 53 | الفرع الثاني: صعوبات وسلبات تطبيق حوكمة الشركات                             |
| 54 | المطلب الثاني: حوكمة الشركات والتنمية المستدامة                             |
| 56 | المطلب الثالث: تقييم تطبيق حوكمة الشركات (عرض تجارب لبعض الدول)             |
| 57 | الفرع الأول: تجربة المملكة المتحدة                                          |
| 57 | الفرع الثاني: تجربة الصين                                                   |

|                                                             |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 59                                                          | الفرع الثالث: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية                      |
| 60                                                          | الفرع الرابع: تجربة فرنسا                                           |
| 60                                                          | الفرع الخامس: تجربة ألمانيا                                         |
| 60                                                          | الفرع السادس: التجربة المصرية                                       |
| 63                                                          | الفرع السابع: التجربة الجزائرية                                     |
| 65                                                          | خلاصة الفصل الأول                                                   |
| الفصل الثاني: مجلس الإدارة بين مبادئ الحوكمة وإدارة الشركات |                                                                     |
| 67                                                          | تمهيد                                                               |
| 68                                                          | المبحث الأول: الإطار النظري والقانوني لمجلس إدارة الشركات           |
| 68                                                          | المطلب الأول: مفهوم مجلس الإدارة                                    |
| 68                                                          | الفرع الأول: تعريف مجلس الإدارة                                     |
| 70                                                          | الفرع الثاني: أهمية مجلس الإدارة                                    |
| 71                                                          | الفرع الثالث: الإطار القانوني لمجلس الإدارة                         |
| 73                                                          | المطلب الثاني: وظيفة ودور مجلس الإدارة للشركة                       |
| 73                                                          | الفرع الأول: وظائف مجلس الإدارة                                     |
| 75                                                          | الفرع الثاني: دور مجلس الإدارة                                      |
| 78                                                          | الفرع الثالث: أنماط سلوك مجلس الإدارة                               |
| 79                                                          | المطلب الثالث: نظرة المشرع الجزائري لمجلس إدارة الشركة              |
| 79                                                          | الفرع الأول: مهام مجلس الإدارة                                      |
| 81                                                          | الفرع الثاني: مبادئ عمل مجلس الإدارة                                |
| 83                                                          | المبحث الثاني: هيكل وتركيب مجلس الإدارة                             |
| 83                                                          | المطلب الأول: أعضاء مجلس الإدارة                                    |
| 84                                                          | الفرع الأول: الأعضاء المكونة لمجلس إدارة الشركة                     |
| 87                                                          | الفرع الثاني: المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة |
| 88                                                          | المطلب الثاني: أشكال مجلس الإدارة                                   |

|                                                       |                                                                       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 88                                                    | الفرع الأول: النموذج البريطاني                                        |
| 89                                                    | الفرع الثاني: النموذج الأوروبي                                        |
| 90                                                    | الفرع الثالث: النموذج الأمريكي                                        |
| 91                                                    | الفرع الرابع: النموذج العربي                                          |
| 93                                                    | الفرع الخامس: تقييم نماذج تشكيل مجلس الإدارة                          |
| 94                                                    | المطلب الثالث: اللجان المكونة لمجلس الإدارة                           |
| 94                                                    | الفرع الأول: لجنة المراجعة (المراقبة)                                 |
| 105                                                   | الفرع الثاني: لجنة الترشيحات والمكافآت                                |
| 109                                                   | الفرع الثالث: اللجنة التنفيذية                                        |
| 113                                                   | الفرع الرابع: لجنة إدارة المخاطر                                      |
| 114                                                   | الفرع الخامس: لجان مجلس الإدارة الأخرى                                |
| 116                                                   | المبحث الثالث: مبادئ عمل مجلس الإدارة وعوامل نجاحه                    |
| 116                                                   | المطلب الأول: مبادئ مجلس الإدارة                                      |
| 124                                                   | المطلب الثاني: عوامل نجاح عمل مجلس الإدارة                            |
| 126                                                   | المطلب الثالث: تقييم عمل مجلس إدارة الشركات                           |
| 128                                                   | المطلب الرابع: علاقة مجلس الإدارة بحوكمة الشركات                      |
| 128                                                   | الفرع الأول: الدور الرقابي لمجلس الإدارة                              |
| 131                                                   | الفرع الثاني: دور مجلس الإدارة في حماية حقوق المساهمين                |
| 132                                                   | الفرع الثالث: دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية                   |
| 132                                                   | الفرع الرابع: مسؤوليات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة |
| 133                                                   | الفرع الخامس: كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات                 |
| 136                                                   | خلاصة الفصل الثاني                                                    |
| الفصل الثالث: مجلس الإدارة كآلية لتقييم الأداء الشامل |                                                                       |
| 138                                                   | تمهيد                                                                 |
| 139                                                   | المبحث الأول: الأداء وأنظمة القياس                                    |

|     |                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 139 | المطلب الأول : الأداء وقياسه                                                      |
| 139 | الفرع الأول : مفهوم وأهمية الأداء                                                 |
| 140 | الفرع الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء وصعوبات ذلك                                |
| 142 | المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء                                                |
| 142 | الفرع الأول: تقييم الأداء وأهميته                                                 |
| 144 | الفرع الثاني: قيادة الأداء                                                        |
| 147 | المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء                                                  |
| 147 | الفرع الأول: أنظمة القياس التقليدية                                               |
| 150 | الفرع الثاني: محدودية أنظمة القياس التقليدية                                      |
| 152 | الفرع الثالث: أنظمة القياس الحديثة                                                |
| 156 | المبحث الثاني: ضرورة الانتقال من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل               |
| 156 | المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل                                                 |
| 156 | الفرع الأول: تعريف الأداء الشامل                                                  |
| 160 | الفرع الثاني: أنماط الأداء الشامل من وجهة الأطراف ذات المصلحة                     |
| 162 | الفرع الثالث: أسباب التوجه من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل                  |
| 164 | المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل للمنظمات                                      |
| 164 | الفرع الأول: الأداء الاقتصادي                                                     |
| 168 | الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي                                                    |
| 172 | الفرع الثالث: الأداء البيئي                                                       |
| 179 | المطلب الثالث: معايير وأدوات تقييم الأداء الشامل                                  |
| 179 | الفرع الأول: معايير قياس وتقييم الأداء الشامل                                     |
| 187 | الفرع الثاني: أدوات تقييم الأداء الشامل                                           |
| 197 | الفرع الثالث: أساليب القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي والبيئي                     |
| 200 | المبحث الثالث: منهجية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل وعوامل النجاح الأساسية |
| 200 | المطلب الأول: منهجية مجالس الإدارة تقييم الأداء الشامل                            |
| 200 | الفرع الأول: تحديد ما يجب قياسه                                                   |

|                                 |                                                                                    |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 200                             | الفرع الثاني: وضع معايير الأداء                                                    |
| 202                             | الفرع الثالث: تقييم الأداء الفعلي                                                  |
| 203                             | الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية                                            |
| 206                             | المطلب الثاني: عوامل نجاح تقييم الأداء الشامل                                      |
| 207                             | المطلب الثالث: مؤشرات قياس فعالية مجالس الإدارة                                    |
| 207                             | الفرع الأول: مراقبة مقاييس الأداء                                                  |
| 209                             | الفرع الثاني: مراقبة أداء الإدارة التنفيذية                                        |
| 213                             | المطلب الثالث: عوامل نجاح مجلس الإدارة في التقييم والرقابة على الأداء الشامل       |
| 215                             | خلاصة الفصل الثالث                                                                 |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية |                                                                                    |
| 217                             | تمهيد                                                                              |
| 218                             | المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية                                     |
| 218                             | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة                                         |
| 219                             | المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية                                            |
| 219                             | الفرع الأول: إشكالية الدراسة                                                       |
| 220                             | الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات                                                   |
| 221                             | الفرع الثالث: حدود الدراسة الميدانية:                                              |
| 221                             | المطلب الثالث: هيكل الاستمارة ومحاورها                                             |
| 223                             | المطلب الرابع: صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الإستمارة)                    |
| 231                             | المبحث الثاني: معالجة الاستمارة وتحليل البيانات                                    |
| 231                             | المطلب الأول: تحليل بيانات خصائص العينة:                                           |
| 233                             | المطلب الثاني: تحليل واقع تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة       |
| 234                             | المطلب الثالث: تحليل هيكلية ومهام مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة             |
| 237                             | المطلب الرابع: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل في المؤسسات محل الدراسة  |
| 237                             | الفرع الأول: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة |

|                                                              |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 239                                                          | الفرع الثاني: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة |
| 242                                                          | الفرع الثالث: تحليل مدى تقييم مجلس الإدارة للأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة    |
| 244                                                          | المبحث الثالث: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج                    |
| 245                                                          | المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى                                                 |
| 246                                                          | الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الأولى                                        |
| 246                                                          | الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى                                    |
| 249                                                          | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية                                               |
| 251                                                          | الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الثانية                                       |
| 251                                                          | الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية                                   |
| 258                                                          | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة                                               |
| 258                                                          | أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة                        |
| 260                                                          | الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الأولى للفرضية الثالثة                |
| 261                                                          | الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة    |
| 266                                                          | ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة                      |
| 268                                                          | الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الثانية للفرضية الثالثة               |
| 269                                                          | الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة   |
| 274                                                          | ثالثاً: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة                      |
| 275                                                          | الفرع الأول: التحليل الإحصائي للفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الثالثة               |
| 275                                                          | الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة   |
| 280                                                          | خلاصة الفصل الرابع                                                                  |
| الفصل الخامس: عرض وتقييم نتائج الدراسة الميدانية واقتراحاتها |                                                                                     |
| 282                                                          | تمهيد                                                                               |
| 283                                                          | المبحث الأول: عرض نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة                           |
| 283                                                          | المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى                                         |
| 284                                                          | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية                                       |

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 285 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة                               |
| 286 | الفرع الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثالثة          |
| 287 | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثالثة        |
| 288 | الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثالثة        |
| 289 | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية                                      |
| 289 | المطلب الأول: نتائج مرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية |
| 290 | المطلب الثاني: نتائج مرتبطة بهيكل ومهام مجلس الإدارة                        |
| 290 | المطلب الثالث: نتائج مرتبطة بمدى تقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل           |
| 290 | الفرع الأول: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي              |
| 295 | الفرع الثاني: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي             |
| 297 | الفرع الثالث: نتائج مرتبطة بتقييم مجلس الإدارة للأداء البيئي                |
| 299 | المبحث الثالث: اقتراحات الدراسة                                             |
| 299 | المطلب الأول: اقتراحات متعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة                          |
| 300 | المطلب الثاني: اقتراحات متعلقة بمجلس الإدارة                                |
| 301 | المطلب الثالث: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الشامل            |
| 301 | الفرع الأول: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاقتصادي           |
| 302 | الفرع الثاني: اقتراحات متعلقة بتقييم مجلس الإدارة للأداء الاجتماعي والبيئي  |
| 303 | خلاصة الفصل الخامس                                                          |
| 306 | الخاتمة                                                                     |
| 308 | قائمة الجداول والأشكال                                                      |
| 312 | قائمة الملاحق                                                               |
| 325 | قائمة المراجع                                                               |
| 336 | فهرس المحتويات                                                              |

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس مدى فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل، وهذا من خلال دراسة إشكالية جد مهمة وتتعلق بتوجه الشركات نحو الاهتمام بقياس وتقييم الجوانب التي تشكل في مجملها الأداء الشامل. حيث أصبح من الواضح أن هذه الشركات تتجه تدريجياً نحو الاعتماد بشكل كلي على مبادئ المسؤولية الاجتماعية، هذه الأخيرة تركز في نشاطاتها على الجمع بين الجوانب الاقتصادية وغير الاقتصادية، ذلك أن البيئة وما فرضته من تحديات ألزمت على الشركات التكيف مع متغيرات اجتماعية وبيئية لعل تأثيراتها المباشرة على أدائها.

لقد كشفت الدراسة على وجود توجه حقيقي وجدي لمجالس إدارة عينة من شركات المساهمة في الجزائر، حيث تسعى هذه الشركات إلى تبني جملة من الآليات من أجل صياغة نموذج متكيف يساعدها في تحسين أدائها على مختلف المستويات. فمن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن مبادئ الحوكمة تعد من الآليات التي تسعى هذه الشركات إلى إرسائها، بالرغم من وجود عقبات عديدة لعل أهمها ضعف القاعدة القانونية لهذه المبادئ، وغياب المرافقة من قبل الدولة لهذه الشركات. كما أن القوانين والإجراءات المدرجة في القانون التجاري والمحددة لطبيعة عمل شركات المساهمة تحتوي العديد من الثغرات والنقائص وتتطلب التحديث بما يتماشى مع تغيرات بيئة العمل. وبالنسبة للمعايير المستخدمة من طرف مجالس الإدارة في الشركات المدروسة، فقد توصلت الدراسة إلى أنها مقبولة إلى حد بعيد نظراً لحدثة هذا التوجه في شركاتنا. كما أن الضغوطات التي تشكلها بعض الأطراف على إدارة هذه الشركات يحتم عليها تصحيح العديد من الأمور بما يحقق أهداف كافة الأطراف ذات المصلحة.

وخلصت الدراسة إلى طرح العديد من لاقترحات أهمها إعادة النظر في القوانين الموضوعية في القانون التجاري والمنظمة لعمل شركات المساهمة وإدارتها، وكذا ضرورة إلزام كامل الشركات بتبني آليات الحوكمة في إدارة شؤون الشركات، مع المرافقة والتقييم المستمر أحداً بعين الاعتبار متغيرات بيئة العمل.

**الكلمات الدالة:** حوكمة الشركات، مجلس الإدارة، تقييم الأداء الشامل، شركات المساهمة الجزائرية.

## Résumé:

La présente étude porte sur la mesure de l'efficacité des conseils d'administration en matière d'évaluation de la performance globale. Ainsi, nous avons essayé à décortiquer une des problématiques les plus importantes qui touche à la tendance accrue des sociétés vers la mesure et l'évaluation de tous les aspects susceptibles de contribuer à leurs performances globales.

Aujourd'hui, dans un contexte de défis sociaux et environnementaux de plus en plus compliqués, un nombre croissant de sociétés dont la performance est directement impactée par ces défis adhèrent plus ou moins aux principes de la responsabilité sociale misant sur le compromis entre les aspects économiques et non-économiques.

En fait, notre étude dévoile une tendance sérieuse et effective des conseils d'administration de l'échantillon étudié (SPAs Algériennes). Ces sociétés tendent à adopter certains mécanismes en vue de mettre en place un tas démodées adaptés et susceptibles de contribuer à l'amélioration de leurs performances multidimensionnelles. Nous avons constaté que les SPAs Algériennes qui s'efforçant à appliquer les principes de gouvernance se heurtent souvent à certains obstacles, dont -entre autres- la faiblesse de la base juridique liée à ce sujet et, le défaut d'un accompagnement Etatique indispensable dans ce domaine.

En effet, les règles et procédures du code de commerce qui définissent la nature de l'activité des SPAs souffrent de nombreuses lacunes et imperfections. Elles nécessitent donc une mise à jour continue tenant en compte les mutations permanentes de la réalité professionnelle.

Quant aux critères utilisés par les conseils d'administration des sociétés en question, nous jugeons qu'ils sont largement acceptables vu la récence de cette tendance auprès des sociétés locales. Aussi, les pressions exercées par certaines parties sur les administrations des sociétés étudiées leur exigent à rectifier de nombreuses questions de telle sorte à ne pas léser les intérêts de toutes les parties prenantes.

Enfin, pour remédier à la situation actuelle, nous avons suggéré un ensemble de propositions dont particulièrement la révision des règles régissant l'activité des SPAs et leur administration (code du commerce), ainsi que la nécessité d'exiger à toutes les sociétés d'intégrer les mécanismes de gouvernance dans leurs managements tout en leur accompagnant et évaluant de façon permanente compte tenu les variables du milieu de travail.

## Mots-clés:

**Gouvernance des sociétés, conseil d'administration, Evaluation de la performance globale, SPAs Algériennes**