

الحكومة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية:  
حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة

*The role of governance in improving the financial performance of  
the Algerian firms: The case of the new Algerian organization for  
canning (NCA) Rouiba*

بوحديد ليلى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة باتنة

يحياوي الهام

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة باتنة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحكومة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة NCA رويبة بالجزائر. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحكومة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال: زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح. وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA رويبة، اتضح أن الشفافية ذات دور كبير في جذب رأس المال كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها. الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الأداء المالي، المؤسسات الجزائرية، مؤسسة NCA رويبة بالجزائر.

**Abstract:**

This study aims to shed light on corporate governance and its benefits. It tries to show its contribution in improving the financial performance of the Algerian firms through the case of NCA Rouiba in Algeria.

The study found that the governance contributes to the improvement and development of financial performance in the firm through: increasing external funding opportunities, increasing its value, reducing the risk of financial crises and improving the relationship with all interested parties.

For the case of NCA Rouiba, it is clear that transparency has an important role in attracting capital, also communication between family members and conflicts management are the most important factors of its success.

**Key words:** Corporate governance, financial performance, Algerian firms, the new Algerian organization for canning (NCA) Rouiba

## مدخل:

أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة، والتي فجرها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في المؤسسات وبين الأداء المالي لها إلى صعوبة عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال، حيث تكبد الكثير من المساهمين وخاصة المؤسسات الاستثمارية، خسائر مالية فادحة دفعتهم إلى الإعلان بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطلبون الأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في جذب استثماراتهم وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانية الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، ويطلق على هذه الممارسات السليمة أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها المؤسسات مفهوم الحوكمة.

أصبح المستثمرون يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن المؤسسات التي تتميز بوجود هياكل سليمة للحوكمة داخلها والتي تضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها هذه المؤسسات والوضوح والدقة في القوائم المالية الخاصة بما قبل أن يقدموا على الاستثمار فيها. وقد أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة وزيادة الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، من خلال وضع أسس معينة للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف، وبالتالي منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل.

## أولاً: منهجية البحث

## I. إشكالية البحث:

تعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية وتطور رفاهية المؤسسات، في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة، إذ نجد أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيداً مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظراً لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه. والجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة للمؤسسات وهياكلها، لتحقيق مستويات أداء أفضل خاصة الأداء المالي، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والاستمرار.

ومن هنا تأتي إشكالية البحث المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية؟

## II. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من محاولة الكشف عن مساهمة الممارسات السليمة للحوكمة في تطوير الأداء المالي للمؤسسات، لأن قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية محدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسات أو الامتناع عن ذلك وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

## III. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تبيان الإطار النظري لحوكمة المؤسسات وواقعها بالمؤسسات الجزائرية.
- التعرف على العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي.
- إبراز مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة NCA روية بالجزائر.

## VI. منهج البحث:

سنعتمد في البحث على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم حوكمة المؤسسات والأداء المالي، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة إضافة إلى الاستعانة ببعض المواقع الإلكترونية.

## V. هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور هي:

- ماهية حوكمة المؤسسات.
- واقع وعراقيل تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية.
- دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات.
- مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الجديدة للتعليل الجزائرية (NCA) بالروية.

### ثانيا: ماهية حوكمة المؤسسات

بعد الفضائح والأزمات المالية والاختيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة ( إنرون، وورد كوم، الخ...)، أثير جو من الخوف والتردد لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعدم قدرة آليات الإدارة في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات، الخ.

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها والتوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بحوكمة المؤسسات.

### I. مفهوم حوكمة المؤسسات، أهدافها وركائزها:

لغويا، استقر مجمع اللغة العربية بمصر بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع على مصطلح حوكمة المؤسسات. ومعناها اللغوي الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

أما اصطلاحا وبعد أن أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا خاصة بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها: "الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية"، أما منظمة التمويل الدولية فعرفتها بأنها: "مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك وأصحاب المصالح الآخرين".<sup>2</sup>

وبالتالي، لا يوجد تعريف موحد لحوكمة المؤسسات متفق عليه من قبل كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل،<sup>3</sup> فالبعض يعرفها على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".<sup>4</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة"<sup>5</sup>، وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية في ما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.

كما تعرف حوكمة المؤسسات بأنها "إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة، بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح"<sup>6</sup>، وهذا ما يعني أن حوكمة المؤسسات تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسة لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولون عنها.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن حوكمة المؤسسات هي نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع، حيث أن هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسات.<sup>7</sup>

- بلوغ الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء المؤسسات لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية.
- محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة.
- تحديد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين فيها.
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.

- تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
  - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
  - تطوير المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- وبالتالي، نستنتج أن أهم أهداف حوكمة المؤسسات العمل على تحسين وتفعيل الأداء بكل أنواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجانب الأخلاقي في عمل المؤسسة هو الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

ولتحقيق هذه الأهداف، لا بد أن تقوم حوكمة المؤسسات على ركائز أساسية موضحة في الجدول الموالي:<sup>8</sup>

الجدول رقم (1): الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 47.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (1)، يتبين لنا أن حوكمة المؤسسات تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر.

## II. مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات:

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات في أنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على مؤسسات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بها".<sup>9</sup>

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمات أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية (وذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال وكانت هذه المبادئ على النحو التالي:

- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: ويقصد به ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة؛
- حقوق المساهمين: يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون: كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت... الخ؛
- المعاملة المتكافئة للمساهمين: يتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر؛<sup>10</sup>
- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يتمثل أصحاب المصالح في الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات تتمثل في كل من: القدرة على التأثير في أداء المؤسسة، تقديم موارد خاصة من أجل تمييزها ونجاحها، القدرة على تحمل المخاطر معها؛
- وبالتالي، يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل؛

- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية، هيكل المالية... الخ؛
  - مسؤوليات مجلس الإدارة: حيث يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه وإدارة المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلته من قبل المساهمين.
- وبالنسبة لمحددات الحوكمة، هناك مجموعتان يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لها، والجدول رقم (2) يوضح هذه المحددات، كالآتي:<sup>11</sup>

الجدول رقم (2): محددات الحوكمة

محددات الحوكمة	
المحددات الداخلية	المحددات الخارجية
- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة.	- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.
- وضع هيكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.	- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.	- وجود قطاع مالي كفؤ (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.	- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية.
	- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 15.

من خلال ملاحظة الجدول السابق يتبين لنا أن محددات الحوكمة تتمثل في كل من المحددات الداخلية والخارجية، فهذه الأخيرة تتضمن: المناخ العام للاستثمار، تنظيم المنافسة ووجود قطاع مالي كفؤ، أما المحددات الداخلية تركز أكثر على التنظيم المتبع بالمؤسسة.

### III. أهمية وفوائد حوكمة المؤسسات:

يمتد نظام حوكمة المؤسسات ليتقاطع مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية... وغيرها، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهميتها في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال المؤسسة، تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

أما من الناحية القانونية، تعتبر الحوكمة مهمة لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة. لذا، فالتشريعات المنظمة لعملها تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين واللوائح الداخلية بشكل محدد ودقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في المؤسسة (قوانين المؤسسات، المنافسة، الضرائب... الخ). أي أن أهميتها قانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة.

ومن الناحية الاجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، المداخيل، المدخرات...، فإن الحفاظ على هذه المؤسسات وحسن إدارتها يعتبران عنصرا جوهريان في معادلة الأداء الاجتماعي.<sup>12</sup>

إذن، فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا بجميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، إذا صلحت المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد والمجتمع.

أما الفوائد التي تقدمها حوكمة المؤسسات، فهي:<sup>13</sup>

- زيادة القيمة السوقية للمؤسسة وتصنيفها؛

- زيادة القوة التنافسية وجذب مساهمين ومستثمرين جدد؛
- مصداقية أعلى وتعزيز ظروف تسهيلات الاقتراض وتكلفة رأس المال؛
- فرص استثمارية جديدة وأيضاً جذب عمال أفضل.

### ثالثاً: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات

#### I. الأداء المالي وآليات تحسينه بالمؤسسات:

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات، وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية، وباعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.

ويتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها:

#### 1.I. التحسين المستمر (KAIZEN):

تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة. ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بفرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل. وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في ما يلي:<sup>14</sup>

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسئول عن العملية بوضع إستراتيجية لها؛
- التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ؛
- التحضير، والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين؛
- التطبيق، من خلال توجيه جهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؛
- المتابعة والتحسين، من خلال: متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:

- مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة؛
- رداءة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف الزبون؛
- ضعف التكوين حيث يشمل الإطارات بنسب عالية وبالجانب النظري؛
- سوء الإدارة عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

#### 2.I. القياس المقارن (BENCHMARKING):

يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"<sup>15</sup>، وذلك بهدف تحسينه. وتحقيق هذا الهدف، تتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه: يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والمتميزة، يمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في: التخطيط، البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها، الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار).<sup>16</sup>

ويتطلب تطبيق القياس المقارن بنجاح تغيير القيم بالمؤسسة من خلال:

- توجيه وتدعيم الإدارة العليا للعملية والتزامها بالتغيير؛
  - الاختيار السليم لفريق القياس المقارن وتدريبه للتواصل مع الإدارة؛
  - وضوح الخطط الإستراتيجية المبينة لمصادر التقدم وأولويات القياس؛
  - إرساء الخطط التفصيلية للأنشطة وإمكانية حصر التطورات.
- هذه أهم عوامل نجاح تطبيقه، لكنه توجد عوائق وصعوبات لتطبيقه تتركز أساسا في مقاومة التغيير، ومن أهم هذه العوائق:
- الخوف من إجراء مقارنة مع نموذج دون المستوى مما يؤدي إلى ضياع الوقت؛
  - الخوف من عدم تحقيق ميزة تنافسية لمجرد المشاركة فقط في المعلومات؛
  - الاعتماد على الشعارات الزنانة والتفاخر بأنها الأفضل ولا تحتاج إلى القياس المقارن؛
  - الاستهتار واعتبار القياس المقارن سهل ويتطلب فقط العمل؛
  - استثمار مكثف ولا يشجع على الإبداع والابتكار.

## II. الحوكمة ومساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات:

يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسات، إلا أن توفيره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات للتعامل مع الطرق التي من خلالها:

- يطمئن المستثمر على عائد استثماراتهم؛
  - يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح؛
  - يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة؛
  - التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.
- إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والمالي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال:
- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية؛
  - مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعدها على جذب الاستثمارات بشروط جيدة؛
  - فتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.
- أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في الآتي: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.
- إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:
- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات؛
  - الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (المولدين)؛
  - القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

وبالتالي، نلاحظ أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

### خامساً: مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالروبية

سنوضح دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي بمؤسسة NCA روبية بالجزائر، من خلال التطرق إلى العناصر الآتية:

#### I. التعريف بمؤسسة NCA روبية بالجزائر:

تأسست هذه المؤسسة العائلية (عائلة عثمان) بروبية في الجزائر عام 1966 لإنتاج المصبرات. ولتيسير تطورها، قررت المؤسسة أن تدخل شريكاً في الملكية، وكان من بين شروط المستثمر أن طلب من مؤسسة NCA تغيير أسلوب الحوكمة في المؤسسة، وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو فيها مما عاد بالنفع على مؤسسة NCA والمستثمر.

#### II. التطور التاريخي لإدارة مؤسسة NCA في روبية بالجزائر:

طوال السبعينيات في القرن العشرين عملت مؤسسة NCA بروبية في تصنيع المصبرات على غرار الطماطم المصبرة، المرابي، الموالح وغيرها، حيث كانت روبية آنذاك معروفة بمرى المشمش. وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات المؤسسة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيداً عن الشفافية. وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت المؤسسة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات المؤسسة وبدأت إنتاج العصائر حيث أنتجت أول عصير فواكه سنة 1980 رفقة المصبرات في علب معدنية إلى غاية نهاية الثمانينات، أين بدأت التعليب في علب الكرتون. وفي التسعينيات، تم إصدار تعليمات انهارت بسببها الصناعة الغذائية، حيث أصدرت الحكومة آنذاك ضريبة كبيرة على المصبرات أو الصناعة التحويلية، مما جعل العمل في هذا المجال شبه مستحيل، وجعل المؤسسة تعاني بشكل كبير إلى نهاية التسعينات، ومع بداية الألفية الحالية تم إنهاء العمل في المصبرات والتركيز على العصائر الطبيعية، وهي الصناعة التي لم تمسها هذه الضريبة الكبيرة وبدأت إعادة هيكلة الشركة على هذا الأساس، فلقد بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي، وجاءت هذه التغيرات في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من المؤسسات العائلية: إذا لم تتوسع المؤسسة، سيتفوق حجم العائلة عنها. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالمؤسسة كان مرتفعاً للغاية. ولذلك اتخذ قراراً شجاعاً بأن يدخل مؤسسة خاصة من خارج العائلة، وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصادياً للنمو.<sup>17</sup>

#### III. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات في مؤسسة NCA روبية:

لاحظ الرئيس التنفيذي في هذه المؤسسة عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس المؤسسة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دولياً.

لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سبباً في تثبيطهم ليس فقط مؤسسة NCA روبية بل الكثير من مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن معلوماتها المالية، غير أن الرئيس التنفيذي كان متحمساً لأن يدفع المؤسسة للتنافس على المستوى الدولي، وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل ضمان الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

لقد حافظت العائلة على المؤسسة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت المؤسسة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق، وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على المؤسسة أن تجد طريقاً للتوسع المريح. وقد درس الرئيس التنفيذي شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين. وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع المؤسسة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن المؤسسة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء.

وطوال تلك العملية، وضع الرئيس التنفيذي إطارًا منظمًا للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين، وتدخل المساهمون جميعًا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل. وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية المؤسسة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى النجاح الحالي للمؤسسة.

#### VI. أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين وتحسين الأداء المالي:

منذ عام 2003، بدأت مؤسسة NCA روية في نشر تقرير سنوي، مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم المؤسسة به، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي.

ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل رئيس كل إدارة المسؤولية عن إدارته في التقرير السنوي، وقد تضمن أقسامًا عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصًا تنفيذيًا لكافة الأقسام. وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي، وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في المؤسسة في العام القادم على المستويات الإستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي. كما تضمن التقرير التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الأفراد على تقدير وتقييم ما لدى المؤسسة. وفي ذلك الوقت، فمؤسسة NCA روية كانت من بين المؤسسات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا، تضمن خطة المؤسسة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت المؤسسة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم (إفريقيا إنفست). وعندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص في عام 2005، طلب تغييرات جسيمة في حوكمة المؤسسة كأسلوب لحماية أمواله، وكما اتضح أن التغييرات كانت مريحة لجميع الأطراف. فقد أعطت التعديلات اللازمة للحكومة (إفريقيا إنفست) ثقة أكبر في استثماره، بينما حسنت مؤسسة NCA روية من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها. وعادت زيادة نموها بالنفع عليها وعلى كل من إفريقيا إنفست.

#### V. تسوية الخلافات في مؤسسة NCA روية:

في أية مؤسسة ستكون هناك خلافات بين صناعات القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في المؤسسات العائلية تضيق بعدًا إضافيًا، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل، وفي مؤسسة NCA روية، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس.

وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من المؤسسات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجهة النظر وبمرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكرو وقائع ما حدث بالفعل. وعندما انضم الرئيس التنفيذي إلى المؤسسة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو المؤسسة، وقدر وجود نحو 45 فردًا من أفراد العائلة باعتبار حالات الزواج والمواليد منذ إنشاء المؤسسة، وفي غضون ست سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 شخصًا، ولذلك فقد كان بحاجة لأن يفكر في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى المؤسسة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة فيها. ولو أن الوضع ظل على حاله، لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضيق خناق المؤسسة. وكانت المرحلة التالية من إستراتيجية المؤسسة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20 - 25 % من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على المؤسسة أن تتمتع بثقة السوق. ولقد ساعدت تحسينات حوكمة المؤسسات في المؤسسة، خاصة في مجال التقارير والشفافية في بلوغ الخطوة التالية. وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل المؤسسة في سوق الأوراق المالية، واحتاج أفراد العائلة لأن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم بالبقاء في المؤسسة أو الخروج منها، وللقيام بذلك بصورة منظمة، كلف الرئيس التنفيذي شخصًا من العائلة - يمتن المحاماة - بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الإستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

## خلاصة:

تشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعنى الأول بمهذ الرهانات في ظل تحديات الاندماج، باعتبار المكانة المراد بلوغها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

وبذلك يقع على عاتق المؤسسات رفع تحدي مزدوج: يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات التي تشكل نسيجه، وهذا هو الرهان الرئيسي لحوكمة المؤسسات الجزائرية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي من خلال: زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.

وبالنسبة لحالة مؤسسة NCA روية، اتضح أن الشفافية ذات دور كبير في جذب رأس المال كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة إصدار قوانين وقواعد وطنية لإرساء حوكمة المؤسسات في الجزائر، وأيضا التأكيد على إلزامية نشر التقارير السنوية لمختلف المؤسسات التي يجب أن تتضمن مختلف المعلومات المالية وغير المالية؛
- إجراء تقييم شامل لأداء مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في الجزائر لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير مثل جهة ارتباط المجلس والجهات الممثلة حاليا في عضويته ومستوى مساهمتها في إنجاز أعمال المجلس ونجاحها، فضلا عن المستلزمات الأساسية المالية وغير المالية التي يجب أن تتوفر لدى المجلس لضمان وتعزيز استقلاليتها؛
- اعتماد المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية بصفة إلزامية أو اختيارية استنادا إلى نتائج المراجعة التي من المفترض أن تقوم بها اللجنة لكل من القوانين والأنظمة والتعليمات، وكذلك نتائج تقييم أداء مجلس المعايير المحاسبية والرقابية الجزائرية.

## المراجع والهوامش المعتمدة:

- 1 - محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات: دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.
  - 2 - محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.
  - 3 - محمد طارق يوسف، "حوكمة المؤسسات"، مجلة المحاسب، العدد 20، أكتوبر، ديسمبر 2003، ص 1.
  - 4 - متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2013/07/17) [www.encycogov.com](http://www.encycogov.com)
  - 5 - طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 3.
  - 6 - محسن أحمد الحضيري، "حوكمة المؤسسات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47.
  - 7 - جلال العبد، "حوكمة المؤسسات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم"، جريدة عكاز، عدد 209، 2006/12/17.
  - 8 - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 47.
  - 9 - محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"، مرجع سابق، ص 15-16.
  - 10 - Yahchouchi .G, " Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise", [www.lacpa.org.lb/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchouchi.pdf](http://www.lacpa.org.lb/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchouchi.pdf)
  - 11 - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 15.
  - 12 - "حوكمة المؤسسات وأسواق المال العربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 09.
  - 13 - متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2013/07/20: <http://www.yu.edu.jo/CGSR>
  - 14 - عمر وصفي العقيلي، "مدخل إلى المنهجية للتكامل لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص. 137-142.
  - 15 - ديل بسترفيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص 307.
  - 16 - توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء: مداخل جديدة.. لعالم جديد"، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 258-262.
  - 17 - متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2013/08/17
- <http://www.elmihwar.com/index.php/economie/item/1149-2013-04-20-20-41-30>  
<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/democratic-governance/202-2011-08-09-14-40-38>