جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة:

أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية

ـدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز "المدية"ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص محاسبة

من إعداد الطالبين:

ـشريفي يزيد

ـأسامة دميش

تحت إشراف:

ـالأستاذ: بوشنافة ميسوم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
بوشنافة ميسوم	مشرفا و مقررا	جامعة المدية
زرواطي محمد	عضوا ممتحنا	جامعة المدية
ولد شرشالي سمية	رئيسا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

كل الشكر والثناء للمولى -عز وجل – الذي منَّ علينا بنعمة الصحة والعافية ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بخالص الشّكر وعظيم التقدير للأستاذ الفاضل "بوشنافة ميسوم" المشرف على هذه الرسالة و تفضله بقبول الإشراف عليها شاكرين له حسن التوجيه والمساعدة سائلين المولى –عز وجل- أن يجزيه خير جزاء وأن يبارك له في وقته و جهده.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين ساعدونا ولو بحرف واحد وكل الامتنان إلى

الصديق والرفيق (حسان بومهدي) الذي ساهم في إنجاز هذا العمل و إلى كل من وسعهم قلبي و سها عنهم قلمي

الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح سائليه

فأظهر بمساحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشي

وإلى أمي التي زودتني بالحنان و الدعاء والمحبة

أسامة

الإهداء

قال تعالى(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب و الحنان و التفاني...إلى بسمة الحياة و سر الوجود ..إلى من كان دعائها سر نجاحي

أمـــــي الغـــالية

إلى الزوجة الكريمة حفظها الله لي إلى ورود بيتنا أخواتي الأعزاء (أسامة ـخالدـأيوب) وإلى أصدقائي الأعزاء زكرياء بلهواري و مراد بن شهرة والى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل.

يزيـــــــد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات لتحسين الأداء وذلك من خلال التعرف على حوكمة المؤسسات والهدف منها والأطراف المعنية لها، وكذلك محدداتها ومبادئها، ومن ثم تأثيرها أداء المؤسسة.

وكذا إبراز و إيضاح مفهوم الحوكمة و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية والدور المنتظر من حوكمة المؤسسات في العمل على التنسيق بين الآليات والمبادئ كأسلوب تسييري تحتاجه المؤسسات لتحسين أدائها، من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان وزع على عينة في مؤسسة اقتصادية وتم تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss.

résumé

Cette étude visait à mettre en lumière le rôle que joue la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance en identifiant la gouvernance d'entreprise, sa finalité et ses parties prenantes, ainsi que ses déterminants et principes, puis son impact sur la performance de l'organisation.

En plus de mettre en évidence et de clarifier le concept de gouvernance et son importance dans l'institution économique et le rôle attendu de la gouvernance institutionnelle dans le travail sur la coordination entre les mécanismes et les principes en tant que méthode de gestion dont les institutions ont besoin pour améliorer leurs performances afin d'atteindre l'objectif. de l'étude, un questionnaire a été élaboré et distribué à un échantillon dans une institution économique, et les résultats ont été analysés et des hypothèses ont été discutées sur cette base sur le programme d'analyse statistique SPSS

قائمة المحتويات

شكر و تقدير	**-**
إهداء	**-**

الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	XI
المقدمة العامة	ب-و
الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات	
تمهيـــــــد	02
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها	03
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	06
المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات	09
المبحث الثاني: حوكمة الشركات(مبادئ-مقومات-الأهمية والأهداف)	12
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات	12
المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات	19
المطلب الثالث: أهمية الحوكمة وأهدافها	20
المبحث الثالث: محددات الحوكمة وآلياتها والأطراف المعنية بتطبيقها	23
المطلب الأول: محددات الحوكمة	23
المطلب الثاني: آليات الحوكمة	24
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	27
خلاصـــــة الفصل	30
الفصل الثاني: الإطار ألمفاهيمي لأداء المؤسسة	
تمهيـــــــد	42
المبحث الأول: ماهية الأداء	42
المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه	42
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء	46
المطلب الثالث: مكونات الأداء، مقوماته و محدداته	48
المبحث الثاني: مدخل لتقييم الأداء في المؤسسة	52

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة	52
المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها	54
الطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء و أهداف تقييم الأداء	55
المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة	58
المطالب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء	58
المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء	60
المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء	63
خلاصـــــة الفصل	65
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
تمهيـــــــد	67
المبحث الأول:منهجية الدراسة الميدانية	68
المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة	68
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة و طرق جمع البيانات المستخدمة	68
المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة	70
المبحث الثاني:عرض نتائج الدراسة الميدانية	75
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	75
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	79
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	81
المبحث الثالث: تقسيم وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	83
المطلب الأول: تحليل و تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	83
المطلب الثاني: تحليل تأثير الحوكمة على الأداء	84
خلاصـــــــة الفصل	86
خاتمـــــــــة عـــامة	88
قائمـــــــة المراجـــــع	92
الملاحـــــــــق	98

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	عدد الاستبيان الموزعة والنهائية في عينة الدراسة	68
(2-3)	مقياس ليكرت الثلاثي	69
(3-3)	قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة	69
(4-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	71
(5-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	72
(6-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	72
(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء	73
(8-3)	معاملات الارتباط لمحاور مع بعضها بالدرجة الكلية الاستبانة	74
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	75
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	76
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	77
(12-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء	79
(13-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء	80
(14-3)	اختبار بينومال	81
(15-3)	اختبار بينومال	82

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	خصائص حوكمة الشركات	11

(2-1)	قواعد المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة	**18**
(3-1	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**29**
(4-2)	مقاييس إدارة الأداء	**61**
(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	**76**
(6-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	**77**
(7-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**78**

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	103
02	قائمة الأساتذة الحكمين	105
03	اختبار التوزيع الطبيعي	105
04	اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان	106
05	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	107
06	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء	109
07	اختبار عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاختبار	111
08	التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	112
10+09	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	113
11	اختبار بينومال	115

المقدمة العامة

المقدمة العامة

مقـــــــــــــــــــــــــــــدمــــــــــــــــــــــــــــــــة

تعتبر الحوكمة من أهم الموضوعات الشائعة في الآونة الأخيرة حيث ظهر التوجه نحو الحوكمة أو حوكمة المؤسسات خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول آسيوية وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وقد توسع مجال الاهتمام بالعمل الميداني وفق مبادئ ومقومات الحوكمة بعدما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبة إذ أجمع الباحثون على أن الحوكمة من بين أهم الطرق التي تباشر بها السلطة في الكشف عن الفساد خاصة بعد إفلاس كبرى الشركات الأمريكية عام 2002، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الأبعاد الاجتماعية وبالتالي الوصول إلى النمو الاقتصادي بشكل تلقائي.

في ظل الظروف الاقتصادية الحالية الجزائرية ومما سبق ذكره أصبح من الضروري على إدارة المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها ونشاطاتها ولكسب الميزة التنافسية تولي أهمية كبرى لتطوير أنظمتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم الرفع من مستوى الأداء وتحسينه عن طريق تقييمها لمستوى الأداء السابق، ولذلك اهتم أصحاب المؤسسات الاقتصادية بالبحث عن الأساليب والطرق المختلفة من أجل تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

في ظل ما سبق تعاظم الاهتمام ونحو وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات من خلال الطرق الأساسية للدراسة والتحليل من أجل إيجاد مكانة نظام الحوكمة والآثار الإيجابية في الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يساعد المؤسسات على الاستخدام الكفء لمواردها المتاحة مما يمكنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

أولا:الإشكالية: ومما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

-كيف تساهم آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية: وللإجابة على الإشكالية المطروحة يتم طرح الأسئلة الفرعية الاتية:

1-ماذا نقصد بالحوكمة؟

2-ما هي مبادئ آليات حوكمة الشركات؟

3-هل تؤثر آليات حوكمة الشركات على أداء المؤسسات الاقتصادية ؟

ثانيا:الفرضيات:

1-الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة؛

2- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يسمح بتحقيق أهداف المصالح المرتبطة بالمؤسسة؛

3- يتم الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية.

4- يوجد تأثير للحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكممن أهمية البحث في كونها محاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لتحقيقها منافع لتلك المؤسسات و بشكل أكثر تحديد ماذا يتوقع أن ينتج عن تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

رابعا:أهمية البحث:

-تبيان مدى تأثير الحوكمة في أداء المؤسسات الاقتصادية؛

-إبراز معنى الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وكيفية تطبيقها؛

-محاولة الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات؛

-محاولة الخروج باقتراحات للمؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع: إن عملية اختيار الموضوع لم تكن صدفة ولكن كان نتيجة تضافر عدة اعتبارات تمثلت فيما بلي:

أ-الأسباب الموضوعية:

-الاهتمام الكبير والمتزايد بهذا الموضوع في معظم دول العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة.

-قلة الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات.

ب: الأسباب الموضوعية:

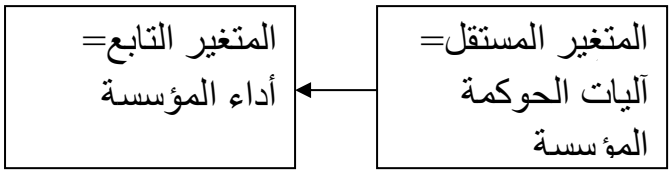
-الاهتمام الشخصي بموضوع حوكمة المؤسسات؛

-إمكانية مواصلة البحث في الموضوع؛

-موضوع الدراسة له علاقة بمجال التخصص.

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض مفاهيم عن حوكمة الشركات والتعرف على الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية وكذلك أسلوب الدراسة الميدانية المدعم بالاستبيان وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال الأدوات الإحصائية.



سابعا: هيكل الدراسة

بغية الإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين نظريين حيث نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للحوكمة، والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، إذ خصص المبحث الأول لدراسة ماهية الحوكمة فيما خصص المبحث الثاني لدراسة مبادئ ومقومات الحوكمة وأهميتها وأهدافها، أما المبحث الثالث تناول كل من محددات وآليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.

ثامنا:أدوات الدراسة:

1-المدى- الانحراف المعياري- المتوسط الحسابي- اختيار التوزيع الطبيعي- التباين؛

2- برنامج spss الإصدار- برنامج Exel لتحليل وعرض البيانات.

تاسعا:صعوبات الدراسة:

-عند القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك صعوبات وعوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة فثراء البحث نذكر منها:

1- صعوبة الحصول على المعلومات الأساسية لبناء وضع الاستبيان بسبب النقص الكبير في عملية الإفصاح في المؤسسات الاقتصادية لمختلف المعلومات والمعطيات.

2- عدم إدراك اغلب مسيري وموظفي المؤسسة بموضوع الحوكمة لحداثة المصطلح.

3-محدودية المراجع المتعلقة بالأداء المؤسسي خصوصا في الجانب النظري له.

عاشرا: حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بموضوع أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية؛

2-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بالمدية؛

3-الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالفترة التي أجريت فيها الدراسة المقدرة بين 10 ماي الى 20 ماي من سنة 2024.

أحدا عشر: الدراسات السابقة:

المقدمة العامة

كشفت الدراسة المسحية للدراسات السابقة التي يتم القيام بها والمتعلقة بموضوع البحث عن وجود العديد من الدراسات التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وعلاقته بأداء الشركات، وسنتطرق إلى بعض هذه الدراسات:

1-دراسة إيمان جعلاب، تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية2016

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير الحوكمة في أداء المؤسسات الاقتصادية و إبراز معنى الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وكيفية تطبيقها ومحاولة الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات وكذا محاولة الخروج باقتراحات للمؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة.

2-دراسة معوش آسيا و وقاف إيمان، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الحوكمة والتعرف على مدى أهميتها، ودور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية والوقوف على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسة.

3-دراسة قطاف عقبة، دور الحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،2019

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية الاستعادة من مزايا حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والتعرف على واقع تطبيق الشركات المدرجة في بورصة الجزائر لحوكمة الشركات.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تركز على الدور الذي يمكن أن يحدثه التطبيق الجيد لآليات الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية كما أن دراستنا تتناول في جانبها التطبيقي الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية وتحليلا لتأثير الحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول

الاطار العام لحوكمة الشركات

تمهيـــــــــــــــــــــــد

إذا تكلمنا عن مصطلح حوكمة الشركات فإننا حتما سنقول انه من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والجامعات والمعاهد العلمية خاصة في عقد التسعينات من القرن العشرين، سواء في الدول المتقدمة أو النامية مع الاختلاف في درجة الاهتمام، حيث أدت الأزمات المالية وما تبعها من انهيارات مؤسساتية لعديد من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة، إضافة إلى فساد إداري و مالي فضلا عن ضعف رقابي على الأنشطة المالية في مختلف المؤسسات، إلى النظر في إيجاد حلول لأفضل الممارسات والإجرآت في الإدارة والتنظيم والرقابة والإشراف الفعال على الشركات.

وللإلمام أكثر بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات بما فيها الأهداف والأهمية والمبادئ إضافة إلى المقومات

المبحث الثالث: محددات الحوكمة –آلياتها-و الأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

لدراسة أي موضوع لابد من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة به. لذا سندرس المفاهيم العامة من خلال مجريات هذا المبحث، حيث سيتم التطرق إلى التطور التاريخي للحوكمة ودوافع ظهورها بالإضافة إلى مفهومها وأهم الخصائص المتعلقة بها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها

بعد الفضائح والأزمات المالية و الانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم المال في السنوات الأخيرة بإفلاس اكبر الشركات، حيث انتشر الرعب في الوسط الاقتصادي مما أدى إلى البحث عن آلية جديدة تركز عن ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة وجميع المتعاملين معها وقد عرفت هذه الآلية بحوكمة الشركات.

الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

تعود الإضاءات الأولى لحوكمة الشركات كممارسات إلى طروحات آدم سميث Adam Smithفي كتابه ثورة الأمم، والتي حذر فيها من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة للمؤسسات إذا رأى أثناء عمله كمحامي للمؤسسات إهمالا وإحكاما للسيطرة على المؤسسات. [1]

وفي عقد التسعينات 1970-1980 أصبحت الحوكمة المؤسسية موضوعا رئيسا للنقاش، وامتد تداوله إلى مختلف دول العالم. فسلطت الأضواء على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري، حيث من جراء كل هذه الأسباب توجهت الأنظار نحو زيادة الاهتمام بالحوكمة فكان تطورها كالتالي:[2]

-التنبيه لحتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وهو ما يسمى بالمعضلة الوكالة التي أطلقها من جنسون ومكينغ Jensen et Meckingبعام 1976 وطالبا بإيجاد آليات لمنح هذه المعضلة.[3]

-الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي امتدت من 1920 لغاية 1932. وردود الأفعال الفكرية لهما عمّق المطالبة بزيادة السيطرة على المؤسسات.

-المطالبة الصريحة لعالمي الاقتصاد بيرل ومينس Berl et Means عام 1932 بفصل الملكية عن الإدارة. يشترط إيجاد الوسائل التي تتضمن السيطرة على الفجوة التي تحدث

---

[1]- دنيا ولطاش **"أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح والقوائم المالية"** رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014/2013،ص،08.

[2]- طالب علاء فرحان-إيمان شيخان المشهداني **"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف "**الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن 2011 ص 28.

[3]- ألعابدي دلال **"حوكمة الشركات ودورها في تحقيق المعلومة المحاسبية"** أطروحة دكتورا،كلية العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2016/2015 ص 24.

بين مديري ومالكي المؤسسة جراء الممارسات السلبية، وذلك من خلال كتابهم "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" حيث عرّفا فيه الحوكمة وأداء الشركة الحديثة والاستخدام الفعال للموارد.[1]

-اتخاذ قرار حتمية تنظيم السوق ودعمها بالاستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والتي من شأنها حل المشكل أي توجيه سلوك المسيرين نحو تحقيق مصلحة المساهمين، وهذا كله في فترة السبعينات وفي هذه الفترة ظهر ما يدعم هذا التحليل في المجال المالي، والمتمثل في نظرية (HEIM FAMA) سنة 1970 أي نظرية الكفاءة المعلوماتية للأسواق المالية.[2]

-التأثير المباشر للأزمة المالية في دول شرق أسيا 1997 على تطور الحوكمة، وكذا إفلاس العديد من الشركات مثل (MAX WELL)و (BCCI) البريطانيتين. [3]

-مبادرة المملكة المتحدة أعمال لجنة التشاور المرؤوسة من طرف السيد Adrian Cadbury، والتي وضعت تقريرا رسميا (Cadbury) سنة 1992 حول أفضل الممارسات التي يجب أن يخضع لها مجلس الإدارة والشركات المقيدة، وقد تم تطويره سنة 1998 ليسمى بتقرير (Hampl)، والذي أقر بضرورة مراقبة الحسابات وخلق لجان المراجعة. [4]

-في عام 1999 أصدرت (NASD) تقريرها المعروف باسم Blue Ribbon Report، والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن يقوم به لجان المراجعة بالشركات منها شركة (Enron)، بسبب عدم التزامها بمبادئ الحوكمة وكذلك شركة (WORLD COM) للاتصالات التي أعلنت إفلاسها سنة 2002 بسبب الحيل المحاسبية، ثم إصدار (Sarbones-Oxley act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري.[5]

-ظهور العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل Higges and Smit

---

[1]-نعيمة عبدي **"أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات"** أطروحة دكتورا، كلية علوم التسيير،جامعة ورقلة، 2016/2015 ص 21.

[2]-سماري ابتسام **"أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على قيمة الخيارات على الأسهم"** أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف 1، 2019/2018، ص، 111.

[3]-جهاد خليل **"دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية"** ملتقى دولي لسوق رأس المال الفلسطيني أيلول 2007 ص 2

[4]-سماري ابتسام، **نفس المرجع**،ص، 114.

[5]-**نفس المرجع**،ص، 145.

عام 2003 والأزمة المالية لسنة 2008 المعروفة بأزمة القروض الدهينة،كان السبب الرئيسي ورائها عدم كفاية مبادئ الحوكمة السليمة للشركات. [1]

-كل هذه الأحداث وغيرها دفعت كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OCDE)، إلى تحليل ودراسة حوكمة الشركات سنة 1999، ثم إصدار تعديل لهذه المبادئ عام 2004 بناءا على اقتراح مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الذي يقضي بإدراج بنود تشريعية لحوكمة الشركات لكل من قوانين أسواق المال ولوائح الشركات. [2]

الفرع الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات

توجد عدة دوافع ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية، ساهمت خروج مفهوم حوكمة الشركات نذكر منها: [3]

أ-انفجار الأزمة المالية الأسيوية سنة 1997: التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

ب-تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية: مثل شركتي "World Com" و "Enron" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2011، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات لا تعتبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام.

ج-ممارسات الشركات متعددة الجنسيات:ازدادت جراء الممارسات حدّة الدعوة إلى حوكمة الشركات، فهي تقوم بالاستحواذ والإدماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، فرغم وجود آلاف

من الشركات متعددة الجنسيات إلا أنه هناك شركة فقط تسيطر على مقدرات التجارة العالمية على مستولى العالم، من خلال ممارساتها الاحتكارية.

---

[1]- محمد مصطفى سليمان **"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"** الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2009 ص 09.

[2]- سفير محمد-قاسي يوسف **"محاضرات حوكمة الشركات"** كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، 2017/2016 ص 09.

[3]-محسن احمد الخضري **" حوكمة الشركات"** الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2005ص-ص 13-14.

د-ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي إلى ضعف الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة.([1])

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

تعددت مفاهيم الحوكمة بتعدد الباحثين و رجال الاقتصاد باختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والمالية فلفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وعليه نجد أن لفظ الحوكمة يتضمن المعنى اللغوي و المعنى الاصطلاحي وهذا ما نتطرق إليه في هذا المبحث.

الفرع الأول: المفهوم اللغوي لحوكمة الشركات

هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشادة، وتشير كتب أخرى إلى أنها مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية، تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية وفيما يلي أهم المفاهيم لحوكمة المؤسسات. [(2)]

- ✓ ***الحكمة***: ما تقضيه من التوجيه والإرشاد.
- ✓ ***الحكم:*** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات ومن ثم الحصول عليه من خلال تجارب سابقة.
- ✓ ***التحاكم***: طلبا للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين، كما تعني أيضا استقلالية السلطة الموافقة والإقرار ومنح شهادات الإبراء والبراءة، وإيجاد التصرفات والحكم على نتائج الأعمال، كما تعني أيضا سلطة التدخل للحد من الممارسات الخطيرة. [(3)]

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي لحوكمة الشركات

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يلي سنورد أبرز التعريفات المتعلقة بهذا المصطلح:

أ-من جهة نظر الكتاب والباحثين نجد:

---

[1]-محمد أحمد الخضري، **نفس المرجع**،ص،14.
[2]-عدنان بن حيدر درويش **"حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"** اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007 ص 43.
[3]-محمد احمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص، 54.

عرفت على أنها: " أسلوب الإدارة المثلى من حيث الاستغلال و التوجيه وإحكام الرقابة ".[1]

كما عرفت على أنها:مجموعة من المبادئ والقواعد والممارسات التي يقوم بها عدة جهات ومنها الجهات الاقتصادية، والإدارية الفعالة والمستخدمة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته كافة" .[2]

كما عرفت بأنها: **مجموعة القواعد** التي تحدد طبيعة العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة و أصحاب المصالح من جهة أخرى ، بحيث تضمن لأصحاب المصالح حسن استغلال الإدارة لأموالهم[3]

كما عرفها cabdury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة على أنها " نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب"[4]

ب-من وجهة نظر المنظمات العالمية واللجان تعددت التعاريف وفيما يلي بعض هذه التعريفات: تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية <<OECD>>الحوكمة على أنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، إداراتها، مساهميها، وذو المصلح الآخرين، وتقدم الشركة أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل الإنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".[5]

كما عرفها مركز المشروعات الدولية الخاص <<CIPE>>" هي: الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".[6]

---

[1]-محمد إبراهيم موسى،**حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية "** الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر، 2010، ص 17.

[2]- ضرغام محمد أبو شتينة، **حوكمة الشركات غير المرجة في بورصة فلسطين"** أطروحة ماجيستر، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلسن2019ص 13.

[3]-ضرغام مصطفى محمد أبو شتينة، نفس المرجع، ص 14.

[4] - طارق عبد العال حماد، **" حوكم الشركات (المفاهيم- المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص، 09.

[5]-نعيمة عبدي **"أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات"** أطروحة دكتورا، كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016/2015 ص 35.

[6]-تريش حسينة **"دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية"** أطروحة دكتورا، كلية العلوم لتجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2017/2016 ص 19.

كما عرفته من قبل مؤسسة التمويل الدولية <<IFC>> "هي النظام الذي بمقتضاه يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".[1]وعرفها البنك الدولي بأنها:" إرساء قواعد العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية". [2]

كما عرفتها اللجنة الإنجليزية 1992Cadbury بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب". [3]

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- ✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة أي على أداء الشركات؛
- ✓ تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- ✓ التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛

ومن جملة التعريفات السابقة والتي هي عبارة عن محاولات صدرت من جهات تحاول شرح مفهوم الحوكمة، رغم أنها لا تبدو متفقة في ظاهرها إلا إن جلها تركز على أن حوكمة الشركات هي:

***مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين*.**[4]

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب الالتزام بمجموعة من الخصائص، والتي تشكل القواعد الأساسية للمدرسة الإدارية الرشيدة والمتمثلة في:[5]

أ-الانضباط: إتباع سلوك أخلاقي صحيح ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حوافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم والتقدير السليم لحقوق الملكية، بالإضافة الى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي.

---

[1]-عبد الله عبد الكريم **" الحوكمة والإدارة الرشيدة أداة إصلاح وأداة تطوير في المنظمة العربية"** بيروت، شركة المطبوعات والنشر والتوزيع 2010 ص 12.

[2]-عبد الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العيشاوي **"الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسة العامة والخاصة"** مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008 ص 32.

[3]-طارق عبد العال،**مرجع سابق**،ص،11.

[4]-محمد مصطفى سليمان،**مرجع سابق**،ص،16.

[5]-طارق عبد العال حماد، **نفس المرجع**، ص، 03.

ب-الإفصاح والشفافية: تتحقق بصورة واضحة من خلال تقديم وعرض حقيقي لكل ما يحدث وذلك من خلال، الإفصاح بدقة نشر التقرير السنوي في موعده، نشر للتقارير السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل على النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة توفير إمكانية وصول المستثمرين الى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوطات.

ج-الاستقلالية: وتتحقق من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ووجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين بمعنى إمكانية تقييم أعمال مجلس الإدارة.

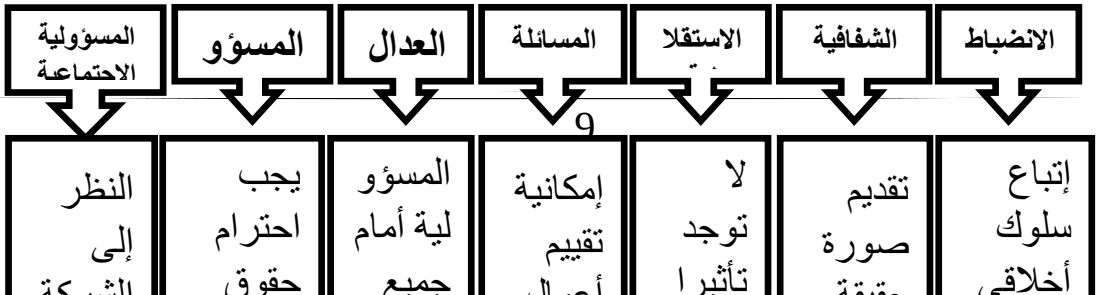
د-المسائلة: بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتحقق ذلك من خلال: ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد اللذين يتجاوزون حدود مسؤولياتهم، التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم.

ه-المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الداخلي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة تقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

و-العدالة: تتحقق من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قِبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

ي-المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي، ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية، والشكل التالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

-الشكل رقم 01: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال "حوكمة الشركات قطاع عام وخاص (المفاهيم-المبادئ-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية، مصر 2005 ص 03.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات (مبادئ ، مقومات، الأهمية و الأهداف)

حظيت حوكمة الشركات باهتمام العديد في الآونة الأخيرة، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية نتيجة الفساد المالي والإداري، ويرجع هذا الفساد إلى التظليل المتعمد من قبل مراقبي الحسابات وتأثيرهم على صحة القوائم المالية، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث إلى أسس حوكمة الشركات المتمثلة في أهداف وأهمية ومبادئ و مقومات الحوكمة.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعة من المبادئ، وذلك بعد تزايد الاهتمام بالحوكمة خاصة

في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شاهدتها مختلف دول العالم، كما أنه يتم تطبيق الحوكمة وفقا لأطراف تؤثر وتتأثر بها وتحدد مدى نجاحها.

حاولت العديد من المنظمات المهنية جاهدة وضع مبادئ لحوكمة المؤسسات ومن بين هذه المنظمات:

-معهد التكوين الدولي (IIF)-مجلس التقارير المالية (FRC)-لجنة بازل-منظمة التعاون الاقتصادي (OECD).

ورغم هذا التعدد إلا أن أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، والتي تم إعادة صياغتها عام 2004، والتي أعدت الأساس الذي يتم الاستناد إليه في العديد من دول العالم لما تحتويه تلك المبادئ من مضمون عالمي، ومرونة كبيرة في التطبيق في ظل الظروف البيئية المتباينة وتعطي هذه المبادئ ستة مجالات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

- ✓ ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات؛
- ✓ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؛
- ✓ حفظ حقوق جميع المساهمين؛
- ✓ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة؛
- ✓ الإفصاح والشفافية؛
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة.

وفيما يلي نجد:

أولا: ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات: [2]

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من، تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، حيث على الحوكمة رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق ويتوافق ذلك مع كفاءة القانون.

يجب أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.

---

[1]-محمد طارق يوسف **" حوكمة الشركات وأسواق المال العربية"** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007 ص 07.

[2]-إبراهيم سيد احمد **" حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة عبر الوطنية وغسيل الأموال"** الدار الجامعية، الإسكندرية 2010 ص 165.

أن المتطلبات القانونية والرقابة التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب ان تتوافق مع قواعد القانون والشركات والالتزام بتطبيقه.

يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

ثانيا: حفظ حقوق المساهمين: [1]

وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة حيث تتضمن المبادئ التالية:

- ✓ الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛
- ✓ نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- ✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة؛
- ✓ المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- ✓ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ المشاركة في أرباح الشركة؛
- ✓ حق المساهمين في المشاركة في إعلامهم بشكل كاف عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة،
- ✓ التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة للشركة؛
- ✓ الترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال؛
- ✓ حق المساهمين في المشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة؛
- ✓ الكفاءة والفعالية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات؛
- ✓ عدم استخدام وسائل مضادة لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة المسائلة.

ثالثا: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: [2]

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية على القرارات الأساسية وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإيجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم الاطلاع على كافة المعاملات من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

---

[1]-محمد طارق يوسف،**نفس المرجع**،ص،07.

[2]- إبراهيم سيد، **نفس المرجع**،ص، 166.

-كما يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة بما في ذلك الأقلية منهم؛

-يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي؛

-توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة

-حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة؛

-حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك المسجل بالاتفاق مع المالك المستفيد؛

-يجب حظر الإنجاز أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء كانت بأساليب مباشرة أو غير مباشرة أو نيابة عن أطراف أخرى.

رابعا: دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

ويشمل احترام حقوقهم القانونية و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين و العملاء.[1]

كما يشتمل هذا المبدأ على: [2]

-يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون؛

-ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون،

-عندما يحمي القانون أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

-يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛

---

[1]-إبراهيم سيد أحمد،**نفس المرجع**،ص،165.

[2]-طارق عبد العال حماد **"حوكمة الشركات"-المبادئ-المفاهيم-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف-** الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر 2005 ص 43

-بينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يجب أن يكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

خامسا: الإفصاح والشفافية: [1]

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

-يجب أن يشمل الإفصاح أهداف الشركة وعوامل المخاطرة والمنظورة والمسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح،

ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية؛

-يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية؛

-ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم بالتكلفة المناسبة.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتبع إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. [2]

كما نجد في هذا المبدأ أيضا: [3]

-يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القاعد المطبقة كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛

-حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛

---

[1]-**نفس المرجع**،ص،ص،43-44.

[2]-إبراهيم سيد احمد، **مرجع سابق**، صن 165.

[3]-مركز المشروعات الدولية الخاصة "**مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**" القاهرة،2004، ص، 11.

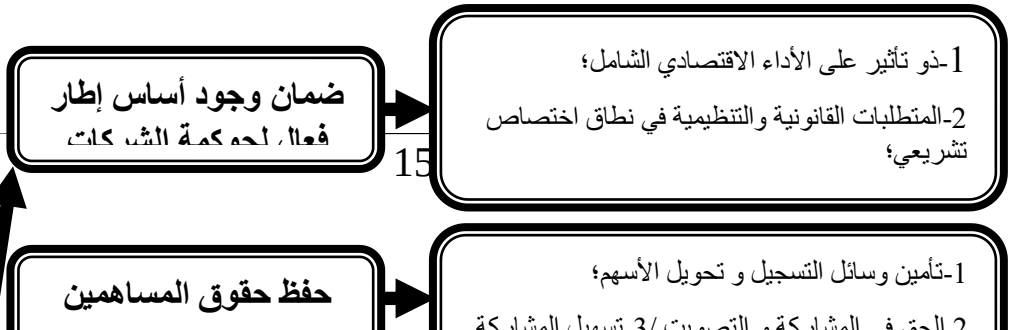
-يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛

-يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- ✓ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط وان يضع أهداف الأداء وان يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول؛
- ✓ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك، وجود مراجع مستقل وإيجاد نظام الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظام متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بأحكام القوانين؛
- ✓ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

-يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وان يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل على الإدارة التنفيذية، كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

-الشكل رقم (02):قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" مذكرة

المطلب الثاني : مقومات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات لابد لها من أربع مقومات أساسية هي: [1]

1- الإطار القانوني:

المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين و اختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة و بصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد و مجلس الإدارة و لجانه الرئيسية و مراقب الحسابات، وكذا عقوبات

[1]- حسياني عبد الحميد، **" أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS-IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات،** مذكرة ماجيستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 20.

انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات و اعتباره شأنا داخليا لها، لأنه يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية و لن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات، خاصة وأنه توجد أدلة على الاتجار بقوانين مراقبة الشركات.

2- الإطار المؤسسي:

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية و الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، و كذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة و المحاماة و التصنيف ألانتمائي والتحليل المالي و شركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة و أمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

3-الإطار التنظيمي

يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4-روح الانضباط و الجد والاجتهاد

والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائها و تعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة وأهدافها

نلاحظ أن للحوكمة أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والشركات كما أن لها هي الأخرى أهداف تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم.[1]

وعلى هذا يمكن القول أن حوكمة المؤسسات تقدم مزايا لكل من المجتمع والمؤسسات والمستثمرين، فأهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع تتمثل فيما يلي: [2]

-تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة؛

-محاربة الفساد؛

-تشجيع التنافس، مع العمل على زيادة الإنتاجية والابتكار؛

-العمل بكفاءة وتقليل الفاقد؛

-التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.

أما من وجهة نظر المستثمرين فتكمن الأهمية في:[3]

-التأكيد على عدم استغلال الإدارة لأموالهم؛

-التأكد من سعي الإدارة لتعظيم الأرباح؛

-تساعد في حماية حقوق المستثمرين والمساواة بين المساهمين؛

-تساعد في الرقابة على الإدارة بشكل أفضل؛

-تخفيض آثار المخاطرة.

أما من وجهة نظر المؤسسة فان الأهمية تتلخص في: [4]

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

-العمل على تحسين أداء المؤسسة، تحسين سمعتها وإستراتيجيتها؛

-تقليل تكلفة رأس المال؛

---

[1]-أشرف حنا ميخائيل **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات"** القاهرة 2005 ص 54.

[2]-احمد علي خضر **" حوكمة الشركات"** الإسكندرية، دار الفكر الجامعي 2013 ص 85.

[3]-شذى عبد الحسين جبر **"قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول إلى القيمة الحقيقة للأسهم"** دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد 30 جامعة الرافدين، العراق 2012 ص-ص 36-37.

[4]-إبراهيم راشد **"حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف"** دراسة حالة لأحد المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 21 جامعة بغداد، العراق 2009 ص 07.

-تحقيق معدلات نمو مرتفعة؛

-تساعد في رفع قيمة المؤسسة؛

-تجنب الفساد والانهيارات في المؤسسة؛

-المحافظة على الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح؛

مع انه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية: [1]

-تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري، واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره فبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

-المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد المالي والإداري والأزمات والإفلاس.

-إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها، وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو.

ومنه نستنتج أن حوكمة الشركات تعتمد على القطاع العام والخاص لخلق نظام السوق التنافسية في مجتمع ديمقراطي تأكيدات مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلتها أيضا وحماية أصول الشركة، وكذلك حماية حقوق يقوم على أساس القانون، كما تلعب دورا حاسما في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي. [2]

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات:

تسعى الحوكمة منذ نشأتها إلى تحقيق عدة أهداف تزيد من أهميتها، والتي يمكن تلخيصها بالأتي: [3]

---

[1]-عدنان بن حيدر بن درويش **" حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"** اتحاد المصارف العربية، مصر، 2007 ص-ص 22-23.

[2]-محمد مصطفى سليمان**" حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"** الدار الجامعية، الإسكندرية 2008 ص 15.

[3]-ضرغام مصطفى أبو شتينة، **"أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي للشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2013، ص، 14.**

1-ضمان التناسق الفعال بين مصلحة مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى كبح المخالفات الإدارية المحتملة، وحماية حقوق أصحاب المصالح من خلال تنويع الاستثمارات.

2-الحد من المخاطر المالية وغير المالية والمخاطر الاستثمارية.

3-زيادة ثقة المجتمع المحلي بالاقتصاد الوطني.

4-تفعيل عناصر الإفصاح والشفافية وإدارة المسؤولية الاجتماعية.

5-رفع كفاءة الأداء المالي وغير المالي.

6-الحفاظ على سمعة الشركات في السوق المالي، من خلال تفعيل التزام الشركات بالقيم وسلوكيات الأداء الأخلاقية، والممارسات المحاسبية المهنية المتخصصة.

7-إفصاح المجال أمام الشركات للانفتاح على الأسواق المالية الدولية.

ويرى الباحث أن أهم تطبيق الحوكمة هو ضمان التفاعل بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، ومعالجة المخالفات المالية والإدارية، ورفع كفاءة الأداء المالي، ما يساهم في تطوير أداء الإدارات في الشركات.

المبحث الثالث: محددات الحوكمة و آلياتها و الأطراف المعنية بتطبيقها

المطلب الأول: محددات الحوكمة

يتوقف تطبيق الحوكمة من عدمه على نوعين من المحددات(محددات داخلية و محددات خارجية) [1]

1-**محددات داخلية:** والتي تشير إلى مجموعة من القواعد والمبادئ والأسس التي تساهم في اتخاذ القرارات السليمة، والتي تساهم وتدعم توزيع الصلاحيات والسلطات في الشركة، والتي تساهم في تقليل التعارض بين أصحاب المصالح وإدارة الشركة.

2-**محددات خارجية:** العوامل المؤثرة في مناخ الاستثمار في البيئة الاقتصادية، والذي يضم القوانين والنظم والتعليمات التي تساهم في تنظيم النشاط الاستثماري الاقتصادي، وكفاءة القطاع الاستثماري المالي، في إيجاد التمويل المخصص للمشروعات، ودرجة المنافسة داخل الأسواق وكفاءة الأجهزة الرقابية في الرقابة الشديدة على أداء الشركات، حيث إن وجود هذه المحددات بحد ذاته يضمن تنفيذ القوانين والنظم

[1]-ضرغام مصطفي، مرجع سابق،ص،24.

و التعليمات التي تساهم في حسن إدارة الشركة، والحد من التعارض بين العوائد المختلفة.

ويرى الباحث أن المحددات الخارجية لا يقل أثرها عن المحددات في عملية حوكمة الشركات فلكل أثره و طريقة تأثيره ، كما ان صاحب الأثر الأكبر على الحوكمة هي المحددات الخارجية التي تتمثل في طبيعة النشاط الاقتصادي، وتوافر المناخ الاستثماري الجيد في الدولة، وكفاءة الجهاز المالي، ومن شأن غياب هذه المقومات أن يعطل تطبيق الحوكمة في الشركات.

المطلب الثاني: آليات الحوكمة

وفقا للبنك العالمي (World Bank) نجد داخل نظام الحوكمة قوى داخلية وخارجية تواجه الأخرى، وتؤثر على سلوك أنشطة الشركات وفي حين تحدد القوى الداخلية العلاقات بين الأطراف الأساسية، وتستعمل القوى الخارجية لحل سلوك الداخليين في الشركة من خلال تفاعلهما بصورة مكملة حيث تعتمد القوى الداخلية بصورة حاسمة على نطاق القوى الخارجية، ويمكن تطبيق هذه القوى أو الآليات إلى آليات حوكمة داخلية وآليات حوكمة خارجية.

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تتمثل هذه الآليات في القوى التي تقع داخل الشركة والتي تؤثر على بصورة كبيرة على ممارسات الحوكمة داخل الشركة، ومن بين هذه الآليات: المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي.

1/المساهمون الكبار: الساهم الكبير هو نشيط، راغب، قادر على مراقبة الإدارة العليا، ويمتلك حصة كبيرة من رأسمال الشركة ويؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة العليا وعادةً ما يكون المساهمون الكبار الأساسين ضمن الأصناف التالية: الشركات القابضة، المؤسسات المالية، الشركات الصناعية والتجارية، المستثمرون الأفراد، العائلات أو المديرين، ويؤدي المساهمون الكبار دور محددا لدرجة ملكية الشركة كما يؤثرون على نوعية حوكمة الشركات. [1]

2/مجلس الإدارة: عبارة عن هيكل من الأشخاص يقومون بتوجيه إدارة الشركة والإشراف عليها وينتخب أعضاء من طرف المساهمين وتنسب إليه ثلاث وظائف: [2]

[1]-خالد خلف الله، مصطفى نابتي **" دور حوكمة الشركات في تخفيض تكلفة رأس المال في المؤسسة "**أطروحة دكتورا،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2015/2014 ص 68.

[2]-**نفس المرجع**،ص،68.

- ✓ دور الرقابة من خلال مراقبة تضارب المصالح والإشراف على صيرورة وإعداد التقارير المالية،
- ✓ التمثيل حسن السمعة وتقديم صورة حسنة للشركة؛
- ✓ المساهمة في إعداد إستراتيجية الشركة.

ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدة لجان للقيام بعملية الإشراف من بينها: [1]

- ✓ لجنة التدقيق: تساهم في دعم إشراف المجلس على الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر إفصاح المالي؛
- ✓ لجنة التعيين: وتهتم بدعم وظيفة إشراف المجلس فيما يتعلق بتحديد والتوصية بالمرشحين لتعيين في ملس الإدارة، كما تهتم أيضا بقضايا الحوكمة داخل الشركة، بالاتصالات مع المساهمين؛
- ✓ لجنة المكافآت: وتساعد هذه اللجنة على وظيفة الإشراف على القضايا المتعلقة بالتصميم، مراجعة وتنفيذ برامج التقييم ومكافأة المديرين التنفيذيين؛
- ✓ لجنة خاصة: تساعد المجلس في الإشراف على القضايا الإستراتيجية.

2/التدقيق الداخلي: يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل وتسهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.[2]

3/لجنة التدقيق: تعرف لجنة التدقيق على أنها: لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية. ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية ، وكذلك التأكد من مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة ، ونتائج التدقيق من قبل المدقق الداخلي والخارجي ، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المدقق الخارجي ،والدور الأساسي للجان التدقيق هو الوفاء بالتزاماتها في الحفاظ على الإشراف على الناحية المهنية والنزاهة لتدقيق الحسابات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومسائل الاتساق مع القوانين واللوائح وسلوك العاملين وممارسات التقارير المالية والترتيبات العامة لحوكمة الشركات، وعلى لجان التدقيق أن تطلب التحقيق في أية مسائل تؤثر على دورها الأساسي والواجبات الإضافية التي يتم إسنادها إليها من قبل مجلس الإدارة، وقد استقر رأي معظم الكتاب على أن المهام الرئيسية للجنة التدقيق تكمن في أربعة أوجه أساسية وكما يأتي : إعداد التقارير المالية وفحصها حيث أن وظيفة اللجنة ليست القيام بإعداد القوائم المالية أو اتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعدادها وإنما هي وظيفة

[1]-عمر عيسى فلاح المناصر **" أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على شركات المساهمة العامة الأردنية"** أطروحة دكتورا،كلية العلوم التجارية،جامعة الأردن، 2014/2013 ص-ص 32-33.

[2] -disponible sue le site d'entèrent: https://almohasben.comh 04/02/2020 à 15:03.

إشرافية رقابية ، دعم وظيفة التدقيق الخارجي ،دعم وظيفة التدقيق الداخلي ،دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه بالإضافة إلى إدارة المخاطر في المنظمة ودعم حوكمة الشركات.[1]

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة

تمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات القوى التي تقع خارج الشركة، خصوصا في بيئة تتميز بقوة التشريعات، في هذا المجال من بين تلك الآليات نجد: [2]

1/التدقيق الخارجي: يؤدي المدققون الخارجيون دوراً أساسياً في حوكمة الشركات، وذلك من خلال شهادتهم على صحة القوائم والتقارير المالية المنشورة وإضفاء الثقة والمصداقية عليها. وتؤكد اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للهيئات المشرفة على تداول الأوراق المالية (Iosco) أن الفهم العام لمصداقية التقارير المالية يتأثر إلى حد كبير بفاعلية المدققين الخارجيين في تدقيق القوائم المالية وإعداد التقارير عن ذلك. وتعد استقلالية المدقق الخارجي مسألة أساسية لثقة المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة في القوائم المالية والتعويل عليها في اتخاذ القرارات التي تخص الشركات.

2/الأسواق: نميز هنا بين نوعين من الأسواق: سوق رأس المال وسوق السلع والخدمات.[3]

- ***سوق رأس المال:***

يتدخل سوق رأس المال من أجل التحكم في الشركة في حالة عدم فعالية الآليات الداخلية، ومن بين هذه الآليات سوق رأس المال وهي العمليات التي تتم على مستواه مثل: عمليات الشراء، الاندماج والاستحواذ وقد يكون لهذا السوق دورا مباشرا على الشركة، فقد يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة والشركات المحمية من عمليات شراء السوق التي لها أسعار أسهم أقل.

- ***سوق السلع والخدمات:***

تعد منافسة سوق السلع والخدمات أحد الآليات الخارجية المهمة لحوكمة الشركات، حيث إذا لم تقوم الإدارة بواجباتها بشكل صحيح أو لكونها غير مؤهلة، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، وهذا يتطلب وجود سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، حيث انه إذا وقعت

---

[1] - disponible sue le site d'entèrent: https://almohasben.comh 04/02/2020 à 15:03.

[2] **-نفس المرجع .**

[3] -خليل أبو سليم **"قياس أثار الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية"** مجلة جامعة **جازان**، المجلد 3، العدد 1، المملكة العربية السعودية ص-ص 08-09.

الشركة في الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيء على مستقبل الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لحوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف هي:

أ-أصحاب المصالح: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة اتفاقيات متبادلة، وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. [1]

وأصحاب المصالح هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، تهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم الخدمات، ودونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والمورد من بيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات انتمائية للشركة، فينبغي إن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للمولين قد تقطع خطط للتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة. [2]

ب-مجلس الإدارة: مجلس الإدارة الذي توكل له سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على الأداء، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. [3]

ج-المساهمون: وهم من يقومون بتقييم رأسمال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال

---

[1]- طارق عبد العال **" حوكمة الشركات"-المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف-** الإسكندرية، الدر الجامعية؛2005،ص،45

[2]-محمد مصطفى سليمان **" دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"** الطلعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009 ص-ص 21-22.

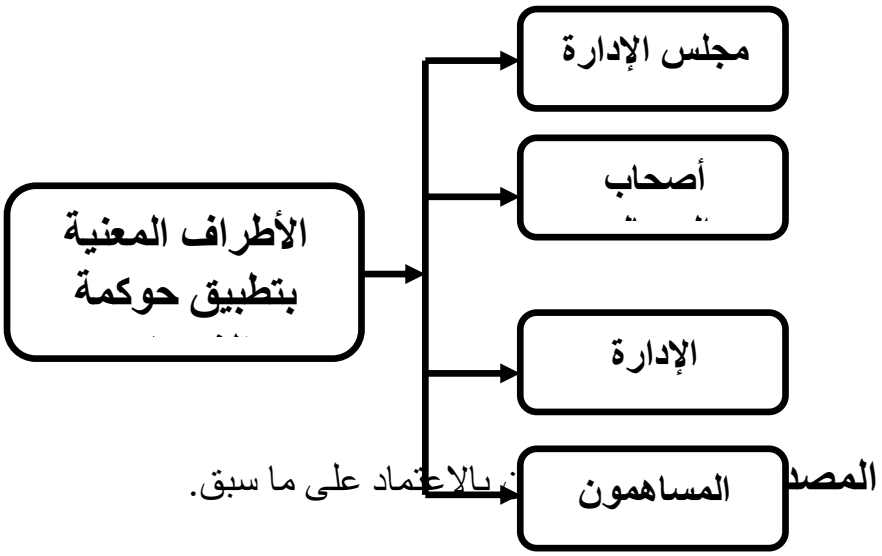
[3]-عبد الوهاب نصر علي، شحاتة سيد شحاتة، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة الجزء الثالث **" دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات"** الدار الجامعية، الإسكندرية 2009 ص 20.

حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين. [1]

د-الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين. [2]

ويمكن تلخيص الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة كما يلي:

-الشكل رقم(03): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصد بالاعتماد على ما سبق.

[1]-ألعبادي دلال **" حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المالية المحاسبية"** أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص،ص 29،28.

[2]- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **نفس المرجع**، ص، 22.

خلاصـــــــــــــة الفصل

من خلال هذا الفصل المتمثل في الإطار العام لحوكمة الشركات حاولنا الإلمام بموضوع الحوكمة، حيث تطرقنا إلى دراستها كمصطلح جديد تم البدء في استخدامه مع بداية التسعينات، لاقى اهتمام عالمي كبير الذي جاء نتيجة الرغبة في التقليل من المخاطر وتفادي حدوث انهيارات وفضائح مالية تعصف بالاقتصاد ككل، إذ يضفي هذا المفهوم الثقة والدقة والشفافية على المعلومات الواردة في القوائم المالية، وكذا ضمان تدقيق الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة.

ومن هنا بدأت الدول تدرك إن مستقبل اقتصادياتها ومصدر ثروتها يرتبط ارتباطا وثيقا بالإجراءات السليمة لحوكمة الشركات، ومن أجل ذلك فقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 المبادئ الغير الإلزامية للحوكمة والتي تم تعديلها سنة 2004 كدليل عملي تتبعه المؤسسات في تطبيقها السليم لقواعد الحوكمة، وبالتالي من خلال مبادئها وآلياتها ساهمت في توفير أرضية يمكن الاستعانة بها وتكييفها بالشكل الذي يساهم في إحكام عملية الرقابة في المؤسسة، والتي تعتبر الأساس لحماية حقوق أصحاب المصالح وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نماذج الحوكمة التي تطبقها كل دولة على حدا، بالإضافة إلى الأطراف المعنية بتطبيقها للاستعمال الجيد لنظام الحوكمة ككل.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي لاداء المؤسسة

تمهيـــــــــــــــــــــــد

تسعى المؤسسة دوما لأن تكون في أفضل صورة أمام الملاك أو المسيرين او الزبائن وحتى تتمكن من ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها و بالكيفية التي تستطيع أن تتفوق بها على منافسيها، إذ يعتبر الأداء موضوع مهم ومن متطلبات المؤسسة للبقاء ومواكبة المحيط الخارجي وتغيراته، حيث ان المؤسسة في حالة تغيير مستمر بسبب بيئتها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى فالأداء الجيد بمختلف مستوياته يعتبر من الأسس التي تبنى عليه المؤسسة، ونعني بالأداء ليس الأداء المالي للمؤسسة فقط بل وحتى الأداء الإنتاجي و الأداء التجاري...، بتعبير آخر الأداء الكلي الشامل للمؤسسة، ولمعرفة كفاءة استخدم الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسيطرة نعتمد على تقييم الأداء في المؤسسة بتقييم الأداء لمختلف أنواع النشاط في المؤسسة و التأكد من سيرها بالاعتماد على مبادئ حوكمة المؤسسات وإمكانية التأثير على أداء المؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل للتطرق للأداء و تقييمه حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: ماهية الأداء

-المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

-المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الإداريين ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من الإدارة و العاملين في إطار المنظمات ومنه يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، على الرغم من

كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد فيما يلي عرض لمفهوم الأداء مع توضيح أنواعه ومكوناته و محدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

يكاد ان يكون الأداء الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة، فضلا عن كونه فهو يمثل البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه ونظرا لاستخدامه على نطاق واسع ولتعدد الزاوية التي ينظر إليه فمن الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد للأداء، والأداء يتنوع لعدة أنواع.

1-مفهوم الأداء:

عرف ميلان و برواملي الداء على أنه: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1]

كما عرفه بيتر داركر على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[2]

ويمثل الأداء بالنسبة لأحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو منظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" [3]

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس..

-يرتبط بالقدرة على تحقيق الهداف و يعبر عن المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

2-أنواع الأداء

بعد ما تم التعرف إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، و تحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تقديرها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء- معيار الشمولية- المعيار الوظيفي و معيار الطبيعة، وكل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة

وفيما يلي سنشرح هذه الأنواع: [4]

---

[1] -miler kent&&beomiley philip, strategic risk and corperate performance , analysic of alterative risk measures, management journal , vol33 n (4), 1990, p 759.

[2] -peter drucker, people and performance, Harvard busnnes shod press, 2007, p 23.

[3]- أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر ، الأصول والنهارات، مصر،2002، ص 415.

[4]- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01 ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص 89.

1-حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الجزئي

1-1 **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

1-2 **الأداء الجزئي:** و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2-حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1-1 الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة و يشمل الأداء الداخلي ما يلي:

- **الأداء البشري:** و هو أداء ألأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، و تحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم
- **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-2 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة و هناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة [1]

3-حسب معيار الطبيعة:

تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي و أداء اجتماعي، تكنولوجي، أداء إداري.

3-1 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها و يقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

3-2-الأداء الاجتماعي: ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها و لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها.

[1]-زرقوذ محمد و عرابة الحاج ، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014،ص 125.

3-3**الاداء التكنولوجي:** يتمثل في تحديد أهداف المؤسسة التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا

3-4الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة للبحوث العلمية [1]

4-حسب معيار الوظيفة:

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة وهي كالتالي:

4-1 أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية كتحقيق التوازن المالي توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية.

4-2 أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنئه التكاليف.

4-3 أداء الوظيفة و البحث و التطوير: يتم دراسة وظيفة البحث و التطوير بناءا على مؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدرتها على الاقتراع والابتكار ، كذلك درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور

4-4 أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الأفراد في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و تمكنه من إنجازه و أداء مهامه بنجاح.

4-5 أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن موردين و الحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد المردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء و تحقيق استغلال للأماكن التخزين.

4-6 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، يمكن معرفة هذا الأداء لمجموعة من المؤشرات منها: الحصة السوقية، إرضاء العاملين، السمعة، و مردودية كل منتج.

4-7: أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء بهذه الوظيفة هو بالنسبة ل: [2]

*المساهمين: الحصول على العائد المرتفع و استقرار في الأرباح الموزعة؛

[1]-حجازي إسماعيل و معاليم سعاد ، دور التسيير على أساس الأنشطة (ABM) في تحسين أداء المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر، 2012، ص 105.

[2] -زرقون محمد و عرابة الحاج، أثر غدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية المحلية الجزائرية للتنمية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 126.

*الموظفين: هو توفير جو ملائم؛

*الموردين: احترام المؤسسة لآجال التسديد و الاستمرار في التعامل؛

*العملاء: الحصول على منتجات في الآجال المناسبة و بجودة عالية؛

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها و نفصل كل من العوامل الداخلية و الخارجية فيما يلي: [1]

أولا: العوامل الخارجية:

وتتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة، وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص، وتشمل مايلي:

1- العوامل الاقتصادية:

تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

2-العوامل الاجتماعية و الثقافية:

تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة و القيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أداءها.

3: العوامل السياسية و القانونية:

تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجين القوانين...الخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

[1] - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2011، ص 14-15.

4: العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.

ثانيا: العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تأثر على أداء المؤسسة سواء سليبا او إيجابيا و يصنف إلى عناصر نذكر منها:

1-العنصر البشري:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.

2-الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة المؤسسة ومنه فهي مؤسسة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3- التنظيم:

يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.

4- بيئة العمل:

و تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وأن عدم الانتظام في العمل والانسجام و الغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العمل:

تشير على أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

المطلب الثالث: مكونات الأداء مقوماته ومحدداته

تعتبر مكونات الأداء الأساسية وسائل مهمة لتقييم الأداء تعتمد على مقومات وذلك لأداء جيد قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية او خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن لتمس بذلك البيئة الخارجية للمنظمة و سنحاول التطرق لهذه فيما يلي:

أولا: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية (الكفاءة والفعالية والإنتاجية)، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسييرها بشكل جيد، وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:

1-الفعالية (Effectivment):

الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر افشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، وسنتطرق إلى بعض منها:

-تعريف الفعالية حسب vincentplavchet:

ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.[1]

-تعريف الفعالية: نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. [2]

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسيطرة، مما يدل المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعليا وتقاس الفعالية بالنسبة التالية: [3]

الفعالية= MR / RM

حيث: RM= مخرجات

MR= مخرجات

---

[1] - الشيخ الراوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد االسابع ، الجزائر، 2009، ص 219.
[2] - إلهام يحياوي، الجودة مدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، ص 219.

[3] -الشيخ الراوي: مرجع سبق ذكره، ص219.

2-الكفاءة:

تعرف الكفاءة حسب (vincentplauchet) على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفء وهو النشاط الأقل تكلفة.

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

-من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني استخدام مدخلاها من الموارد مقارنة مع مخرجاتها و يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج و تدنية التكاليف وتقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:[1]

الكفاءة= MR/RM

حيث : RM= مخرجات

MR= مدخلات

3-الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

تعريف آخر الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج السنوية لعنصر أو عدة عناصر من الانتاج خلال فترة زمنية محددة.[2]

ثانيا: مقومات الأداء الجيد:

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص و المتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وهذه المقومات هي: [3]

1-الإدارة الاستراتيجية:

هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، و التقييم المستمر للاستراتجيات الموضوعة.

---

[1]-االشيخ الراوي: مرجع سابق، ص 220.

[2]- مجيد محمود الكرفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص33.

[3] - مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي بالستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجيستر قسم المحاسبة و التمويل لجامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013، ص 33.مذكرة منشورة.

2-الشفافية:

هي الحق في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية والمساعدة على اكتشاف الأخطاء.

3-إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:

وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعقد استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، و مدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

4-تطوير النظم المحاسبية:

إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن الحصول على البيانات المالية و المحاسبية السليمة التي تعتبر احدى مرتكزات رقابة الأداء، كما انه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، وهذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

ثالثا- محددات الأداء

إن وجود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و ادراك الدور أو المهام هي الأثر الصافي ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة. [1]

1-الجهد

وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهتمة.

2- القدرات

تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

[1] -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رواية المستقبل، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 201.

3- إدراك الدور أو المهمة

هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول، نوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات: [1]

الوظيفة (متطلبات العمل)

وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)

أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة ، نظام الحوافز و الثواب و العقاب

المبحث الثاني: مدخل لتقييم الأداء في المؤسسة

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا من عناصر العملية الإدارية، والذي يساهم في تقييم البيانات و المعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أجل التعرف أكثر على هذه العملية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية التقييم والأهداف المرجوة منها إضافة إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك سنتعرف على مختلف المعايير والأساليب المستخدمة في عملية التقييم، إضافة للمشاكل التي قد تواجه عملية التقييم

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة

أولا: تعريف تقييم الأداء

عرف معجم ويبستر webester عبارة تقييم الأداء ب **"تقييم أداء الفرد لأعماله"** [2] و يشير هذا التعريف إلى أن تقييم الأداء هو تقييم الفرد للعمل الذي قام بانجازه .

---

[1] - سعاد بعجي، تقسييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجيستر، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص 11.

[2] -بورك يرس، تقييم الأداء ، الشركة المصرية العالمية للنشر، نونجان، لبنان، 2007،ص 08.

و يعرف تقييم الأداء أيضا بأنه " **عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله و تعرفه بمدى كفاءته او قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته([1])الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة و التخطيط و رفع كفاءة العاملين**" [(2)]

و يقصد كذلك بعملية تقييم الأداء **"قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف على النحو الموضح سابقا"** [(3)]و ينظر إليه من جانب آخر **"كفاءة استخدام الموارد والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس كفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة "** [(4)]

و ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيقة أن عمليات تقييم الأداء تحتوي على جزء مهم من المراقبة الكلية، و الغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض المؤسسة، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، آملا في تحديد نقاط الضعف و اكتشاف جوانب القوة. [(5)]

كما يعرف تقييم الأداء بأنه **"عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي للموظف و الحكم على قدرته واستعداده للتقدم و تحمل المسؤولية في المستقبل، و يعتبر الأداء الوظيفي معيارا من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز.** [(6)]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته تستهدف درجة التناسق درجة التناسق بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءات في فترات زمنية متشابهة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية: [(7)]

[1] - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169

[2] - نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 25/24.

[3] - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزي، عمان، الأردنن 2005، ص 199.

[4] - نفس المرجع السابق، ص 89.

[5] -حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 90/89.

[6] -فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص44.

[7] -حمزة محمود الزبيدي، ص 93/92.

-تساعد على توجيه نظرة الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون حاجة إلى الإشراف و حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .

-تعمل على ترشيد الطاقة البشرية للمؤسسة في المستقبل حيث تم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا يوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

-تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

-المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.

-تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة وكذلك بين المؤسسات بعضها ببعض.

-تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي ان تكون عملية التقييم مستمرة، وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية، ووضع النماذج الخاصة بالتقسيم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل، و يتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة.

المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها

يرتكز مصطلح تقييم الأداء على مجموعة من القواعد حتى يكون فعال للمؤسسة، وتمر عملية تقييم الأداء في المؤسسة بمراحل عدة و سيتم عرض ذلك.

أولا: القواعد الأساسية لتقييم الأداء:

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخصيها فيما يلي: [1]

[1] - محمود مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ص-ص 38/37.

1-تحديد الأهداف

2-وضع الخطة الإنتاجية

3-تحديد مراكز المسؤولية

4-تحديد معايير تقييم الأداء حيث يجب على كل وحدة او مركز مسؤولية ان يأخذ بعين الاعتبار مايلي عند اختيار المعايير الخاصة بها: [1]

-اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة؛

-اختيار المعايير الأكثر وضوحا و فهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها؛

-ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة لها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقة لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء وأهداف تقييم الأداء

أولا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة و الموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي: [2]

-أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهما.

-أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا ألا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستضيفة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول ولإمكانيات المتاحة للتنفيذ؛

---

[1] -نفس المرجع، ص، 38.

[2] -مجيد الكرفي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأدرن، 2014، ص، 43/42.

-أن يتوفر للوحدة الاقتصادية مالكا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل واضح؛

-أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعلا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة ، تساعد المسئولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية؛

-أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعة لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة و متناسقة إبتداءا من الإدارة في مركز المسؤولية و صعودا إلى الوزارة وبالعكس،إلا تعرقلت العمليات التقييمية و التصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك و ضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛

-وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة و جدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء المؤسسي هو تحقيق الترابط بين المؤسسة و العاملين فيها من خلال رفع كفاءة المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن جهة نظر العاملين في المؤسسة فإن تقييم الأداء يحقق الأهداف التالية: [1]

-تشجيع العاملين على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛

-إتمام العامل بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج ، وذلك من خلال طرف نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛

[1] -محمود قدري حسين، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص، 177/176.

-تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء الموظف والعمل على علاجها؛

-إعداد العامل لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا؛

-الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛

-شعور العامل بمسؤوليته وأن أداءه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقي و الحصول على المكافآت .

أما من جهة نظر المؤسسة فإن عملية تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف التالية : [1]

-يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية؛

-يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين فعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛

-يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المماثلة؛

-يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛

-إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة

يعتبر توافر الموارد بالمؤسسة عنصرا أساسيا لاستمراريتها وبقائها في اقتصاديات السوق، إلا أن توافرها يعتمد على كفاءة تخصيص هذه الموارد وذلك لبقاء واستمرارية المؤسسات والذي يمكن تقييمه من خلال نظام الحوكمة ومبادئها، إذ أنها تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي تمكننا من حسن تسيير موارد المؤسسة للرفع وتحسين الأداء هذه المؤسسات .

المطلب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء

[1] -حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزي، عمان، الأردنن 2005، ص، 93/92.

فيما يتعلق بتأثير الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء للشركات ، فقد عدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتتمثل هذه القنوات في الآتي: [1]

أولا: زيادة الوصول لمصادر التمويل الخارجي

إن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

-عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة الإفصاح المحاسبي؛

-عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقترض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

ثانيا: زيادة قيمة الشركة

لا تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما يؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى رفع أسعار أعلى الأسهم الشركات التي تمتاز فيها، الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، حيث تجعل منها قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

ثالثا: تخفيض مخاطر الأزمات المالية:

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهيارات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين مما يجعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق ، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم ، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة المؤسسية.

رابعا: تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح

[1] -نعيمة يحياوي و 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، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة) يراقب و يؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارةومراقبة الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة من الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستثمرة والصراحة والابتعاد عن التظليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.

إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء للشركات 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 المالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل الشركات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين وموردي رأس المال والذي يمكن ان يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين).
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة

بالإضافة لما سبق يمكن كذلك للحوكمة أن تؤثر على الأداء من خلال: [1]

خامسا: مجال تحسين الأداء

تعمل الحوكمة على إدارة الشركات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للشركات.

سادسا: مجال زيادة الفاعلية والأداء

تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الشركات، وجعل حاضرها ومستقبلها واعدا من خلال عدة وسائل رئيسية هي:

- وسيلة زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية.
- وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بالنوعية.
- وسيلة اكتساب مزايا تنافسية خاصة في مجال التسعير وخدمات ما بعد البيع.

[1] - عبد الله غالم، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات و آفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

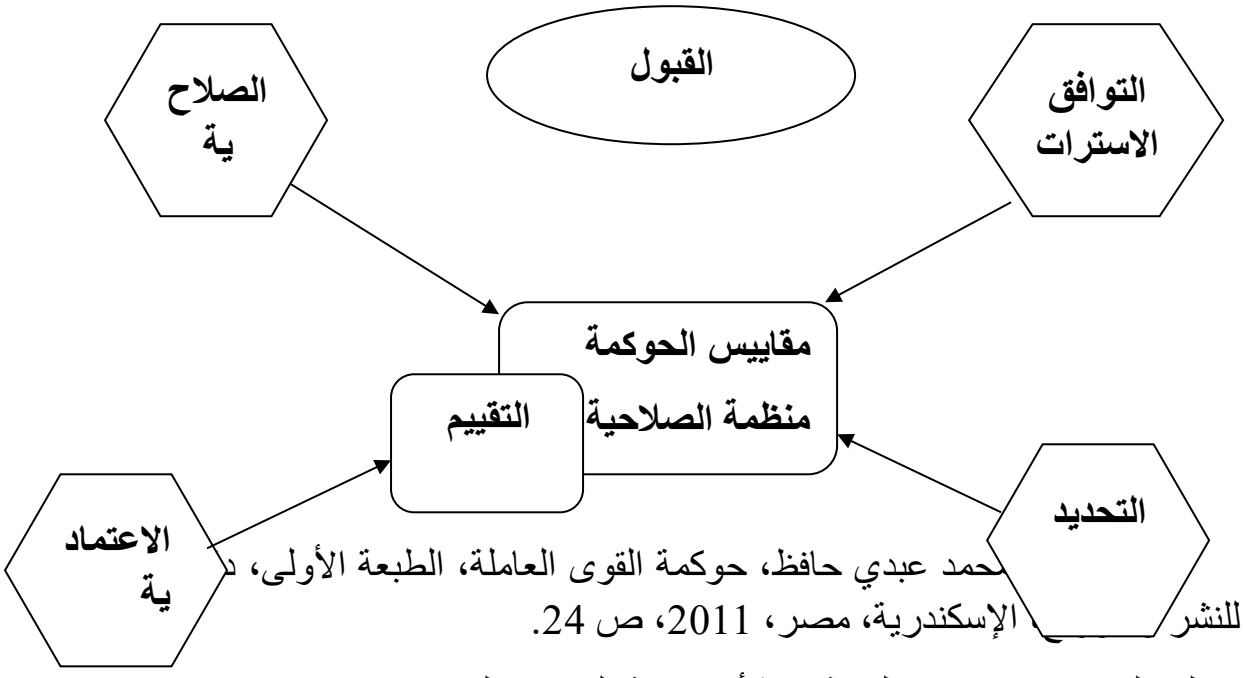
وتعمل الحوكمة على على تعميق الإحساس بالواجب وزيادة الشعور بالمسؤولية وتنمية روح المشاركة والمسؤولية بين كافة الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح.

المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

أولا: مقاييس إدارة الأداء

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء والشكل الموالي يوضح بعض من مقاييس إدارة الأداء:

الشكل رقم (04): مقاييس إدارة الأداء



حمد عبدي حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، د للنشر الإسكندرية، مصر، 2011، ص 24.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي (التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، والتحديد أو التمييز) وسنقدم شرحا مبسطا لهذه المعايير فيما يلي:

1-التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء الذي يقسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات الأهداف وثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء، فإن نظام الإدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

2-الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة، ويشار إلى ذلك مادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي يتضمن كافة الأبعاد التي يمكن من النجاح في أداء الوظيفة، من ناحية أخرى يجب على المنظمات استخدام بعض المقاييس للأداء، مثل تقييمات المشرفين والتي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة أن صلاحية تهتم بتعظيم التداخل أو التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفي.

3-الاعتمادية:

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم الأشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية، والتي تعني مدى توافر كافة لعناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

4-القبول:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعه به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تقسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

5-التحديد:

ويقصد به المدى الذي تتوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإن لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

ثانيا: دور المسر في حوكمة المؤسسات

من المنتظر أن يقوم المسير بتسطير إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام الحوكمة الذي يعمل فيه المسير، فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح وتبرر الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي: [1]

-من جهة إرضاء كل أصحاب المصالح إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة؛

-دور القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة والأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو المتابعة وممن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات سواء فيما يتصل ب: [2]

-تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.

-حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف.

-القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف؛

-متابعة ما تم تنفيذه بالفعل من أجل الإصلاح وتحسين الأداء والارتقاء به من حيث الجودة ومعدل الإنجاز؛

من خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف، تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تحقيق فكر وثقافة الالتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الآخر، وأهمية تنمية الإنجاز المحقق، وزيادة جودته، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الالتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على التكامل. [3]

---

[1] - عبد الله غالم، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات و آفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

[2] -محاد عريوة، تطبيق مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستخدم في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015،ص ص 33-34، مذكرة منشورة.

[3] -محمد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص36.

خلاصة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسات، حيث تمحور مفهوم الأداء وظهر وتبين أنه جمع بين الكفاءة والفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف والتي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، وتقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لآجل اتخاذ القرارات اللازمة، والوصول إلى المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق معرفة الواقع والقياس السليم للخصائص التي تضمن النجاح، بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في الأداء للمؤسسة في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها والتخطيط لتطورها مستقبلا.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجزء النظري إلى مختلف المضامين والمعارف حول الحوكمة واثر تطبيقها على أداء المؤسسة الاقتصادية، وحتى لا تبقى دراستنا منحصرة في الجانب النظري ارتأينا تدعيم ذلك بفصل تطبيقي وذلك بتصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة نحاول من خلاله إسقاط مختلف جوانب القسم النظري وتوزيعه و الإجابة عليه من طرف مختلف الهيئات الفاعلة في المحاسبة المالية من مسئولين في المؤسسات الاقتصادية وموظفين وأساتذة جامعيين في التخصص .

وعلى ضوء ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث تتمثل فيما يلي:

- **المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** تقييم و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول اثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية، وعلى ضوء ذلك سنقوم بتحديد المنهج المعتمد في الدراسة، ليتم بعدها تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمنهج و مجتمع الدراسة الميدانية وذلك من خلال

أولا_ منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا_مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين ومسئولين في الشركة الوطنية سونلغاز مستوى ولاية المدية ، و أساتذة جامعيين في التخصص بجامعة المدية ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة في هذا الشأن 40 استبيان ، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات النهائية التي قمنا بتحليلها.

الجدول رقم (1-3): عدد الاستبيانات الموزعة والنهائية في عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	النهائية
المجموع	**40**	**37**	**02**	**35**
النسب المئوية	**% 100**	**%92.5**	**%05**	**%87.5**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الاستبيانات المسترجعة تقدر بـ (92.5%)، بينما عدد الاستبيانات الملغاة تقدر بـــ (50%)، وبالتالي يمكن القول بان نسبة الاستبيانات النهائية الصالحة للتحليل هي 35 استبيان، أي ما يعادل نسبة (87.5%) وهي نسبة عالية ومقبولة عموما.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وطرق جمع البيانات المستخدمة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه على ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا : مضمون الاستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في الدراسة**(انظر الملحق رقم 01)**، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين أساسيين نعرضهما كالأتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (فئة الموظفين،الأساتذة والإداريين)، تضمن معلومات عامة حول الموظفين المستجوبين والمتمثلة في: المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

1. المحور الأول:متعلق مبادئ حوكمة الشركات ، حيث اشتمل على(08) عبارات.
2. المحور الثاني: متعلق تأثير الحوكمة على الأداء، حيث اشتمل على (06) عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على **(14)** عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا_المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من ثلاث خيارات، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكرت الثلاثي .

العبارات	موافق	محايد	غيرموافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي**، خوارزم العلمية للنشر، ص 538

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي ثم حساب طول المدى (3-1=2) ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 3/2=0.66، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.66 ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج في الجدول رقم (3-3).

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، بحيث أعطيت الدرجة (3) للاستجابة موافق والدرجة (2) للاستجابة محايد والدرجة (1) للاستجابة غير موافق، وتم تقسيم السلم إلى ثلاث مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-3): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

المجال	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
المجال الأول	1 – 1.66	غير موافق
المجال الثاني	1.67 - 2.33	محايد
المجال الثالث	2.34 - 3	موافق

المصدر:عز حسن عبد الفتاح، نفس المرجع السابق

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم **(3-3)** هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1- 1.66) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة غير موافقة على ما جاء في العبارة.
2. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.67- 2.33) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة محايدة على ما جاء في العبارة.
3. إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.33- 3) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة موافقة على ما جاء في العبارة.

ثالثا_الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنابرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةS.P.S.S(الإصدار 18) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه

الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة **(0.05)** الذي يقابله مستوى ثقة **(0.95)** لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات العلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي.
2. قياس معامل الثبات.
3. قياس الاتساق الداخلي.
4. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
5. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
6. اختبار **بينوميال**

المطلب الثالث :ثبات وصدق أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار صدق اداة الدراسة (الاستبيان) لعينة يقدر حجمهاب 35 مفردة من خلال الاستعانة باختبار التوزيع الطبيعي، معامل الفا كرومباخ، ومعاملات الاتساق.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(4-3): اختبار التوزيع الطبيعي.

البيان	اختباركولمجروف سمرنوف		اختبارشبيرو–ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.	**0.208**	**0.001**	**0.855**	**0.000**
1. محور تأثير الحوكمة على الأداء.	**0.180**	**0.06**	**0894**	**0.03**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS18).

يتضح من الجدول أعلاه أن بتطبيق اختبار التوزيع شابيرو ويك جاء تقيمة الدلالة **0.00**بالنسبة للمجال الأول وبقيمة دلالة 0.03 بالنسبة للمجال الثاني وكلتا القيمتين اصغر من **0.05**، وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع غير الطبيعي(اللامعلمي) من ما يسمح بإجراء اختبار بينومي البا لنسبة للمجالين **(انظر الملحق رقم 03).**

ثانيا_الصدق الظاهري

يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية،ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من أساتذة جامعيين في التخصص بجامعة المدية (**انظر الملحق رقم 02**) بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية ، والاستفادة من آرائهم فيما يتعلق بتعديل أداة الدراسة ، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها ، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

ثالثا_ثبات أداة الاستبيان.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach'sAlpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم (5-3):اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

		عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للاستبيان		**14**	**0.760**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(Spss22).

يتضح من الجدول رقم(5-3) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل0.760، وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار **(انظر الملحق 04).**

رابعا: اتساق العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

2. محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

استعملنا معامل سبيرمان(**Spearman correlation coefficient**) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور جودة القوائم المالية لنظام المحاسبة العمومية في الجزائر والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور جودة القوائم المالية لنظام المحاسبة العمومية في الجزائر بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (6-3): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.	0.373*	0.027
02	يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.	0.501**	0.002
03	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة.	0.422*	0.012
04	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة.	0.445**	0.007
05	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية.	0.497**	0.002
06	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية.	0.435**	0.009
07	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.	0.415**	0.013
08	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري يجسد حوكمة فعالة.	0.633**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS18).

يتضح من خلال الجدول رقم**(3-6)** أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **(0.373*)** و**(0.633**)** عند مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من 0.01 الذي يعني وجود دلالة إحصائية متوسطة مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العبارات المتضمنة محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات **(انظر الملحق رقم 05).**

3. محور تأثير الحوكمة على الأداء.

استعملنا معامل سبيرمان(**Spearman correlation coefficient**) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور تأثير الحوكمة على الأداء بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-7): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
09	تساهم الحوكمة في ا لعمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.	**0.712**	**0.000**
10	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياته على أكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.	**0.495**	**0.003**
11	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.	**0.471**	**0.004**
12	يُنمي وجود طار فعال لحوكمة الشركات الأداء الاقتصاد لشامل بالإيجاب.	**0.402***	**0.017**
13	يعتبر مجلس لإدارة كآلية من آليات الحوكمة تقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة	**0.457**	**0.006**
14	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين فيتحسن الأداء.	**0.602**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS22).

يتضح من خلال الجدول رقم**(7-3)**أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **(0.402**) (0.712**)** عند مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من 0.01 الذي يعني وجود دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور تأثير الحوكمة على الأداء (**انظر الملحق رقم 06).**

الجدول رقم(8-3):معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية الاستبانة.

		محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	محور تأثير الحوكمة على الأداء.	الاستبيان ككل
محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	ارتباط بيرسون	1	0.548**	0.787**
	مستوى المعنوية		0.001	0.000
	حجم العينة	35	35	35

محور تأثير الحوكمة على الأداء.	ارتباط بيرسون	0.548**	1	0.927**
	مستوى المعنوية	0.001		0.000
	حجم العينة	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (SPSS18).

نلاحظ من الجدول **رقم(8-3)** إن معاملات الارتباط المتحصل عليها محصورة بين (0.787-0.927) ، وهذا ما يعكس العلاقة القوية مابين المحاور ودرجة ارتباطها مع بعضها البعض ، كما أنها دالة عند مستوى المعنوية (0.01)،وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان **(انظر الملحق رقم 07).**

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية .

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي لمحور البيانات الشخصية، وتحليل عبارات محور مبادئ حوكمة الشركات ومحور تأثير الحوكمة على الأداء بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية **(انظر الملحق رقم 08)**

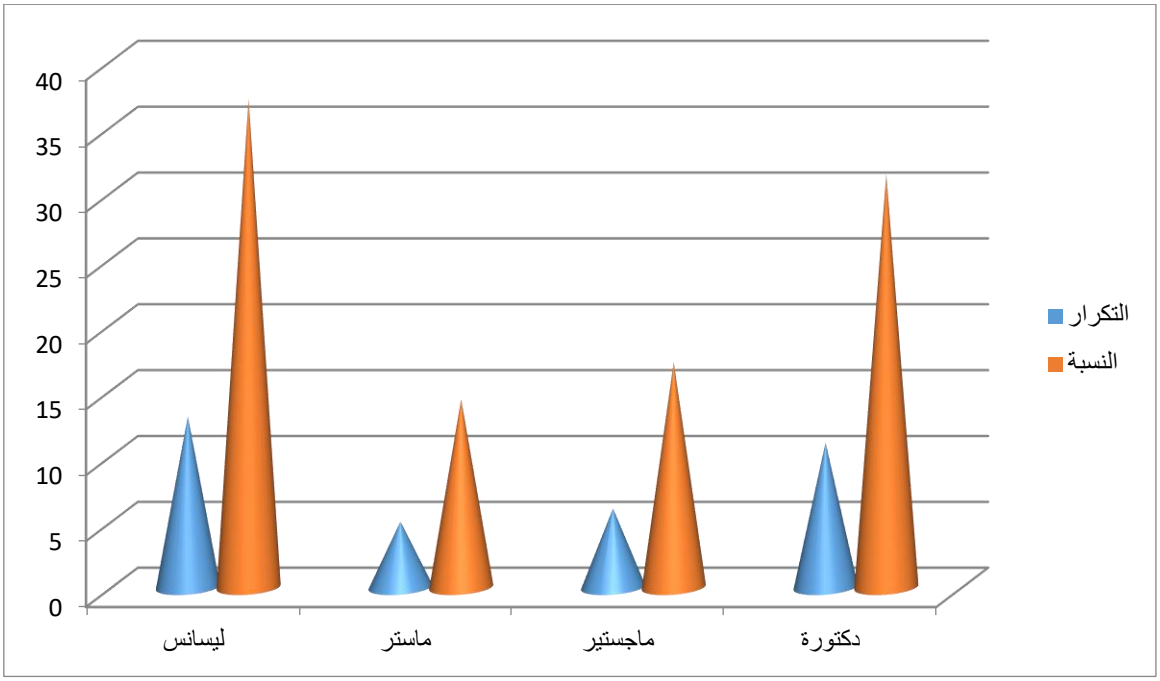
أولا_ متغيرالمستوى العلمي.

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	13	37.1%
ماستر	5	14.3%
ماجستير	6	%17.1
دكتوراه	11	%31.4
المجموع	**35**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss22)

الشكل رقم (1-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss18).

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(3-9)** والشكل رقم**(3-1)** اختلاف المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد 13موظف لديهم مستوىليسانس أي ما يمثل نسبة **(37.1%)** لنجد فيما بعد 05 موظفين لديهم مستوى ماستر، أي ما يمثل نسبة **(14.3%)**، كما نجد 06 موظفين لديهم مستوى ماجستير أي ما يمثل نسبة **(17.1%)**، في حين نجد 11موظف يحمل شهادة دكتوراه، أي ما يمثل نسبة **(31.4%).**

وعلى ضوء هذه النتيجة يتضح المستويات الدراسية المختلفة لأفراد عينة الدراسة وإن كانت كل العينة ذات مستوى جامعي فما فوق، وهو المستوى المطلوب الأمر الذي يمكن الموظف من الإلمام بمختلف المعارف والقدرات التي تنعكس على مستواه المهني.

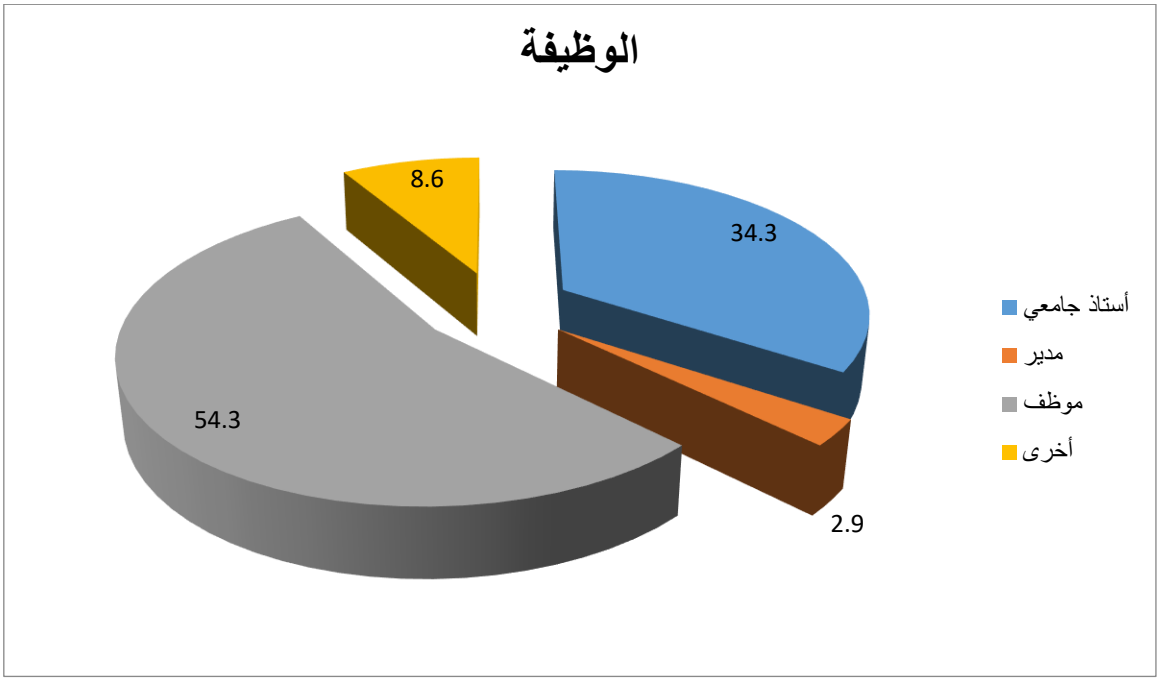
ثانيا: متغير الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الوظيفة	التكرار	النسبة
أستاذ جامعي	12	%34.3
مدير	01	%2.9
موظف	19	%54.3
أخرى	3	%8.6
المجموع	**35**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (8Spss)

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss18)

يتضح من الجدول رقم**(3-10)**والشكل رقم**(3-2)**أنه يوجد 12موظف ذو رتبة أستاذ جامعي أي ما يمثل نسبة **(34.3%)**، كما نجد 19موظفين ما يمثل نسبة **(54.3%)**، وموظف واحد في رتبة مدير أي ما يمثل نسبة **(2.9%)**، في حين نجد 3 موظفين من رتب إدارية مختلفة، أي ما يمثل نسبة **(8.6%)**

وعلى ضوء هذه النتائج يتضح التباين في الرتب الوظيفية لمختلف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعني أن اغلب أفراد العينة المدروسة يتمتعون برتب وظيفية جيدة الأمر الذي ينعكس على مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي على أدائهم في ممارسة أعمالهم.

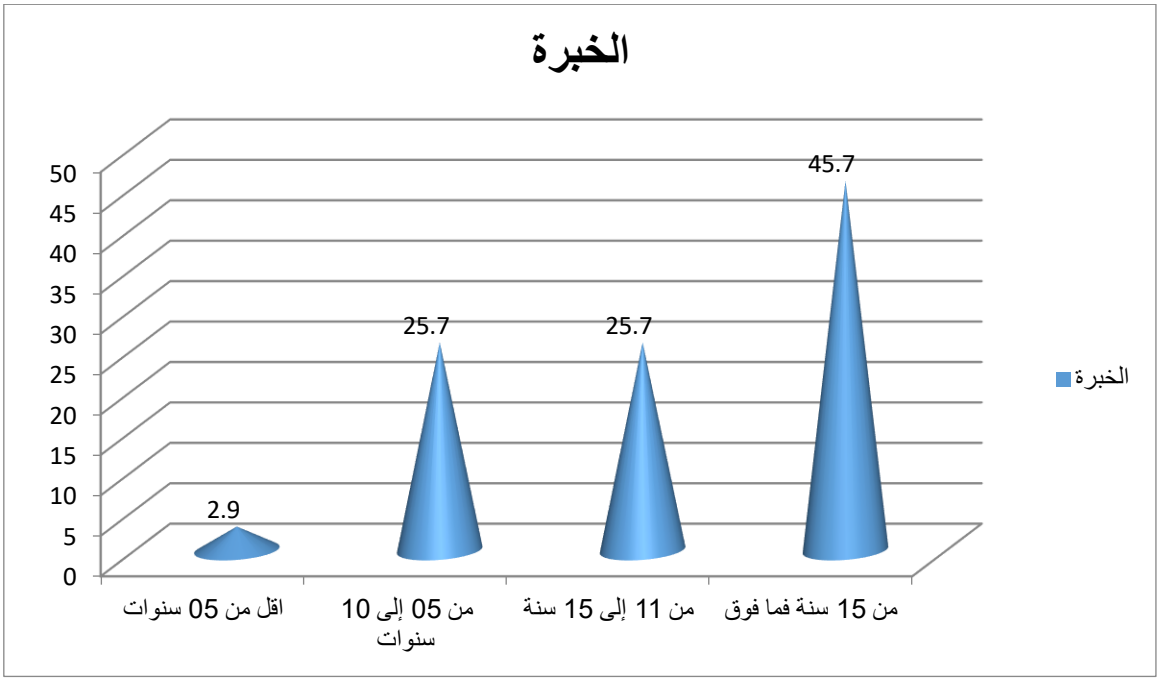
ثالثا: متغيرالخبرة المهنية

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	01	%2.9
من 05 إلى 10 سنوات	09	%25.7
من 11 إلى 15 سنة	09	%25.7
من 15 سنة فما فوق	16	%45.7
المجموع	**35**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss22)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss18)

يتضح من الجدول رقم **(3-11)** والشكل رقم **(3-3)** أنه يوجد موظفواحد فقط مدة خبرته اقل من 05 ســنوات بالمؤســســة أي ما يمثل نســبة **(2.9%)**،في حين نجد 9 موظف تتراوح مدة خبرتهم مابين (05-09) ســنوات أي ما يمثل نســبة **(25.7%)**، ونفس الشيء لمن مدة خبرتهم مابين (10-14) سنة أي ما يمثل نسبة **(25.7%)**، وفي الأخير نجد 16 موظفين مدة خبرتهم أكثر من 15ســنة أي ما يمثل نســبة **(45.7%)**، مما يدل على أن اغلب أفراد العينة المدروسة لديهم الخبرة والمهارة الكافيتين، إضافة إلى القدرة على ممارسة أعمالهم بشكل فعال.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ومحور تأثير الحوكمة على الأداء، اللذان يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري **(انظر الملاحق 09 و 10)**

أولا:التحليل الوصفي لمحور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

سنحاول عرض تقديرات الموظفين لعبارات هذا المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12) : المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.	2.80	0.531	02	موافق
02	يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.	2.57	0.739	07	موافق
03	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة.	2.74	0.505	03	موافق
04	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة.	2.82	0.452	01	موافق
05	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية.	2.60	0.694	06	موافق
06	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية.	2.62	0.645	04	موافق
07	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.	2.62	0.689	05	موافق
08	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري يجسد حوكمة فعالة.	2.42	0.739	08	موافق
محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات		**2.65**	**0.330**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss18)

يشير الجدول رقم **(12-3)**لتقديرات الموظفين حول عبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بدرجات مختلفة من حيث الموافقة.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور القوائم المالية لنظام المحاسبة العمومية **(2.62)** بدرجة موافقة ، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور **(0.330)** ما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يشير لوجود درجة عالية لخصائص القوائم المالية **(انظر الملحق13).**

ثانيا:التحليل الوصفي لتأثير الحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

سنحاول عرض تقديرات الموظفين لعبارات هذا المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(13-3): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تأثير الحوكمة على الاداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
09	تساهم الحوكمة في لعمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب لمصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.	2.48	**0.781**	**04**	**موافق**
10	يقوم أعضاء مجلس لإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه لديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.	2.51	**0.658**	**03**	**موافق**
11	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.	2.74	**0.560**	**01**	**موافق**
12	يُنمي وجود إطار فعال لحوكمة لشركات الأداء الاقتصادي الشامل بالإيجاب.	2.68	**0.631**	**02**	**موافق**
13	يعتبر مجلس لإدارة كآلية من آليات الحوكمة تقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة.	2.48	**0.781**	**05**	**موافق**
14	يتم لعمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين فيتحسن الأداء.	2.45	**0.741**	**06**	**موافق**
محور تأثير الحوكمة على الاداء		**2.56**	**0.392**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss22)

يشير الجدول رقم (13-3) لتقديرات الموظفين حول عبارات **محور تأثير الحوكمة على الاداء** بدرجات مختلفة من حيث الموافقة أو عدم الموافقة.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور واقع الإفصاح المحاسبي لنظام المحاسبة العمومية **(2.56)**بدرجة موافقة، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور **(0.392)**ما يشير إلى تشتت قليل وتباين ضعيف في إجابات أفراد عينة الدراسة مما يشير إلى وجود موافقة على تأثير الحوكمة على الأداء**(انظر الملحق10).**

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا_ اختبار الفرضية الأولى:

H_0: لا يتم الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية.

H_1:يتم الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بينوميال (test binomial) ، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي**(انظر الملحق رقم 11).**

- قبول H_0 إذا كان المجموعة التي متوسط حسابها اقل من 2 تمثل الأغلبية.

- قبول H_1 إذا كان المجموعة التي متوسط حسابها اكبر من 2 تمثل الأغلبية.

بما أننا نتبع مقياس ليكارت الثلاثي فان المتوسط الأساس يساوي 2

الجدول رقم(3 -14):اختبار بينوميالtest binomial

البيان	المحور الأول	النسبة	مستوى الدلالة
المجموعة الأولى<=2	**02**	**%06**	**0,000[a]**
المجموعة الثانية>2	**33**	**%94**	**0,000[a]**
المجموع	**35**	**%100**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss18)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل إجابات العينة كانت اكبر من المتوسط الحسابي (02) حيث كانت 33 من أصل 35 أي بنسبة 94% فيما كانت المجموعة الأولى تمثل 6% بقيمة عينتين فقط وحسب قاعدة اتخاذ القرار فانه يتم **رفض** الفرضية العديمة **H0** لا يتم الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية.

وقبول الفرضيةالبديلة**H_1 "** يتم الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا_اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0: لا يوجد تأثير للحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

H_1:يوجد تأثير للحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بينوميال (test binomial) ، قصد التحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرفض أو القبول وذلك على النحو التالي**(انظر الملحق رقم 11).**

- قبول H_0إذا كان المجموعة التي متوسط حسابها اقل من 2 تمثل الأغلبية**.**

- قبول H_1إذا كان المجموعة التي متوسط حسابها اكبر من 2 تمثل الأغلبية**.**

بما أننا نتبع مقياس ليكارت الثلاثي فان المتوسط الأساس يساوي 2

الجدول رقم(3 -15):اختبار بينوميالtest binomial

البيان	المحور الأول	النسبة	مستوى الدلالة
المجموعة الأولى<=2	**04**	**%11**	**0,000[a]**

المجموعة الثانية>2	**31**	**%89**	**0,000[a]**
المجموع	**35**	**%100**	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss18)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل إجابات العينة كانت اكبر من المتوسط الحسابي (02) حيث كانت 31 من أصل 35 أي بنسبة 89% فيما كانت المجموعة الأولى تمثل 11% بقيمة 04عينات فقط وحسب قاعدة اتخاذ القرار فانه يتم **رفض** الفرضية العديمة **H0** "لا تأثير للحومة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية."؛

و قبول الفرضية البديلة**H_1** "يوجد تأثير للحكومة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.".

وبذلك يمكن استنتاج أن**"تطبيق الحوكمة يؤثر على الأداء في المؤسسة الاقتصادية".**

المبحث الثالث: تقييم و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل و تقييم محاور الدراسة الميدانية ، من خلال تقييم و تحليل عبارات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتأثير الحوكمة على الأداء.

المطلب الأول : تحليل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تختلف عبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشـــركات من حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث نجد كل العبارات حازت على درجات موافقة، من طرف أفراد عينة الدراسة، كما لا نجد أي عبارة حازت على محايد آو عدم الموافقة من طرف أفراد العينة المدروسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **رقم (9-3) المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**، يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر الموظفين من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري كما يلي:

- **جاءت العبارة (04)** التي تضمنت**" ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة."** في المرتبة **الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(82.2)** بانحراف معياري قدره **(0.452)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (01)** التي تضمنت**" يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية"**في المرتبة **الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.80)** بانحراف معياري قدره **(0.531)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (03)** التي تضمنت**" يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة."** في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة

الميـــــدانيـــــــــة

الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.74)** بانحراف معياري قدره **(0.505)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

- **جاءت العبارة (06)** التي تضمنت**" تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية "** في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.62)** بانحراف معياري قدره **(0.645)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (07)** التي تضمنت**" تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات."** في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.62)** بانحراف معياري قدره **(0.689)**،وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (05)** التي تضمنت**"يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية "** في المرتبة **السادسة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.60)** بانحراف معياري قدره **(0.694)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (02)** التي تضمنت**" يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة."** في المرتبة **السابعة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.57)** بانحراف معياري قدره **(0.739)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة موافق.
- **جاءت العبارة (08)** التي تضمنت**" يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري يجسد حوكمة فعالة. "** في المرتبة **الثامنة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.42)** بانحراف معياري قدره **(0.739)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة موافق.

وبالتالي يمكن القول عموما بان اغلب أفراد العينة المدروســـة يعلنون ويؤكدون عن وجود تطبيق لمبادئ حوكمة الشـــركات ويجب أن تتميز بالمميزات التالية : النزاهة ، التنبؤ ، الوعي و الإدراك ، المسؤولية ، الدقة

المطلب الثاني : تحليل تأثير الحوكمة على الأداء

تختلف عبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء من حيث درجات الموافقة من طرف أفراد عينة الدراســـة، حيث نجد كل العبارات حازت على درجات موافقة، في حين لا نجد أي عبارة حازت على درجة محايد او غير موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول **رقم(10-3) المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تأثير الحوكمة على الأداء** ، يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص تأثير الحوكمة على الأداء من الاتجاه الأقوى إلى الأقل ، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري كما يلي:

- **جاءت العبارة (11)** التي تضمنت" **يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح بالوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.**" في المرتبة **الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.74)** بانحراف معياري قدره **(0.560)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (12)** التي تضمنت" **يُنمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الاقتصاد بالشامل بالإيجاب.**" في المرتبة **الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.68)** بانحراف معياري قدره **(0.631)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (10)** التي تضمنت" **يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.**" في المرتبة **الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.51)** بانحراف معياري قدره **(0.658)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (09)** التي تضمنت" **تساهم الحوكمة في العمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.**" في المرتبة **الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.48)** بانحراف معياري قدره **(0.781)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (13)** التي تضمنت" **يعتبر مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة.**" في المرتبة **الخامسة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.48)** بانحراف معياري قدره **(0.781)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.
- **جاءت العبارة (14)** التي تضمنت" **يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.**" في المرتبة **السادسة** من حيث درجة الموافقة عليها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها **(2.45)** بانحراف معياري قدره **(0.741)**، وعليه تقع العبارة ضمن درجة الموافقة.

وبالتالي يمكن القول عموما بان كل أفراد العينة المدروسة يؤكدون بأن تأثير الحومة على أداء المؤسسة يتعزز من خلال: فعالية تطبيق الحوكمة، كفاءة مجلس الإدارة، وجود علاقة تكاملية بين تطبيق الحوكمة والأداء الاقتصادي للمؤسسة ، وتبقى الحوكمة أحد الأسباب التي تؤدي إلى أداء مميز في المؤسسة .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة ميدانية على مدى تأثير تطبيق الحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وقصد تسهيل الدراسة استخدمنا طريقة الاستبيان حيث قمنا من خلاله بعرض وتحليل النتائج كأداة لتأكيد أو رفض الفرضيات الموضوعة في ذلك.

وعلى هذا الأساس قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

خاتمة عامة

خاتمـــــــة عامـــــــــة

تعتبر حوكمة الشركات من الضروريات المهمة للنهوض بالاقتصاد، وذلك بسبب الانعكاسات الإيجابية لتطبيقها من قبل الشركات الاقتصادية وأن الاهتمام الشركات بالحوكمة هي كطريقة إستراتيجية يجب أن تتبعها من أجل مراجعة الأداء و تحسينه والذي تقوم به وفقا لمجموعة من الأدوات والقنوات كما لاق موضوع حوكمة الشركات اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث أنها تعتبر من أهم الأساليب المستعملة في اكتشاف الممارسات الغير قانونية في مجال الأعمال والحد منها.

ومن خلال دراستنا لموضوع أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية ، حيث حاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال توزيع مجموعة من الأسئلة في شكل استمارة استبيان على عينة من مجتمع الدراسة في مكاتب مؤسسة سونلغاز وكذا مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في مجال الحوكمة.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

-الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات و تراقب؛

-أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية وتعزيز قدراتها التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام؛

-تعتمد الحوكمة على مجموعة من المبادئ والآليات تساعدها في التطبيق السليم لها داخل المؤسسات؛

-تعد مبادئ وآليات الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في تفعيل أداء المؤسسة وذلك بتطبيق الآليات والمبادئ المنصوص عليها؛

-تضمن الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية لمختلف الأنشطة بالمؤسسة لتجنب الفساد وتقليل المخاطر؛

-يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة؛

-أدوات حوكمة الشركات لها دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛

-الاهتمام بحوكمة الشركات أدى إلى قوة جودة المعلومات المحاسبية والتي تؤثر بدورها على الأداء المالي؛

-هناك تأثير متبادل وارتباط جيد حول تطبيق آليات حوكمة الشركات والأداء.

اختبار فرضيات الدراسة:

1-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛

2-وجود أثر ذو دلالة إحصائية كتأثير الحوكمة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

الاقتراحات:

-ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات التابعة للدولة، لان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء وهو مضمون الحوكمة؛

-يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وتشكيل عمليات التدقيق بالمؤسسة، وكذلك الإفصاح ويجب أن يواكب ذلك مع وضع قواعد تساعد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته من خلال إلزام المؤسسات بتعيين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين أو المستقلي؛

-زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات والآليات الداعمة لها لما ذلك من آثار إيجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي؛

-تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات للتوعية بمفهوم الحوكمة، وإدخالها كمادة علمية تدرس من خلال الجامعات لتأسيس وتأجيل مفهوم الحوكمة،

-العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسات السليمة لها، ودورها في علاج المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات.

أفاق الدراسة:

لقد تناولت الدراسة أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية، هذه الدراسة لا تخلو من النقائص ونظرا لاتساع الموضوع وله عدة جوانب يمكن دراستها نقترح بعض الأفكار التي يمكن أن تكون بحوث جديدة.

-مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

-حوكمة الشركات ومستقبلها في المؤسسات الاقتصادية؛

-دور حوكمة الشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات؛

-تحديات ممارسة الحوكمة في ظل المحاسبة الإبداعية؛

-دور تطبيق حوكمة الشركات في تحسين تسيير مؤسسة اقتصادية.

المراجع والمصادر

المصـــــــــــــادر والمراجـــــــــــع

أولا: الكتب

1- 1 طالب علاء الدين، ايمان المشهداني **"الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف "** دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2- محمد مصطفى سليمان **" حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"** الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3- محسن أحمد الخضري **" حوكمة الشركات"** الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
4- عدنان بن حيدر درويش **" حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"** اتحاد المصارف العربية، 2007.
5- محمد إبراهيم موسى، **" حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010.
6- طارق عبد العال حماد **" حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7- عبد الله عبد الكريم، **" الحوكمة والإدارة الرشيدة أداة إصلاح وأداة تطوير في المنظمة العربية"** بيروت، شركة المطبوعات والنشر والتوزيع، 2010.
8- عبد الله وارد خلي و محمد عبد الفتاح العيشاوي **" الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسة العامة والخاصة"** مكتب الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008.
9- محمد طارق يوسف **" حوكمة الشركات وأسواق المال العربية"** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
10- إبراهيم سيد أحمد **" حوكمة الشركات ومسؤولية مجلس الإدارة عبر الوطنية وغسل الأموال"** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
11- أشرف ميخائيل حنا **" تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات"** القاهرة 2005.
12- أحمد علي خضر **" حوكمة الشركات"** الإسكندرية، دار الفكر الجامعي 2013.
13- محمد مصطفى سليمان **" حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"** الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
14- عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة سيد شحاتة، **" موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة الجزء الثالث (دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات)** الدار الجامعية، الاسكندرية 2009.
15- احمد سيد مصطفى **" أدارة البشر، الأصول، وعقارات"** مصر 2002.
16- زهير ثابت**" كيفية تقسيم أداء الشركات والعاملين"** دار النهضة العربية، مصر 2011.

17- مجيد محمود الكرفي **" تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"** الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18- زاوية حسن **" إدارة الموارد الموارد البشرية رواية المستقبل"** الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر2000.
19- بورك يرس، **تقييم الأداء"** الشركة المصرية العالمية للنشر نوتجان، لبنان، 2007.
20- حنا نصر الله **" إدارة الموارد البشرية"** دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21- نصر محمود مزيان فهد **" أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"** الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
22- حمزة محمود الزبيدي**"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"** الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
23- فيصل حسونة **" إدارة الموارد البشرية"** دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2004.
24- محمود مجيد الكرفي **" تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"** الطبعة الأولى، دار المناهج والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
25- محمود قدري حسين **" إدارة الأداء المتميز"** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2014.
26- حمزة محمود الزبيدي **" التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل الطبعة الثانية"** الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.

ثانيا:الرسائل الجامعية والداخلات

01- دنيا ولطاش **" اثر تطبيق قواعد الحوكمة الشركات على الإفصاح والقوائم المالية"** رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البواقي 2014/2013.
02- العابدي دلال **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق المعلومة المحاسبية"** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2016/2015.
03- نعيمة عبدي **" أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات"** أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة 2016/2015.

04- سماري ابتسام " **اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على قيمة الخيارات على الأسهم"** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2019/2018.

05- ضرغام محمد أبو شتينة " **حوكمة الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين"** أطروحة ماجيستر ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس 2019.

06- حسياني عبد الحميد " **أهمية الانتقال للمعايير الدولية الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IFRS-IAS) كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات"** رسالة ماجيستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2010.

07- خالد خلف الله، مصطفى ثابتي " **دور حوكمة الشركات في تخفيض تكلفة راس المال في المؤسسة"** أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ةعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2015/2014.

08- عمر عيسى، فلاح الناصر " **اثر تطبيق حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية"** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، جامعة الأردن 2013.

09- زرقون محمد وغرابة الحاج " **أثر غزارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المحلية الجزائرية للتنمية"** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة ورقلة 2014.

10- مريم منكري، محمد نديم " **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"**، مذكرة ماجيستر، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013.

11- سعاد بعجي " **تقسيم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"** مذكرة الماجيستر، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر 2007.

12- محاد عريوة " **تطبيق مراقبة التسيير الحديثة في اطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستخدم في القطاع العمومي المحاسبي"** أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر 2015.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات والأوراق البحثية

1- نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة " **دو الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2012.

2- عبد الله غالم " **المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة"** الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية، واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010.

رابعا: المجلات

1- شذى عبد الحسين جبر **" قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول ألى القيمة الحقيقة للأسهم"** دراسة تحليلية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة كلية الرافدين للعلوم، العدد 30، جامعة الرافدين، العراق 2012.

2- إبراهيم راشد **" حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف دراسة حالة لاحد المصارف العراقية"** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 21، جامعة بغداد، العراق، 2009.

3- خليل أبو سليم **" قياس أثار الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية"** مجلة جامعة جازان، المجلد 3، العدد 1 المملكة العربية السعودية.

4- مزهودة عبد المليك **" الأداء بين الكفاءة والفعالية"** مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

5- الشيخ الزاوي **" تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"** مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.

6- حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد **" دور التسيير على أسس الأنظمة (ABM) في تحسين أداء المؤسسة"** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر 2012.

خامسا:المحاضرات

1- صغير محمد ، قاسي يوسف **" محاضرات حوكمة الشركات"** كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة 2017/2016.

سادسا: المواقع الالكترونية

1-disponible sur le site déntérent https://almohasben.com04/05/2024 a 15:03.

2-peterducher, people and performance, Harvard busnnes shodpress 2007.

الملاحق

الملاحـــــــــــــــــــــــــــــق

الملحق رقم(01): الاستبيان

-جامعـة الدكتور يحـي فـارس - المديـة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة
تخصص محاسبة

استبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص محاسبة، و التي تتطرق إلى" **أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية"**

يشرفني أن أضع بين أيديكم كمهنيين وأساتذة جامعيين هذا الاستبيان من أجل المساهمة في إنجاز وإنجاح هذه الدراسة الميدانية الهادفة إلى معرفة تأثير الحوكمة في أداء المؤسسة الاقتصادية.

كما أعلمكم بأن هذا الاستبيان موجه خصيصا لأغراض بحثية بحتة، ولا يشار فيه إلى أية معلومات شخصية، وأنه محاط بالسرية التامة.

أشكركم على تعاونكم ومجهداتكم المبذولة من أجل إنجاح هذا العمل.

من إعداد الطلبة:
-شريفي يزيد
ميسوم
-دميش أسامة

إشراف الأستاذ:
- بوشنافة

الموسم الدراسي: 2024/2023

أولا: المعلومات الديموغرافية

1. **المؤهل العلمي**:دكتوراه: ☐ ماجيستر: ☐ ماستر: ☐ ليسانس: ☐
2. **الوظيفة الحالية**: أستاذ جامعي ☐ :مدير: ☐ ظف: ☐ ☐
3. **سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات**:من 5 الى 10 سنة: من 11 الى 15 سنة: أكثر من 15 سنة

ثانيا :تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.			
02	يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.			
03	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة.			
04	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة.			
05	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية.			
06	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية.			
07	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.			
08	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري يجسد حوكمة فعالة.			

ثالث:تأثير الحوكمة على الأداء

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
09	تساهم حوكمة في العمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.			
10	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.			
11	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.			

12	يُنمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الاقتصادي الشامل بالإيجاب.			
13	يعتبر مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة.			
14	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.			

الملحق رقم : 02 قائمة الاساتذة المحكمين

المحكم	الدرجة العلمية	الامضاء

الملحق رقم :03 اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
t1	,208	35	,001	,855	35	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
t2	,180	35	,006	,894	35	,003

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 04 :اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	14

الملحق رقم 05:اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

			a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	t1
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	1,000	,268	,310	,047	,287	-,101	-,038	,045	,373*
		Sig. (bilatérale)	.	,119	,070	,789	,094	,564	,827	,798	,027
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	a2	Coefficient de corrélation	,268	1,000	-,010	,170	,069	,189	,149	,343*	,501**
		Sig. (bilatérale)	,119	.	,956	,329	,694	,276	,394	,044	,002
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	a3	Coefficient de corrélation	,310	-,010	1,000	,396*	,253	,138	-,145	,263	,422*
		Sig. (bilatérale)	,070	,956	.	,018	,142	,429	,405	,128	,012
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	a4	Coefficient de corrélation	,047	,170	,396*	1,000	,430**	,270	,126	,086	,445**

	Sig. (bilatérale)	,789	,329	,018	.	,010	,117	,470	,624	,007
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
a5	Coefficient de corrélation	,287	,069	,253	,430**	1,000	-,133	,126	,215	,497**
	Sig. (bilatérale)	,094	,694	,142	,010	.	,445	,472	,215	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
a6	Coefficient de corrélation	-,101	,189	,138	,270	-,133	1,000	,207	,206	,435**
	Sig. (bilatérale)	,564	,276	,429	,117	,445	.	,232	,235	,009
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
a7	Coefficient de corrélation	-,038	,149	-,145	,126	,126	,207	1,000	,371*	,415*
	Sig. (bilatérale)	,827	,394	,405	,470	,472	,232	.	,028	,013
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
a8	Coefficient de corrélation	,045	,343*	,263	,086	,215	,206	,371*	1,000	,633**
	Sig. (bilatérale)	,798	,044	,128	,624	,215	,235	,028	.	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
t1	Coefficient de corrélation	,373*	,501**	,422*	,445**	,497**	,435**	,415*	,633**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,027	,002	,012	,007	,002	,009	,013	,000	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 06: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور تأثير الحوكمة على الاداء

Corrélations

			b1	b2	b3	b4	b5	b6	t2
Rho de Spearman	b1	Coefficient de corrélation	1,000	,301	,397*	,279	,153	,339*	,712**
		Sig. (bilatérale)	.	,079	,018	,105	,381	,046	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35
	b2	Coefficient de corrélation	,301	1,000	,077	,074	,191	,334*	,495**
		Sig. (bilatérale)	,079	.	,661	,673	,272	,050	,003
		N	35	35	35	35	35	35	35
	b3	Coefficient de corrélation	,397*	,077	1,000	,383*	-,190	,167	,471**
		Sig. (bilatérale)	,018	,661	.	,023	,275	,337	,004
		N	35	35	35	35	35	35	35
	b4	Coefficient de corrélation	,279	,074	,383*	1,000	,015	,066	,402*
		Sig. (bilatérale)	,105	,673	,023	.	,930	,705	,017
		N	35	35	35	35	35	35	35
	b5	Coefficient de corrélation	,153	,191	-,190	,015	1,000	,230	,457**
		Sig. (bilatérale)	,381	,272	,275	,930	.	,184	,006

		N	35	35	35	35	35	35	35
	b6	Coefficient de corrélation	,339*	,334*	,167	,066	,230	1,000	,681**
		Sig. (bilatérale)	,046	,050	,337	,705	,184	.	,000
		N	35	35	35	35	35	35	35
	t2	Coefficient de corrélation	,712**	,495**	,471**	,402*	,457**	,681**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,003	,004	,017	,006	,000	.
		N	35	35	35	35	35	35	35

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم(07): اختبارعبارات المحاور مع الدرجة الكلية للاختبار

Corrélations

			t1	t2	T
Rho de Spearman	t1	Coefficient de corrélation	1,000	,548**	,787**
		Sig. (bilatérale)	.	,001	,000
		N	35	35	35
	t2	Coefficient de corrélation	,548**	1,000	,927**
		Sig. (bilatérale)	,001	.	,000
		N	35	35	35
	T	Coefficient de corrélation	,787**	,927**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	35	35	35

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 08:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	13	37,1	37,1	37,1
	ماستر	5	14,3	14,3	51,4
	ماجستير	6	17,1	17,1	68,6
	دكتوراه	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أخرى	3	8,6	8,6	8,6
	موظف	19	54,3	54,3	62,9
	مدير	1	2,9	2,9	65,7
	استاذ جامعي	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من خمس سنوات	1	2,9	2,9	2,9
	من 5 الى 10 سنوات	9	25,7	25,7	28,6
	من 11 الى 15 سنة	9	25,7	25,7	54,3
	اكثر من 15 سنة	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم 09+10: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	35	1,00	3,00	2,8000	,53137
a2	35	1,00	3,00	2,5714	,73907
a3	35	1,00	3,00	2,7429	,50543
a4	35	1,00	3,00	2,8286	,45282
a5	35	1,00	3,00	2,6000	,69452
a6	35	1,00	3,00	2,6286	,64561
a7	35	1,00	3,00	2,6286	,68966
a8	35	1,00	3,00	2,4286	,73907
t1	35	1,50	3,00	2,6536	,33084
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	35	1,00	3,00	2,4857	,78108
b2	35	1,00	3,00	2,5143	,65849
b3	35	1,00	3,00	2,7429	,56061
b4	35	1,00	3,00	2,6857	,63113
b5	35	1,00	3,00	2,4857	,78108
b6	35	1,00	3,00	2,4571	,74134
t2	35	1,33	3,00	2,5619	,39209
N valide (listwise)	35				

الملحق رقم 11 اختبار بينوميال

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
t1	Groupe 1	<= 2	2	,06	,50	,000[a]
	Groupe 2	> 2	33	,94		
	Total		35	1,00		

a. Basée sur l'approximation de Z.

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
t2	Groupe 1	<= 2	4	,11	,50	,000[a]
	Groupe 2	> 2	31	,89		
	Total		35	1,00		

a. Basée sur l'approximation de Z.