وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تنظم بالتعاون مع:
مخبر التنمية المحلية المستدامة
ومخبر الاقتصاد الكلي والاقتصاد الدولي
ومخبر الاقتصاد التطبيقي في التنمية
الملتقى العلمي الوطني حول:
دور الحوكمة في تحقيق المستدامة في الجزائر: الواقع والطموح
يوم 16 أفريل 2020

استمارة المشاركة

الاسم	سليمة
اللقب	مباركي
الرتبة العلمية	طالبة دكتوراه
الوظيفة	اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
مكان العمل	جامعة البليدة 2
رقم الهاتف	0561253863
البريد الإلكتروني	mmebarki641@ gmail.com
عنوان المداخلة	**بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ودورها في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)
محور المداخلة	**دور حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر**

ملخص

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ودورها في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال قياس العلاقة بين محتوى محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه البطاقة تعمل على تحسين قدرات المؤسسات من خلال تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانه وزعت على 22 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث خضعت منها18 استبانه للمعالجة عن طريق البرنامج الإحصائيspss 22،

تمهيد

تولي الكثير من الدول في الوقت الراهن اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها منطلق أساسي نحو عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال دورها في زيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، ودورها في التشغيل والحد من البطالة من جهة أخرى، وحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي هو كذلك دور هام في تحقيق الميزة التنافسية لها، من خلال تحقيق الأداء المتميز ووضع الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة.

فتعتبر حوكمة المؤسسات إذن من الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لكي تضمن الاستمرارية في ظل البيئة التي تتميز بالمخاطرة وعدم الاستقرار، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملزمة كغيرها من المؤسسات بضمان حوكمة جيدة لهياكلها وذلك بالتأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية لتحقيق مستويات أداء أفضل، حيث أن الرقابة عملية مهمة في حوكمة المؤسسات تستخدم من خلالها إدارة المؤسسات العديد من الأدوات، ولعل أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، هذه الأخيرة تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المؤسسة.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وللإحاطة بجميع جوانب هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو المقصود بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي مرتكزاتها؟
- ما هي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؟
- ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة: يمكن اقتراح بعض الفرضيات التي تجيب على الأسئلة السابقة، وهي كما يلي:
- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بدمج البعد البيئي يساعد على تطبيق حوكمة المؤسسات
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تطوير دور حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وذلك من خلال توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها وتفعيل دورها من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لإدارة ومراقبة المؤسسات.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على مناهج الدراسة التالية:

- **المنهج الوصفي:** حيث تطرقنا إلى الإطار النظري لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كإستراتيجية حديثة في المراقبة، وذلك من خلال الاستعانة بالكتب وأطروحات الدكتوراه ورسائل والمقالات المختلفة.
- **المنهج التحليلي:**تم التطرق إليه من خلال اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تم تحليل وتفسير النتائج الإحصائية المتوصل إليها من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة بواسطة استبانه تجيب عن فروض الدراسة. **هيكل الدراسة:** يتم تناول هذه الدراسة من خلال ثلاث محاور وهي كما يلي:

أولا: الإطار ألمفاهيمي لحوكمة المؤسسات

ثانيا: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحقيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثالثا: دراسة تحليلية حول أثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

يعتبر مفهوم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي ألقت اهتمام كبير من قبل الدول والحكومات وأصحاب المشاريع.

1- مفهوم حوكمة المؤسسات: يمكن تعريفها كما يلي:

- عرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) على أنها الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحكومة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية.[1]

[1] غريب بولرباح، عبد الباقي بضياف، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، يومي 25-26/نوفمبر، ورقلة، الجزائر، 2013، ص235

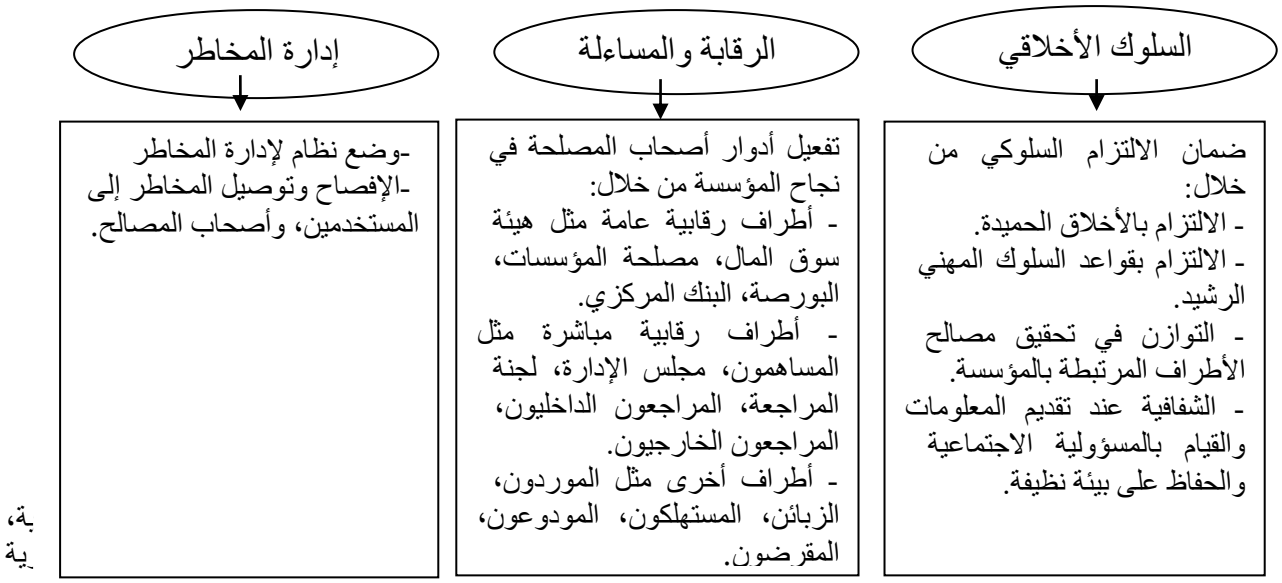
- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) على أنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة كمجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء.[1]

حوكمة المؤسسات أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية، بحيث تظهر أهميتها في ما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بوجوده مرة أخرى.
- تضييق وضمان النزاهة الأكيدة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح أو أن باستمرار يحقق نتائج غير جيدة للأعمال حيث تحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.
- يحقق أعلى قدر من الفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب المجلس وإدارة المؤسسات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.[2]

2- مرتكزات حوكمة المؤسسات: هذه المرتكزات نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): ركائز حوكمة المؤسسات



3- اليات تطبيق حوكمه المؤسسات: إذا تحدثنا عن اليات التطبيق لابد من الإشارة إلى تلاتة متغيرات أساسية، وهي فيما يلي:

[1] جمعة هوام، حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22-23/نوفمبر، ورقلة، الجزائر، 2011، ص401

[2] مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2013، ص 21

- **الإرادة السياسية الحقيقية في التجسيد الحقيقي للحوكمة:** في حقيقة الحال لا يختلف إثنان بأن مسألة التغيير نحو الأفضل تتطلب عملا ثنائيا ومتبادلا، تغيير من الأسفل إلى الأعلى وتغيير من الأعلى إلى الأسفل، أي من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، من المواطنين إلى صناع القرار ومن صناع القرار إلى المواطنين، وفق القاعدة العامة للاتصالات الصاعدة والنازلة، وتبقى الإرادة الشخصية للمسؤول وحدها غير كافية، ما لم يتم إشراك كل الفاعلين في صناعة القرار بالمؤسسة.

- **الإمكانيات المادية والمالية:** إن هذه المسألة لا تقل أهمية عن المسألة الأولى، فحوكمة المؤسسات لا تأتي هكذا اعتباطا وبمجرد النوايا والكلام، القضية في هذه المعادلة المتشعبة تتطلب إمكانيات مادية ومالية وبشرية هائلة من أجل الدخول في مبادرة المسؤول لحوكمة المؤسسة.

- **تهيئة العقول السليمة لتجسيد برنامج حوكمة المؤسسات:** حقيقة إن هذا المعطى يعتبر من الأمور المعقدة من حيث الدراسة والتحليل وعلى كل الباحثين لأنه لا يتعلق بظاهر الإنسان بل يتعلق بجوهره وباطنه، ومسألة كشف جوهر الإنسان تعتبر من الأمور المعقدة والتي تحتاج إلى دراية وخبرة كبيرتين بالنسبة للمسؤول عن المؤسسة، لمعرفة ما يدور في ذهن من يمارس الرشوة مثلا.[1]

المحور الثاني: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحقيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن في سنة 1986 عندما إلتحق (Arthur M. Schneiderman) على رأس إدارة مؤسسة (Analog Devices) وهي مؤسسة متخصصة بأعمال أشباه المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية.[2]

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

- يرى (Figge et al; 2002) أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) اشتق من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (BSC) استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تعد ركائز أساسية لبيئة أعمال مستدامة، فإدارة الاستدامة المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية تساعد في التغلب على أوجه القصور في نظم الإدارة البيئية والاجتماعية التقليدية عن طريق دمج الركائز الثلاثة للاستدامة ضمن أداة إدارة إستراتيجية واحدة وشاملة.[3]

---

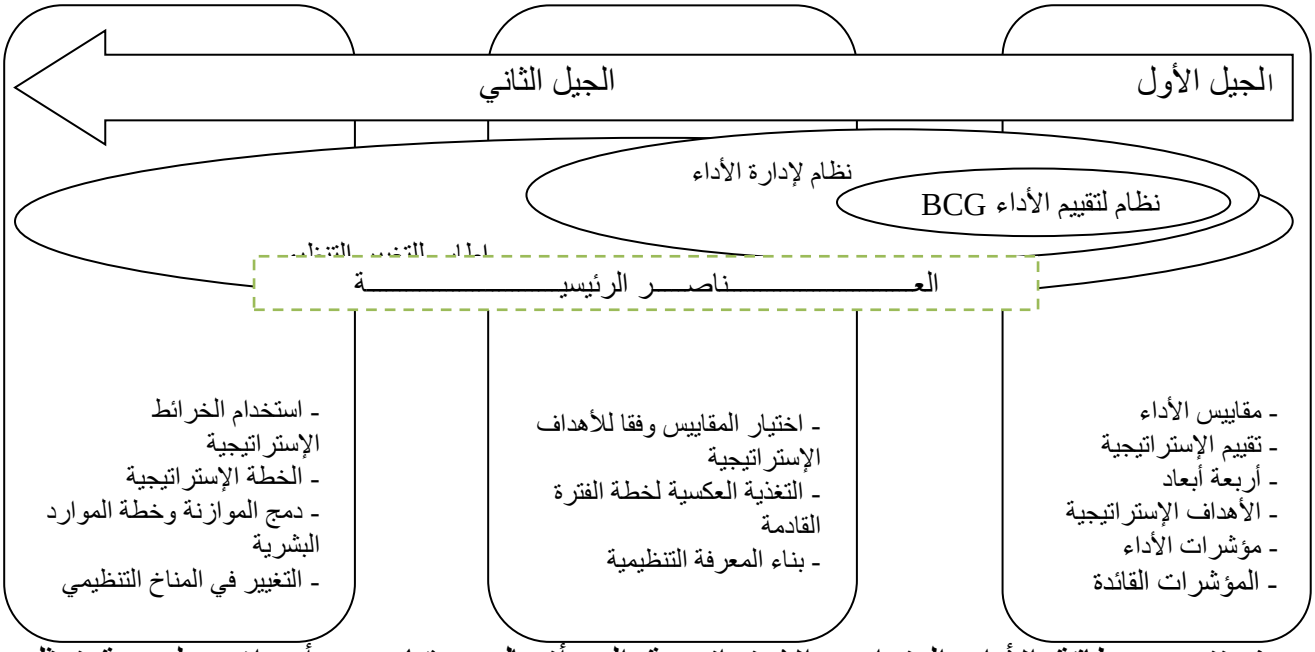
[1] فريد ابرادشة، الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، رسالة دكتوراه، قسم التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص ص 311-312-313 بتصرف

[2] وليد لطرش، طور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص18

[3] حيدر علي المسعودي، هبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2016، ص 199

وقد مرت بطاقة الأداء المتوازن التقليدية بثلاثة مراحل والتي نوجزها ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): أجيال بطاقة الأداء المتوازن وأهم العناصر الرئيسة لكل جيل



حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها، كما أن الأداء البيئي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة لذا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، ولقد أصبح الأداء المجتمعي والبيئي من بين المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختياريا، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، لا يمكن لمقاييس الأداء الأخرى أن تفي بكل احتياجاتها، فالمسؤولية البيئية تعد من بين المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذه المسؤوليةلم تعد اختيارية بل أصبحت إجبارية.[1]

كما تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة، ويتم استخدامها طبقا لأربعة أنواع من استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالاستدامة، ويعتمد مفهوم تلك الاستراتيجيات على أربعة أنواع من إستراتيجية المناقشة البيئية، وقد قسمها (Dyllick et al, 1997) كما يلي:

- الإستراتيجية النظيفة: وهي إستراتيجية موجهة للسوق البيئي من أجل الدفاع عن السوق الموجود.

- الإستراتيجية الكفأة: وتمثلها استراتيجيات التكلفة البيئية التي تهدف إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية الغير كفأة.

---

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 ، ص 109

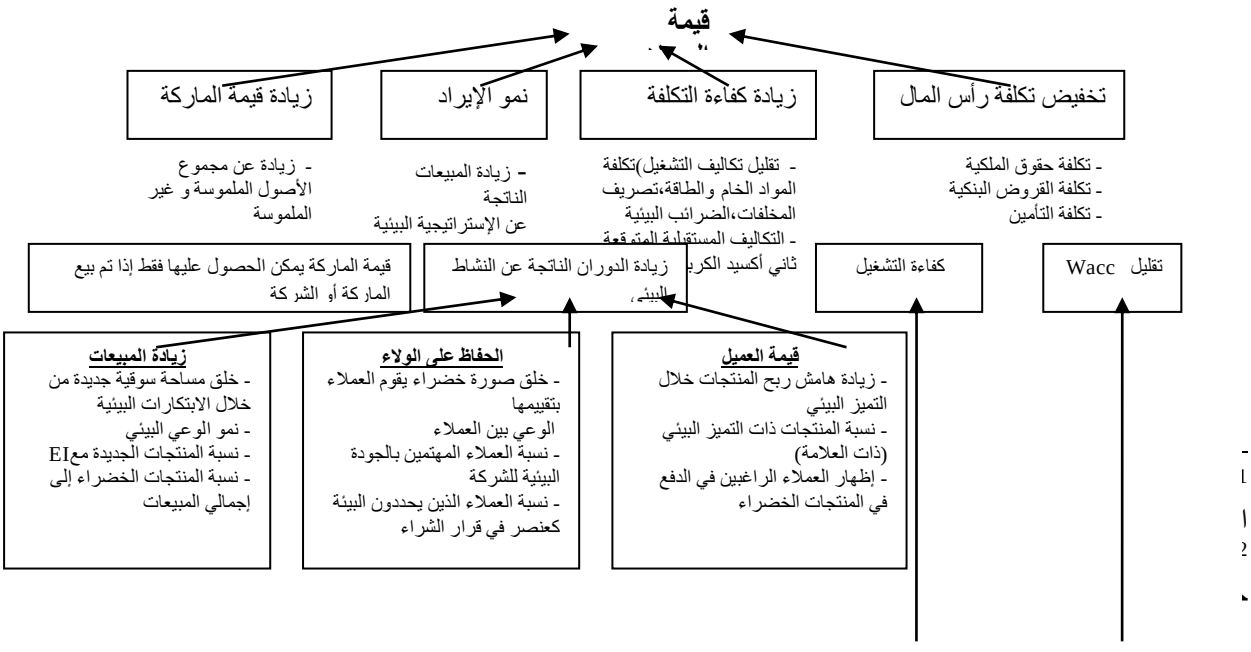
- الإستراتيجية الابتكارية: وهي إستراتيجية تستخدم للمفاضلة أو التمايز البيئي، والتي تهدف إلى زيادة المبيعات والإيراد الناتج من المنتجات البيئية.
- الإستراتيجية المتقدمة: وهي إستراتيجية تستخدم لتطوير السوق البيئية والتي تهدف إلى إظهار التغيرات في الإطار المؤسسي الذي قد يعطي المؤسسات مزايا تنافسية، وزيادة من المنافسين الأقل اتجاها إلى الاستدامة وذلك من أجل تطوير الأسواق بيئيا.[1]

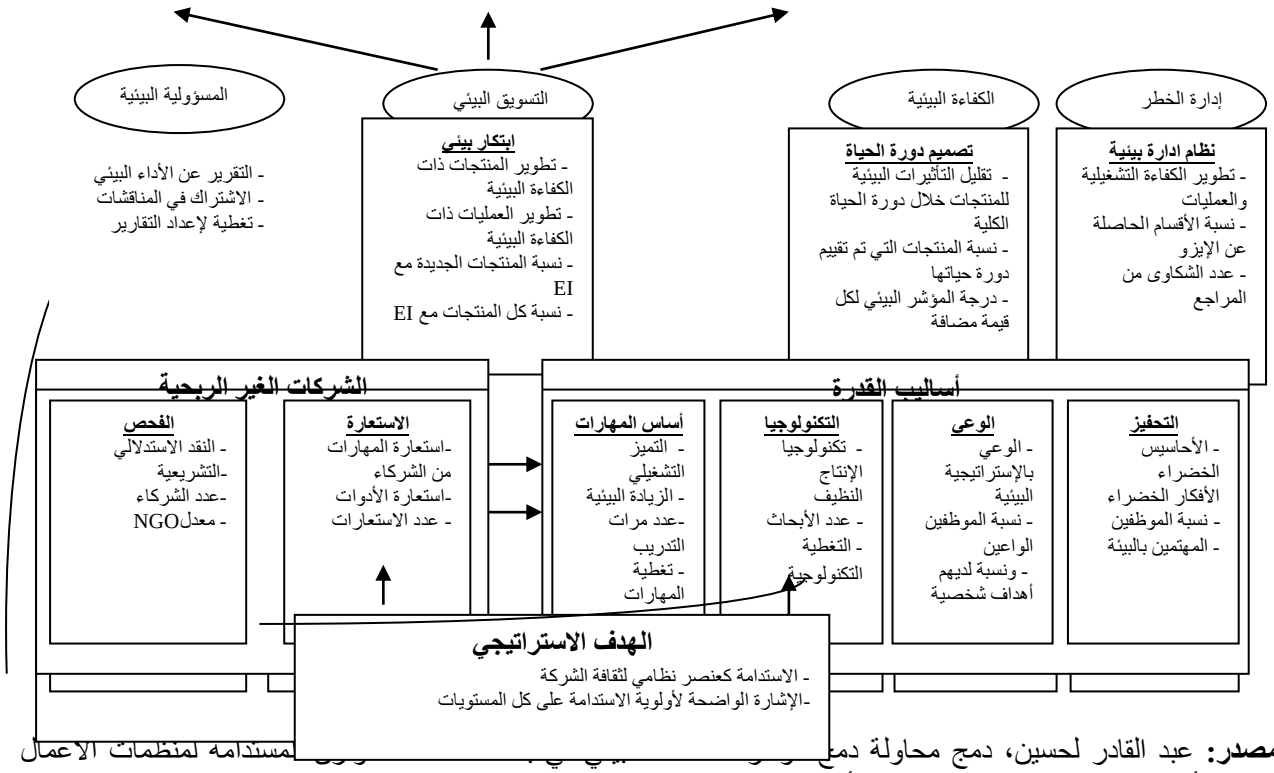
3- دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتبع عملية ونظام بطاقة الأداء المتوازن عملية رقابة وتقييم مستمرة تضمن تنفيذ الأهداف وتطبيق مبادئ الحوكمة من الإفصاح والشفافية وحماية حقوق أصحاب المصالح وغيرها، فالتقييم ليس مطلوبا في حد ذاته بصورة مجردة وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عن نتائج تساعد على اتخاذ القرارات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تنفيذ إستراتجيتها وأهدافها، إذن فبطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق مبادئ الحوكمة كما تساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تنفيذ إستراتجيتها، وفي بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج عناية واهتمام أكبر، وذلك من خلال مراجعة ومتابعة جانبين أساسين وهما جانب البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الكلية أو البيئة الخاصة بنشاط المؤسسة، وجانب الأداء والتنفيذ لإستراتيجيتها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة ذات تأثير كبير على عمليات تنفيذ إستراتيجيتها ومستقبلها لتتمكن من القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج كل الانحرافات الناجمة عن القصور في الأداء أو تعديل الإستراتيجية حسب المتغيرات الجديدة.[2]

وفيما يلي شكل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

الشكل رقم (03): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة





المصدر: عبد القادر لحسين، دمج محاولة دمج [illegible] المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22-23/ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 334

المحور الثالث: دراسة تحليلية حول أثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1- نتائج المسح الميداني: تم اختيار عينة من المؤسسات تمثلت في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في عملية الرقابة حيث تم توزيع 22 استبانه، وتم جمع 18 استبانه منها قابلة للدراسة، كما تم استخدام منهج البحث الإحصائي عن طريق برنامج SPSS22 في معالجة وتحليل البيانات.

2- قياس ثبات وصدق الاستبيان: من أجل قياس ثبات وصدق الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach)، وقد بلغت قيمته 0.876، وهي قيمة جيدة حيث تدل على ثبات الأداة المستخدمة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
19	0.876

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

3- تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

3-1- القسم الأول: تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم(02): درجات الموافقة عن مختلف عبارات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	المتوسط المرجح	الانحراف المعيار	المستوى
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			

	%	%	%	%	%		ي	
تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية واضحة المعالم طويلة المدى	1	7	-	1	9	2.60	1.126	موافق
	5.55	38.88	-	5.55	50			
تتخذ مؤسستكم القرارات الإدارية والمالية بإشراك العاملين في جميع الأقسام	1	3	12	1	1	2.22	1.115	غير موافق
	5.55	16.66	66.66	5.55	5.55			
تسعى مؤسستكم إلى مكافحة الفساد الإداري لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات	11	6	-	-	1	2.15	1.112	موافق بشدة
	61.11	33.33	-	-	5.55			
تراعي مؤسستكم في نشاطها على الحفاظ لبيئتها	2	13	-	-	3	2.56	1.062	موافق
	11.11	72.22	-	-	16.66			
تعتمد مؤسستكم على المنتجات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة	5	9	-	2	2	2.57	1.118	موافق
	27.77	50	-	11.11	11.11			
تعتمد مؤسستكم على رؤية إستراتيجية وخطة مستقبلية لآليات التطبيق الجيد للحوكمة	2	13	-	-	3	3.16	1.120	موافق
	11.11	72.22	-	-	16.66			
تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسستكم يزيد من حصتكم السوقية	3	15	-	-	-	3.22	2.115	موافق
	16.66	83.33	-	-	-			
تطبيق الحوكمة في المؤسسة						2.64	1.252	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم(02) نلاحظ أن معظم المؤسسات من عينة الدراسة يوافقون على العبارة " تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية واضحة المعالم طويلة المدى" بمتوسط مرجح قدر ب 2.60، وإنحراف معياري يقدر ب 1.126 ، والعبارة" تسعى مؤسستكم إلى مكافحة الفساد الإداري لتجنب حدوث أخطاء أو تلاعبات" بمتوسط مرجح قدر ب 2.15، و إنحراف معياري ب 1.112، وعبارة "تراعي مؤسستكم في نشاطها على الحفاظ لبيئتها" بمتوسط مرجح يقدر ب 2.56، و إنحراف معياري قدر ب 1.062، وعبارة "تعتمد مؤسستكم على المنتجات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة"، بمتوسط حسابي قدر ب 2.57، و إنحراف معياري ب 1.118 ، "وتعتمد مؤسستكم على رؤية إستراتيجية وخطة مستقبلية لآليات التطبيق الجيد للحوكمة" بمتوسط حسابي 3.16، و إنحراف معياري ب 1.120، "وتطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسستكم يزيد من حصتكم السوقية" بمتوسط حسابي 3.22، وإنحراف معياري ب 2.115، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تبدي الموافقة على مختلف عبارات تطبيق حوكمة المؤسسة وهذا ما يجعلها أكثر كفاءة، حيث يظهر لنا أن هذا النوع من المؤسسات لديها الوعي الكافي لمعنى حوكمة المؤسسات، وصولا إلى المجتمع والبيئة التي تعمل في إطارها، وهذا ما يبرز اهتمامها المتنامي بمفهوم مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية اتجاه مجتمعها.

3-2- القسم الثاني: تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (03): درجات الموافقة على مختلف عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير بشدة	محايد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	%	%	%	%	%			
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة يساعد مؤسستكم في الحصول على المعلومات التي تحتاجها إدارة مؤسستكم	3	9	4	-	2	2.62	1.159	**موافق**
	16.66	50	22.22	-	11.11			
تساعد بطاقة الأداء المتوازن مؤسستكم في كشف الانحرافات بين ما تم انجازه وما كان مخطط له	10	8	-	-	-	2.78	1.145	**موافق بشدة**
	55.55	44.44	-	-	-			
تستخدم الإدارة الموارد المالية المتاحة يساعدها على تحسين أداء مؤسستكم	8	5	2	1	2	2.12	1.132	**موافق** بشدة
	44.44	27.77	11.11	5.55	11.11			
تحقق مؤسستكم رضا الزبائن من خلال المنتجات ذات التميز البيئي	6	4	-	5	3	3.11	2.114	**موافق بشدة**
	33.33	22.22	-	27.77	16.66			
هناك تعاون بين الأقسام تساهم في فعالية وكفاءة إدارة مؤسستكم	7	6	3	-	2	3.02	2.012	**موافق** بشدة
	38.88	33.33	16.66	-	11.11			

تعتمد مؤسستكم على تدريب العمال لتطوير قدراتهم	5	4	3	6	-	2.52	1.123	غير موافق بشدة
	27.77	22.22	16.66	33.33	-			
تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة						2.695	1.447	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم(03) نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عينة الدراسة هي كالتالي: عبارة" تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة يساعد المؤسسة في الحصول على المعلومات التي تحتاجها" بمتوسط حسابي 2.62 و انحراف معياري 1.159 ، وعبارة " تساعد بطاقة الأداء المتوازن مؤسستكم في كشف الانحرافات بين ما تم انجازه وما كان مخطط له" بمتوسط حسابي يقدر ب 2.78 وانحراف معياري ب 1.145، في حين جاءت العبارة " تستخدم الإدارة الموارد المالية المتاحة يساعدها على تحسين أداء مؤسستكم " بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري ب 1.132، "وتحقق مؤسستكم رضا الزبائن من خلال المنتجات ذات التميز البيئي" بمتوسط حسابي قدر ب3.11، وإنحراف معياري 2.114، وهذا ما يعني أن جل المؤسسات تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الذي ينعكس على تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه يمكن قبول الفرضيتان التاليتان: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بدمج البعد البيئي يساعد على تطبيق حوكمة المؤسسات، والفرضية تعمل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-3- القسم الثالث: دور المعلومات المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم(04): درجات الموافقة عن مختلف عبارات دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
	%	%	%	%	%			
تعتمد مؤسستكم على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لتفعيل الحوكمة المؤسسية	7	10	-	-	1	2.62	1.123	موافق
	38.88	55.55			5.55			
تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لتطبيق الحوكمة المؤسسية	5	8	2	-	3	2.25	1.131	موافق
	27.77	44.44	11.11		16.66			
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لديكم تتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة	3	7	5	1	2	2.12	1.013	موافق
	16.66	38.88	27.77	5.55	11.11			
تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم مشاركة للعاملين فيها لتصميم نظم للمحافظة على البيئة	8	6	1	-	3	2.63	1.094	موافق بشدة
	44.44	33.33	5.55		16.66			
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم تقوم على دمج المخلفات بأنواعها وإعداد تقرير للأداء البيئي	4	9	1	-	4	3.11	2.011	موافق
	22.22	50	5.55		22.22			
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تدمج مختلف أهداف المؤسسة للتأكد من أن هناك ارتباط بين الأهداف واستراتيجياتها	2	12	1	1	2	3.56	2.211	موافق
	11.11	66.66	5.55	5.55	11.11			
دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة						2.71	1.43	موافق

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يبدون الموافقة على أغلب العبارات المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه جاءت عبارة "تعتمد مؤسستكم على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لتفعيل الحوكمة المؤسسية" بمتوسط حسابي يساوي 2.62 وانحراف

معياري يساوي 1.123، وعبارة " تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لتطبيق الحوكمة المؤسسية " بمتوسط حسابي بلغ 2.25 وانحراف معياري قدر ب 1.131، في حين جاءت العبارة " أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لديكم تتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري ب 1.013، والعبارة" تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم مشاركة للعاملين فيها لتصميم نظم للمحافظة على البيئة "بمتوسط حسابي2.63 وانحراف معياري 1.094 والعبارة "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم تقوم على دمج المخلفات بأنواعها وإعداد تقرير للأداء البيئي" بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 2.011، وأخيرا العبارة "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تدمج مختلف أهداف المؤسسة للتأكد من أن هناك ارتباط بين الأهداف واستراتيجياتها" بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري يقدر ب2.211.

يتضح إذن من الجدول رقم(04) أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يبدون موافقة على العبارات التي تقيس أثر بطاقة الأداء المتوازن على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه يمكننا قبول الفرضية الثالثة التي تقول أنه يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تطوير دور حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك طبق للنتائج المحصل عليها.

جدول رقم(05): معامل الارتباط بالنسبة لأثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

	تعتمد مؤسستكم على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لتفعيل الحوكمة المؤسسية	تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لتطبيق الحوكمة المؤسسية	تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم مشاركة للعاملين فيها لتصميم نظم للمحافظة على البيئة	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم تقوم على دمج المخلفات بأنواعها وإعداد تقرير للأداء البيئي	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تدمج مختلف أهداف المؤسسة للتأكد من أن هناك ارتباط بين الأهداف واستراتيجياتها
تعتمد مؤسستكم على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة لتفعيل الحوكمة المؤسسية	1	.357**	.261*	.153	.031
		.006	.025	.232	.724
	59	42	46	42	49
تحسين الأداء أحد الأهداف الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لتطبيق الحوكمة المؤسسية	.367**	1	.540**	.670**	.400**
	.007		.000	.000	.004
	48	48	45	49	51
تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم مشاركة للعاملين فيها لتصميم نظم للمحافظة على البيئة	.280*	.540**	1	.553**	.225
	.036	.000		.000	.088
	49	43	46	59	43
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مؤسستكم تقوم على دمج المخلفات بأنواعها وإعداد تقرير للأداء البيئي	.164	.670**	.553**	1	.405**
	.241	.000	.000		.003
	46	42	46	46	42
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تدمج مختلف أهداف المؤسسة للتأكد من أن هناك ارتباط بين الأهداف واستراتيجياتها	.031	.400**	.233	.416**	1
	.715	.005	.089	.003	
	59	42	46	42	49

معامل الارتباط 0.01 **

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05)، نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط موجبه بين مختلف عبارات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وتفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي بذلك ذات دلالة معنوية عالية جدا أقل من أو تساوي 0.01، هذا يعني أنه كلما زاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كلما زادت حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

خلاصة

من خلال ما سبق يتضح لنا أن حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المواضيع وهذا نتيجة للحاجة المتنامية لهذا النوع من المؤسسات في تحقيق الميزانية التنافسية لضمان البقاء والاستمرار، من خلال التحكم في الرقابة وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نظرا لأهميتها في تحسين أداء هذه المؤسسات، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم البعد البيئي إضافة إلى الأبعاد الأربعة الأساسية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحلي بالمسؤولية البيئية والتحكم في الحوكمة المؤسسية وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

- تساهم المعلومات البيئية المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تطوير إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تعزيز دعائم حوكمة المؤسسة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجنب الآثار السلبية للمخاطر التي تضر بالبيئة والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة لمنع حدوثها ومن ثم زيادة حوكمة المؤسسات.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تلتزم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأبعادها الأربعة بالإضافة إلى دمج البعد البيئي من أجل تسهيل تطبيق حوكمة المؤسسات بمختلف أبعادها ومرتكزاتها.

- تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يساعدها في مقارنة المعلومات المستمدة منها والتحقق من مؤشرات التعلم والنمو والعمليات الداخلية ومؤشرات الزبائن لتقييم الأداء البيئي.

التوصيات: من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي فيما يلي:

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى خطط إستراتيجية مدروسة ومحددة من خلال إجراء بحوث ميدانية بشكل مستمر، من أجل تعزيز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة واعتمادها في عدد كبير من المؤسسات وبشكل أوسع لضمان تحقيق وتفعيل دعائم حوكمة المؤسسات.

- الاهتمام بتنظيم المؤتمرات والندوات بحضور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحفيزها على تطبيق مبادئ الحوكمة والتحفيز على الممارسة السليمة لها.

- العمل على تدريب وتأهيل الموارد لبشرية العاملة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال حوكمة المؤسسات، إلى جانب تفعيل الرقابة من خلال العمل على تطوير أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدامة باستمرار من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

قائمة المراجع:

1- مراجع باللغة العربية

- إلياس العيداني، بطاقة الأداء المتوازن ال(BSC) كمدخل من مداخل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات، مجلة المعيار، العدد 20، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2017

- جمعة هوام، حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22-23/نوفمبر، ورقلة، الجزائر، 2011

- حيدر علي المسعودي، هبة الله مصطفى السيد علي، استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109، 2016

- عبد القادر بريش، محمد حمو، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21/أكتوبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009

- عبد القادر لحسين، دمج محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22-23/ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011

- غريب بولرباح، عبد الباقي بضياف، دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، يومي 25-26/نوفمبر، ورقلة، الجزائر، 2013

- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007

- مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، آفاقها)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2013

- فريد ابرادشة، الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، رسالة دكتوراه، قسم التنظيم السياسي والإداري ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014

- نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد 21، 2005

- وليد لطرش، طور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017-2018

2- مراجع باللغة الأجنبية:

- Morisawa , T, Building performance measurement systems with the balanced scorecard approache , Numura research institute paper No 45 ,April 2002 , P04