جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: مالية مؤسسة

إعداد الطالبين:

- **خليفة حميدة**
- **أيوب حميدية**

إشراف الدكتور

***د/ بوجطو حكيم**

تاريخ المناقشة:...../.../ 2024

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/ بوشنافة الميسوم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ بوجطو حكيم	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا
د/ بوعرار شمس الدين	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2024

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا البحث ووفقنا إلى إنجازه

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز

هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات ، و نخص بالذكر

الأستاذ المشرف " بوجطو حكيم " الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث

كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

إهـداء

نهدي هذا العمل إلى أنورا دربنا "والدينا"

الذين كانت دعواتهم النور الذي نستبين ونهتدي بهُ صانهم الله ورعاهم

وتكبيرا عن محبتنا لهم وشهادة اعتراف لما بذلوه من جهد و سهر لحسن رعايتنا

وتربيتنا أطال الله أعمارهم

إلى إخوتنا وإخواننا

إلى جميع الأقارب والأصدقاء

نهدي ثمرة جهدنا

أيوب

إهداء

الحمد لله الذي يسر البديات وأكمل النهايات وبلغنا الغيات الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم سعي إلى بفضله

الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام.

لأنك تجيئين قبل البدء ...

وقبل الكل...وقبل القلب...وقبل القبل...إلى العظيمة ...أمي

إلى من علمني أن الحياة إيمان وصبر وتحدي...أبي رحمه الله

إلى من رفعت بهما رأسي وأسندت إليهما ظهري عائلتي الكريمة..

إلى رفيق الروح وصديق الدرب أيوب

الى براعم القلب...

إلى من جالت معي بين صفحات الأوراق فتحملت عناء كل الأوقات...إلى ذاتي الطموحة

إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى أساتذتي في كل أطوار التعليم.

إلى كل من أوقفته صعوبات الحياة عن تحقيق أحلامه فأبى إلا أن يتميز....

خليفة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بدور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسةالاقتصادية وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الحوكمة وأهم الأطرف المعنية بها كما تم الطرق إلى تحسين الأداء ودور الحوكمة في ذلك وذلك من خلال دراسة استطلاعية تمت عن طريق توزيع استبانة على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية وتم تحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم خروج من هذه الدراسة بجملة من النتائج تمثلث في :

- ✓ يمثل دور الحوكمة في مؤسسة سونلغاز نموذجًا يحتذى به للمؤسسات الاقتصادية الأخرى
- ✓ ساهمت الحوكمة في تعزيز قدرات سونلغاز على مواجهة التحديات المختلفة
- ✓ تعد الحوكمة أداة أساسية لتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، تحسين أداء، تطبيق الحوكمة، آليات الرقابة، سونلغاز.

Study summary

This study aims to introduce the role of governance in improving the performance of the economic institution by addressing the definition of governance and the most important parties concerned with it. Methods for improving performance and the role of governance in this were also demonstrated through a exploratory study carried out by distributing a questionnaire to a number of Sonelgaz Foundation employees in Medina. It was analyzed using the statistical analysis program SPSS, and a number of results emerged from this study:

- ✓ The governance role of Sonelgaz Foundation represents a role model for other economic institutions
- ✓ Governance contributed to enhancing Sonelgaz's capabilities to face various challenges
- ✓ Governance is an essential tool for balancing the interests of various stakeholders

Keywords: governance, improving performance, applying governance, control mechanisms, Sonelgaz.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	I
إهداء	II
ملخص الدراسة	IV
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	XI
فهرس الأشكال	XII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
تمهيد	10
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	11
المطلب الأول: نشأة الحوكمة	11
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة	14
المطلب الثالث: خصائص الحوكمة	16
المبحث الثاني: أسس الحوكمة، أهميتها وأهدافها	18
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة	18
المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات	22
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة	24
المبحث الثالث: محددات، آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها	28
المطلب الأول: محددات الحوكمة	28
المطلب الثاني: آليات الحوكمة	29
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	32

خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الإقتصادية	
تمهيد	37
المبحث الأول: ماهية الأداء	38
المطلب الأول: تعريف الأداء	38
المطلب الثاني: خصائص الأداء	39
المطلب الثالث: أنواع الأداء	41
المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات	45
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء	45
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء	46
المطلب الثالث: تحسين الأداء و دور الحوكمة في ذلك	48
المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء	55
المطلب الأول: تاثير الافصاح و الشفافية على أداء المؤسسة	55
المطلب الثاني: تأثير المساءلة على الأداء	61
المطلب الثالث: تأثير المسئولية الإجتماعية والمشاركة على أداء المؤسسة	66
خلاصة الفصل	73
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز المدية	
تمهيد	75
المبحث الأول: نظرة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	76
المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	76
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	80
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	86

المطلب الأول: مجالات الدراسة	86
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	88
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	91
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور	101
المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول	101
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	104
المطلب الثالث: معادلة الإنحدار	109
خلاصة الفصل	112
خاتمة	114
قائمة المصادر والمراجع	120
الملاحق	127

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	87
.2	تقدير الاتجاهات	87
.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	88
.4	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	89
.5	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	90
.6	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل	91
.7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	92
.8	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	94
.9	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	98
.10	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	101
.11	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	102
.12	اختبار الانحدار البسيط حقوق المساهمين للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة	103
.13	اختبار الانحدار البسيط حقوق المساهمين للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة	104
.14	اختبار الانحدار البسيط التدقيقي الداخلي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية	105
.15	اختبار الانحدار البسيط التدقيقي الداخلي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية	107
.16	اختبار الانحدار البسيط التدقيقي الداخلي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية	108

فهرس الأشكال

رقم	الأشكال	الصفحة
.1	خصائص حوكمة الشركات	17
.2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	81
.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل	92
.4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	93
.5	توزيع الطبيعي للمحور الأول	101
.6	توزيع الطبيعي للمحور الثاني	102


مقـــدمـــــة

الحوكمة هي عبارة عن نهج ومبادئ تطبق كاملة وهي ليست مصطلح فقط أو لفظا جديدا كما أنها ليست كلمة تردد وتضاف إلى قاموس التداول لعرض عضلات ثقافية، بل هي معاني ومعايير تنقل الواقع الإقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام الى آخر. ويعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في تسيير المنظمات، فهو يعد من المواضيع الهامة المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، لذا نجد كل المؤسسات تسعي دائما إلى تحقيق النمو والتوسع والإستمرارية، وحتى تتمكن من ذلك لابد من الإلتزام بمبادئ الحوكمة والعمل بها فهي تعتبر مفتاحا أساسيا وضروري من أجل الإرتقاء إلى مستويات أعلى في المحيط الإقتصادي وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

باتت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة والمثيرة جدا في كافة المؤسسات والإدارات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد سلسلة من الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية، كفضيحة شركة إنرون Enron وورلدكوم وما تلى ذلك من سلسلة إكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وغيرها من المظاهر السلبية الأخرى وهو ما جعل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الإقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة بالدول النامية.

تعد حوكمة المؤسسات في الجزائر موضوعًا حيويًا ومهمًا لتحسين أدائها الاقتصادي وتعزيز استقرارها في السوق النظام القانوني والاقتصادي في البلاد يشهد تطورات مستمرة لتعزيز الحوكمة وضمان شفافية ومساءلة أفضل داخل المؤسسات.

تتضمن أهم جوانب حوكمة المؤسسات في الجزائر توفير بنية تنظيمية قوية وفعالة تضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل واضح. كما تشمل ممارسات الحوكمة في الجزائر إنشاء لجان رقابية مستقلة ومراجعة دورية للتأكد من امتثال المؤسسات للمعايير الدولية والمحلية.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الجزائر على تعزيز الشفافية والإفصاح، حيث يُطلب من المؤسسات الكبرى والعامة نشر تقارير دورية تكشف عن أدائها المالي والإداري بشكل شفاف للمساهمين والجمهور عمومًا. تلعب هذه الممارسات دورًا هامًا في بناء الثقة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي في البلاد.

بالنظر إلى التحديات والفرص المتعلقة بالحوكمة في الجزائر، فإن تطبيق المعايير الدولية للحوكمة يمثل تحديًا يتطلب التركيز على تعزيز القدرات والتدريب المستمر للكوادر الإدارية والتنفيذية في المؤسسات.

مما سبق ولتحقيق أهداف الدراسة، نقوم بصياغة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

- **كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية؟**

وتقودنا هذه الإشكالية الرئيسية إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالحوكمة؟
2. ماذا نقصد بالأداء؟
3. كيف تساهم عناصر الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات؟
4. ما هو دور تبني حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط بين حقوق المساهمين وتحسين الأداء في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية وتحسين الأداء في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين التدقيق الداخلي وتحسين الأداء في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط بين التدقيق الخارجي وتحسين الأداء في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتجلي أهمية البحث في مدي إسهامها على إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، حيث تكتسب دراستنا هذه أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة الإقتصادية ألا وهي الحوكمة بإعتبارها عملية فعالة تساهم في التأثير على الأداء وتحسينه من خلال الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها وعن نقاط الضعف من خلال تحديد الإنحرافات ومحاولة تصحيحها.

أهداف الدراسة:

1. إبراز النشأة والتطور التاريخي لموضوع حوكمة الشركات.
2. توضيح دور مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها في المؤسسة الإقتصادية.
3. إبراز أهمية ودور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

4. التعرف على أهم خصائص ومبادئ الحوكمة التي تأثر في أداء المؤسسات الإقتصادية.
5. إسقاط دور الحوكمة في التأثير على أداء إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

أسباب إختيار الموضوع:

1. يعتبر الموضوع من المواضيع الهامة ضمن مجال تخصصنا الدراسي، إضافة أنه من المواضيع التي تنظم لها مؤتمرات ومنتديات علمية.
2. محاولة معرفة وفهم حوكمة المؤسسات ومبادئها.
3. محاولة الربط بين المعارف النظرية والتطبيق الميداني.

المنهج المتبع في الدراسة:

إعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة النظرية كل من الحوكمة والأداء وأيضا في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات متعلقة بالدراسة باستخدام أدوات الإستبيان واستخدام الأساليب الإحصاء الوصفي لتحليل نتائج وإختبار الفرضيات البحث من خلال برنامج spss.

حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

الحدود البشرية : تمت دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالمدية

الحدود الزمنية: انطلقت الدراسة تطبيقية في 03 مارس إلى غاية 15 ماي 2024.

دراسات سابقة:

1. دراسة بلخير أسيا، **إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي، بين النظرية والتطبيق (الجزائر نموذجا:2000/2007م)**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع رسم السياسات العامة، جامعة بن يوسف بن خده –الجزائر– 2009م.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ودور فواعل الحكمانية (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) في تحسين الأداء التنموي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ينطوي مفهوم الحكمانية على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط للحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث تلعب هذه الأطراف أدورا هامة في المساهمة في دفع عجلة التنمية الإنسانية، وتتطلب هذه الفواعل مجالا حرا للتحرك قائم على الشفافية وسيادة القانون وحرية التعبير والمشاركة، ومن هنا يبرز الأداء كعامل مهم في تحقيق التنمية، الأمر الذي استدعي الإهتمام بطرق وآليات تحسينه وتطويره.

2. دراسة زالسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعزيز الثقة بحوكمة الشركات والاستفادة منها للحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة والمصداقية العالية.
- تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وهذا لاهتمام لجنة المعايير المحاسبية الدولية بالإفصاح المحاسبي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق مزايا مختلفة أهمها الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية، أهم مبادئ حوكمة.

- هناك تأثير متبادل بين الإفصاح المحاسبي وحوكمة المؤسسات، إذ يعد الإفصاح أحد المؤسسات.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

صعوبات البحث:

1. عدم توفر المصادر الكافية حول موضوع حوكمة الشركات.
2. صعوبة وتعقيد فهم مصطلح الحوكمة من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة.
3. صعوبة دراسة الحوكمة كواقع لأن هناك فجوة بين النظري والتطبيق.

تقسيمات البحث:

لدراسة البحث دراسة وافية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، حيث تطرقنا في هذا الفصل لدراسة كل ماهو متعلق بالحوكمة، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول نشأة وتطور المفاهيمي للحوكمة أما المبحث الثاني فقد خصص تحت عنوان مبادئ ومقومات الحوكمة، أهميتها وأهدافها، وبالنسبة للمبحث الثالث خصص لمحددات وآليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.

الفصل الثاني: والمعنون بأثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الإقتصادية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية الأداء، أما المبحث الثاني تقييم وتحسين الأداء في إطار حوكمة الشركات والمبحث الثالث تناول تأثير عناصر الحوكمة على الأداء.

الفصل الثالث: يحتوي علي دراسة ميدانية بشركة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز المدية فقد تم من خلاله إسقاط مبادئ وخصائص الحوكمة التي لها دور في أداء المؤسسات الإقتصادية وإبراز أهمية الحوكمة في التأثير على الأداء وتحسينه للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

أدت الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم على مدار العقود القليلة الماضية، والتي مست العديد من اقتصاديات دول العالم كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 والأزمة العالمية الأخيرة عام 2008، إلى جانب حالات الإفلاس والانهيار لأكبر الشركات العالمية مثل انهيار شركتي أنرون Enron عام 2001، ووورلدكوم com World عام 2002 والتي كانت وليدة مظاهر الفساد الإداري والفضائح المالية والممارسات غير السليمة، نظرا لضعف الرقابة والمتابعة، إلى تحول موضوع حوكمة المؤسسات governance Corporate من مجرد مصطلح إلى أحد أهم مواضيع القرن العشرين والحادي والعشرين، حيث حظي باهتمام جميع الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى الخلفية الفكرية لحوكمة الشركات تضمن كلا من نشأة الحوكمة وتعريف الحوكمة وخصائصها، أما بالنسبة للمبحث الثاني تحت عنوان مبادئ ومقومات الحوكمة، أهميتها وأهدافها، وبالنسبة للمبحث الثالث خصص لمحددات وآليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

موضوع الحوكمة من الموضوعات المثارة حاليا على المستوى العالمي والإقليمي، وظهرت أهميته البالغة عقب النهيارات الإقتصادية وبعد ظاهرة الفساد المالي والإداري في كبرى الشركات العالمية.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة

تستمد حوكمة الشركات جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها Berls& Means عام 1992، وذلك في أعقاب الإنتشار الواسع لمفهوم إنفصال الملكية عن الإدارة وظهور الشركات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى وتبحث نظرية الوكالة بعلاقات الوكالة ومشاكلها وتمثل العلاقة بين الموكل (حملة الأسهم، المالك، أصحاب المصلحة)، والوكيل (الإدارة) أبرز علاقات الوكالة ويفضل افتراض المنفعة الذاتية، فإن الإدارة قد تتخذ قرارات وتقوم بأفعال تسعى من ورائها إلى تعظيم منافعها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة، ومن هنا تنشأ مشاكل الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل (الإدارة)، وعدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة في ظل الموقع الذي تحتله في الشركة لديها القدرة على الحصول على معلومات أكثر من موكل، وحتى لو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع تفسيره بنفس قدرة الوكيل المتخصص[1].

ومن ناحية أخرى جاءت ظاهرة الفضائح المالية للشركات العالمية بما احتوت عليه من فساد إداري وتواطؤ شركات المحاسبة والمراجعة مع كبار الإداريين، واستخدام

[1] بن عيسي مريم، تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، 2011 ،ص: 11 .

المعلومات الداخلية ونشر القوائم المالية وأرباح غير حقيقية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة والإشراف على الشركات المساهمة بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية والإلتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال الشركات.

ويرى البعض أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات قد ارتبط بالأساس بفضيحة وترجيت في الو.م.أ. وما رافقها من قيام لجان تابعة للكونغرس الأمريكي بإصدار قانون مكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في شركات الو.م.أ[1].

وفي عام 1981 في أعقاب إنهيار عدة شركات مالية تعمل في قطاع الإدخار والقروض في الو.م.أ قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية التابعة إلى Sec بإصدار تقريرها المسمى Commission Way Trea، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.

وفي عام 1992 قامت بورصة لندن للأوراق المالية في أعقاب انهيار عدة شركات وظهور بعض الفضائح المالية في أواخر الثمانينات والتسعينات بتشكيل لجنة Committe Cadbury لوضع تصورات للمارسات والإجراءات التي تساعد الشركات لتحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث خسائر التي تؤثر على المساهمين والبنوك.

وفي أعقاب الأزمة الآسيوية 1998، جاءت مبادرة منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE مع البنك الدولي وكذا بنك التنمية الدولي الآسيوية، لتؤكد على أهمية

[1] بن عيسي مريم، مرجع سابق، ص 04.

تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، عن طريق البدء في عقد حلقات النقاش والمؤتمرات الدولية، بل وجاءت المشاركات من الو.م.أ. وأوروبا للإشراف على وضع إجراءات حوكمة إدارة الشركات الآسيوية[1].

وقد ترتب على الأزمات المالية والإنهيارات الإقتصادية التي ضربت جنوب شرق آسيا في الأسواق المالية زيادة الإهتمام بحوكمة الشركات على اعتبار أن حوكمة الشركات تعد فلسفة قديمة تجدد الاهتمام بها للسببين التاليين:

- الفشل المفاجئ لعدد من الشركات الكبيرة مؤخرا.
- ازدياد معدل حدوث التلاعب والأخطاء المالية عند إعداد القوائم المالية.

وفي عام 2002/2001 انهارت عدة شركات أمريكية عملاقة Com World Enron، بسرعة غير متوقعة رغم أن تقاريرها المالية كانت تشير إلى تحقيق أرباح عالية، وقد ترتب على ذلك إنعدام ثقة مستخدمي القوائم المالية، وأمانة ونزاهة المراجعين الخارجين، ومن ثم ظهر وبقوة ضرورة إعمال مفهوم حوكمة الشركات كأداة تساعد في عملية الإشراف والرقابة والمساءلة على أنظمة وقوانين الشركات ومدى الإلتزام بتنفيذها.

وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OCDE بإصدار مجموعة مبادئ حوكمة الشركات Principles Governance Corporate والتي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات[2].

[1] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[2] بن عيسي مريم، مرجع سابق، ص ص: 4 . 5.

المطلب الثاني: تعريف الحوكمة

هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثال المساهمين ...الخ) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

وواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي : "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"[1].

ولقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح نذكر منها:

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية: IFC بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[2]

عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: OCDE على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم . المبادئ . التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2011 ،ص19.

[2] شريف غياط، فيروز رجال، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الافصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، المجلد 2012، العدد 11، ص:12.

ومسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة[1].

أما بالنسبة لمفهوم حوكمة الشركات فهي:

تشير الدراسات الى عدم وجود اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تعريف محدد أو ترجمة مصطلح Corporate Governance إذ يرى البعض تسميتها حوكمة الشركات ويصفها البعض الآخر بالإدارة الرشيدة او الإدارة الحكيمة او الحاكمية المؤسسية، ويرى آخرون أنها بمثابة مجموعة الاجراءات الحاكمة داخل المؤسسة وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات نجد[2]:

- الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من الآليات والمبادئ التي تستخدم لسد الفجوة القائمة في نظرية الوكالة التي أدت إلى انفصال الملكية عن الإدارة.
- حوكمة الشركات تمثل نظاما للتوجيه والتحكم والرقابة على أنشطة الشركات المساهمة، ودعم تنظيم عملية إتخاذ القرار في هذه الشركات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الاطراف الرئيسية في الشركة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح الأخرى بشكل عام.
- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

[1] شريقي عمر، مداخلة بعنوان: دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 20. 2009/10/21، ص 03.

[2] عطا الله وراد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الطبعة الأولى، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2001،ص.28 .

D.C.E.O بأنها مجموعة العلاقات في ما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين.

- هي مجموعة من القواعد التي بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين[1].

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج الخصائص التي تتميز بها حوكمة الشركات:

المشاركة: تعتبر المشاركة الحجر الأساس في الحوكمة الرشيدة وتبدأ من عمل الرجل والمرأة جنبا إلى جنب في المجتمع، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال شركات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.

سيادة القانون: حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، حيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان خصوصا حقوق الأقليات.[2]

الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط.

المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية:الاسكندرية، 2009 ، ص18.

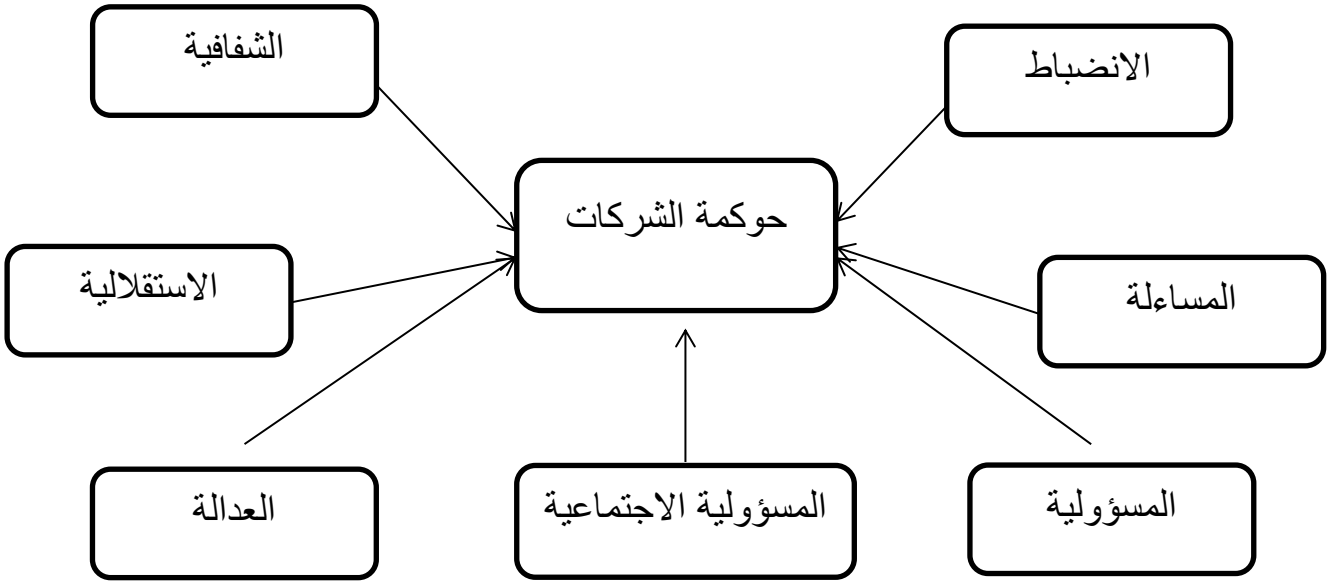
[2] حسين عثماني، سعاد شعابنية، النظام المالي المحاسبي كأحد متطلبات حوكمة الشركات وأثره على البورصة الجزائر، ملتقى الوطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة، في المؤسسات المصرفية حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، 2102ماي16/17، ص05.

المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .

المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.[1]

الشكل رقم (01) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غالب، "دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2012/2011 ،ص: 11.

[1]فاتح غالب، "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة "رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص:11.

المبحث الثاني: أسس الحوكمة، أهميتها وأهدافها

تعد الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي اكتسبت اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق الاستدامة والشفافية داخل المنظمات والمؤسسات. ترتكز الحوكمة على مجموعة من الأسس التي تشمل المسؤولية، الشفافية، المساواة، والمساءلة، وتهدف إلى ضمان إدارة فعّالة وناجحة للمؤسسات، هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة

إن المبادئ المتعارف عليها والمعمول بها هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي على النحو التالي:

أولا: المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت

وقد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن باختصار:

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.[1]

ثانيا: المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين:

[1] مجلس النقد والتسليف في سورية، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سورية المركزي، 2009 م، ص22.

1. تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:
   - تأمين أساليب تسجيل الملكية.
   - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
   - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
   - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
   - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
   - الحصول على حصص من أرباح الشركة. [1]
2. للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة.
3. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت.
4. تعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
5. ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
6. يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق، ويصدق ذلك أيضا الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال على التعديلات غير العادية مثل عمليات الإندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

[1] طارق عبد العال، مرجع سابق، ص 33.

7. يجب ألا يستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
8. ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

ثالثا: المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

رابعا: المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

خامسا: المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة[1].

1. يجب أن يشمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة.

[1] طارق عبد العال، مرجع سابق، ص34.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
3. يجب الإضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.
4. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

سادسا: المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين[1].

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسالمة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

[1] شريف غياط، مرجع سابق، ص 67.

2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الإعتبار إهتمامات كافة أصحاب المصالح.
4. يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية.
5. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية[1].

المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات

يرتبط نظام حوكمة الشركات بمجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية التي تمثل أركان شاملة لنظام حوكمة الشركات، ونذكر منها:

أولا: نظام أساسي للشركة

حيث يعتبر وضع نظام أساسي للشركة يحدد قيم ورسالة المؤسسة وأهدافها وسلطتها واختصاصاتها أحد المقومات الأساسية لنظام حوكمة الشركات أن جميع أنشطة الشركة وجميع الأطراف المرتبطة بها تسعى نحو تحقيق رسالة الشركة والتي يعبر عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات.

ثانيا: خطة استراتيجية واضحة

حيث يعتبر وضع خطة استراتيجية ومحددة ومنسقة تمكن من التنفيذ وقياس الأداء والمساءلة أحد المقومات الهامة لحوكمة الشركات، إذ أنه في ضوء المقوم السابق تتم ترجمة رسالة الشركة إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:21 . 21.

الأداء، فعملية الرقابة ومتابعة الأداء والمساءلة يجب أن تتم على مستويات متعددة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى مع وجود نوع من التناسق بين تلك المستويات وهذا ما يعمل نظام حوكمة الشركات على تحقيقه.

ثالثا: نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات

حيث يجب وضع نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار، على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات والمسؤوليات لصناع القرار يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.

رابعا: نظام معلومات مناسب

لتفعيل نظام حوكمة الشركات فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية في مختلف اتجاهاتها الرأسية والأفقية الصاعدة والهابطة.

خامسا: نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية

يعتبر وضع نظام الحوافز المالية والإدارية المناسبة للإدارة التنفيذية لحثها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للمؤسسة وكذلك المديرين والموظفين أحد العوامل الهامة للمساهمة في حل مشاكل الوكالة والتي يسعى من خلالها البعض لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة.

سادسا: نظام رقابة داخلية قوي وفعال

يهدف نظام الرقابة الداخلية لحماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر المكان تحديد درجة

الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار والرقابة استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها ووضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الإختصاصات مما يجعل نظام الرقابة لنظام حوكمة الشركات أساسيا الداخلية مقوما[1].

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

تتمثل أهمية وأهداف الحوكمة فيما يلي:

أولا: أهمية الحوكمة

أشار Winkler إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.

ويمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية في أنها[2]:

1. تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة.
2. ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.

[1] بن عيسي مريم، مرجع سابق، ص :09.08.

[2] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018 ،ص:66.67

3. وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
4. وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.
5. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق.
6. تجنب الإنزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة.
7. تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري.
8. تساعد على جذب الإستثمارات.

أما من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف المساهمون، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح ....، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الإقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل قانون الشركات المنافسة، الضرائب....، وفي هذا الصدد يشير Zingales إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.

كما اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات، يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات.

ومن الناحية الإجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول والمدخرات ومستويات المعيشة...، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمجتمع، فإن حسن تسييرها يمثل أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. [1]

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الإقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الإقتصاد والمجتمع. بالإضافة إلى ما سبق فإن للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح الأخرى.

ثانيا: أهداف الحوكمة

تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها: [2]

- تحقيق العدالة، الشفافية، وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة.
- حماية المساهمين بصورة عامة سواء الأقلية أو الأغلبية، وتعظيم عائدهم.
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات.
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال.

[1] غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص: 68.67.

[2] غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص: 69.68.

- تدفق الأموال المحلية والدولية وتشجيع جذب الإستثمار.
- ضمان قيام مؤسسات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام والمساهمين بشكل خاص.
- التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المسيرين.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات.
- تحسين عملية صنع القرار.
- تحسين مصداقية المؤسسات.
- تشجيع الاعتبارات الأخلاقية.
- ضمان تحقيق قدر كاف من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب.
- توفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسات.
- العمل على تدعيم استقرار الشركات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية ومحاسبية.
- تدعيم الكفاءة والنزاهة في أسواق رؤوس الأموال.

المبحث الثالث: محددات، آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

تعتبر الحوكمة من الأدوات الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة والفعالية داخل المؤسسات، حيث تقوم على مجموعة من المحددات والآليات التي تسعى إلى تحقيق إدارة رشيدة ومستدامة. تعتمد الحوكمة على تعاون وتفاعل عدد من الأطراف المعنية لضمان تطبيقها بشكل صحيح وفعال.

المطلب الأول: محددات الحوكمة

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الإقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الإستثمار من جهة أخرى إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، ولعل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل في:

أولا: المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالثة، وتكون داخل الشركات نفسها وتشمل ما يلي:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة.
- الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.

- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالثة وصولا لتكامل هذه المصالح [1].

ثانيا: المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر التالية:

- القوانين العامة المنظمة للنشاط الإقتصادي عموما.
- المناخ العام للإستثمار في الدولة.
- كفاءة القطاع المالي من البنوك وشركات التأمين وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل.
- وجود كفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال.
- وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الإئتماني والإستثمارات...إلخ [2].

المطلب الثاني: آليات الحوكمة

تنقسم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية، كما يلي:

أولا: الآليات الداخلية

[1] الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، ص7 منشور في https://www.google.dz/webhp : Sourceid

[2] أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الالكترونية، العدد 21 ،مارس2008، ص23.

تتصب آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يلي:

1. **دور مجلس الإدارة:** حيث يعد مجلس الإدارة أحسن إدارة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال الصلاحيات الجماعية القانونية، وليستطيع بذلك مجلس الإدارة من تحديد وانجاز واجباته فإنه يلجأ إلى تحديد وحصر مجموعة من اللجان من غير الإدارة التنفيذية، لا تحل مكان مجلس الإدارة، يتمحور دورها في رفع تقارير مفصلة إلى مجلس الإدارة والقرار النهائي له.
2. **لجنة التدقيق:** هي أداة من أدوات الحوكمة التي تعزز وتزيد من حجم المعلومات المالية المفصح عنها مما يؤدي إلى الموثوقية والشفافية، حيث تعد التقرير المالي وتشرف على عملية التدقيق الداخلي في الشركات، كما تدعم التدقيق الخارجي من خلال هيئاته لتعزز من استقلاليتها من خلال إلتزامها بمبادئ الحوكمة، وتتميز أيضا أنها منشقة عن المجلس والعضوية مقتصرة على الأعضاء في مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية [1].

يتمثل دور لجنة التدقيق بشكل خاص في الآتي:

- متابعة عملية تطوير المعلومة المالية.
- رصد فعالية نظام الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- متابعة الرقابة القانونية للحسابات السنوية والموحدة.
- ضمان استقلالية محافظي الحسابات، لاسيما في ما يتعلق بتوفير خدمات اضافية.

[1] شبير ماهر أسامة نايف، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم التجارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين ،2017 ص10.

3. **لجنة المكافآت:** تتكون هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، حيث تهتم بأن تكون المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهتمين من ذوي الكفاءات العالية.
4. **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات من أهمها وضع المواصفات والمهارات المطلوبة التي يجب أن تتوفر لعضو مجلس الإدارة.
5. **التدقيق الداخلي:** تعمل المراجعة الداخلية على تأدية الدور الهام في عملية الحوكمة، حيث تعزز القدرة على الرقابة والمساءلة للشركة، وكذا بدوره يحسن سلوك الموظفين، ويحد من مخاطر الفساد سواء ماليا أو إداريا، بسبب توفر المصداقية والعدالة.

ثانيا: الآليات الخارجية

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة بالرقابيات التي من خلالها يمارس أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، وحجم الضغوط التي تقوم بها وتمارسها عدة منظمات دولية تهتم بهذا الموضوع، كل هذا يعتبر مصدر من المصادر الأساسية لتطبيق قواعد الحوكمة ومنها:[1]

1. **منافسة سوق الخدمات وسوق العمل الإداري:** حيث أن سوق المنافسة سوق يذهب سلوك الإدارة وخاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

[1] أحمد منير النجار، مرجع سابق، ص 30.

2. **الاندماج والاستحواذ:** ويعتبر الاندماج والاستحواذ أحد أشكال دمج الأعمال للشركات والتي ينص عليها بعض القوانين للشركات والذي بدوره يجب على الحوكمة تتبعها.
3. **التدقيق الخارجي:** حيث يحسن المدقق الخارجي من نوعية الكشوفات المالية ويحقق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات في الشركة، ويغرس الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.
4. **التشريع والقوانين:** حيث تؤثر التشريعات والقوانين على عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض[1].

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

تتوفر أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتشمل هذه الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات أساسا فيما يلي [2]:

- **المساهمون: Shareholders** هم من يقومون بتقديم رأس المال لشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم ويملكون الحق في ختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن إختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

[1] شبير ماهر أسامة نايف، مرجع سابق، ص :11.12.

[2] أحمد منير النجار، مرجع سابق، ص 40.

- **مجلس الإدارة: Directors of Board** بصفتهم من يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، يرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة.
- واجب الإخلاص في العمل.

- **الإدارة: Management** تعتبر الإدارة من الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركات وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

- **أصحاب المصالح: Stockholders** وهم 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، وهذه مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع

الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولون وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إئتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة[1].

[1]أبو حمام ماجد إسماعيل، أثر تطبيق الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم التجارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009 ،ص: 26. 28.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخالقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركة أهدافها.

الفصل الثاني

أثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الإقتصادية

تمهيد

إن متابعة أداء المؤسسات الإقتصادية من أهم المواضيع في وقتنا الحالي فهو مصطلح يجب تحديده وضبط مدلوله وعلى ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. فحوكمة الشركات تعتبر من أهم الإجراءات فهي ترسي قيم المساءلة والمشاركة والمسئولية والشفافية في المؤسسات الإقتصادية مما يضمن نزاهة المعاملات مع جميع أطراف أصحاب المصلحة. ومنه لكي تكون المؤسسات ذات أداء جيد فإن الحوكمة تلعب دورا بارزا في تحسين كفاءة وأداء المؤسسات الإقتصادية.

وللإلمام أكثر بالموضوع إرتأينا لتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات

المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرت استعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤديا الي توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو قد يستخدم للتعبير عن مدي بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

المطلب الأول: تعريف الأداء

إن يساعد البدأ في تعريف الأداء القارئ بأن يركز علي المعني الحقيقي المقصود بكلمة آداء perfrom يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف فعلي، يعمل ويري ديل dale أن الأداء يتألف من قسمين:

1. فعالية.
2. نتيجة هذه الفعالية.

أن توماس جيلبرت Gilbret Thomas فيعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموعة سلوك والنتائج معا، وهو إتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس سلوك وحده أو الإنجاز وحده إنه تكاملهما معا، أنه ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص وأشار إلى أنه تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه سلوك والانجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحقق معا، مع الميل إلى

إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى[1].

عرف ميالر وبروملي الأداء: على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

كما عرفه بيتر داركر: قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال [2].

ويتمثل الأداء بالنسبة لأحمد سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

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 الأهداف ويعبر عن المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

المطلب الثاني: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

[1] عصمة سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان،دار الرمال، عمان، 2009 ،ص48

[2] -Miller kent & Beomiley philip ,strategic risk and corporate performance :an analysis of alternative risk measures ,management journal, vol 33 No (4) ,1990 ,p : 759

- **الأداء مفهوم واسع الاستعمال:** يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد له لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل.
- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية هي تلك التي تحددها البيئة الخارجية وتحقق الأداء تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة ليقاس الأداء بها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في آخر والتوليفات متعددة وتتغيرعبر الزمن.
- **الأداء مفهوم ثري بالمكونات:** الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقصة، يظهر هذا التناقص مثال عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية للأفراد بصفة مستدامة، إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية.
- **الأداء مفهوم ثري بالمكونات:** الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقصة، يظهر هذا التناقص مثال عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية للأفراد بصفة مستدامة، إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية.
- **الأداء مفهوم ذو أثر:** يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في

البرامج والخطط في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه بهدف إتخاذ الإجراءات الصحيحة لبلوغ الأداء المستهدف[1].

هناك أيضا خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي نميز بها الأداء:

- **أنها ذات طبيعة تقييمية:** يعني هذا أنه يمكن الحكم على السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة، أو إيجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يسهموا تجاه إنجاز الأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية.
- **الأداء متعدد الأبعاد:** يعني أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو إعاقة الأهداف التنظيمية[2].

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:

1. أولا: حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والجزئي:

1.1. الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

2.1. الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة [1].

---

[1]بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الانشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال)،أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2007 ،ص:16.17.

[2]سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا،2001،ص:112.

2. **ثانيا: حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1.2. **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية، والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة، ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال إستثماراتهم بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة [2].

3. **ثالثا: حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء إقتصادي، إجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري:

1.3. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2.3. **الأداء الاجتماعي:** ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

---

[1] مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (10)جامعة بسكرة، الجزائر،2001، ص:89

[2] زرقون، محمد وعرابة، الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 ،ص:121.

3.3. **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.3. **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الاداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الاداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.[1]

4. **رابعا: حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة وهي كالتالي:

1.4. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد إلتزاماتها، وتحقيق المردودية.

2.4. **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الانتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنئة التكاليف.

3.4. **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناءا على مؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدرتها على الإختراع والإبتكار، كذلك درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

4.4. **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الأفراد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازه وأداء مهامه بنجاح.

5.4. **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن موردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة،

[1] حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد، دور التسيير على أساس ألنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012 ،ص:105.

وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعمالء وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.

6.4. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، يمكن معرفة هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات منها: الحصة السوقية، إرضاء العاملين السمعة، ومردودية كل منتج.

7.4. أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء بهذه الوظيفة هو بالنسبة لـ:

- **المساهمين:** الحصول على عائد مرتفع واستقرار في الأرباح الموزعة.
- **الموظفين:** هو توفير جو ملائم.
- **الموردين:** إحترام المؤسسة آجال التسديد والإستمرار في التعامل.
- **العملاء:** الحصول على منتجات في الآجال المناسبة وبجودة عالية[1].

[1] زرقون محمد، وعرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 ،ص:126.

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات

بعد تناولنا أداء المؤسسة في المبحث الأول وتوضيح معناه تأتي عملية تقييمه وتحسينه في هذا المبحث محاولين التطرق إلى الجانب المتعلق بدراستنا علاقة الحوكمة بتحسين الأداء.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين إنجاز الاتجاه الفعلي الذي تم أداءه وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم، فالمديرون العموميون يحتاجون إلى تقييم الأداء المؤسسي لكي يعرفوا عن طريقه أين كانو وإلى أين هم ذاهبون.[1]

هناك تعريف آخر يرى أن تقييم الأداء هو "مرحلة من مراحل العملية الإدارية نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قاصم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية في العادة سنة".

وعرفت بعض المنظمات مثل منظمة اليونسكو الأداء المؤسسي على أنه "هو التوصل الى استنتاجات تمكن من إجراء التحليل الكافي لمؤشرات الاداء المؤسسي". وعرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO بأنه: "هو عملية التقويم على أساس مؤشرات الأداء المؤسسي للحد الذي تحققت عنده النتائج المتوقعة".

ومن التعاريف السابقة نستخلص مايلي:

[1] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014، ص 39.

- تقيم الأداء هو عملية يهدف إلى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات.
- هو عملية تطبيق مؤشرات الأداء المؤسسي وتقويم نتائجه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولا: أهمية تقييم الأداء[1]

- توجيه نظر الإدارة العليا لمراكز المسئولية التي تكون أكثر حاجة إلى الاشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ترشيد الطاقة البشرية للمنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءا، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكفآت التشجيعية.
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسئوليات الإدارية.
- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمات الأعمال ببعضها البعض.
- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لإتلافها.

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص174.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تهدف عملية التقييم المؤسسي إلى:

- الحصول على أفضل عائد، ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فيها.
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.
- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- إلمام الفرد بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج الى علاج، وذلك عن طرق نصحه وإرشاده لتحسين أداءه.
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور الفرد بمسئوليته، وأن أدائه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقي والحصول على المكافأة.
- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل مع مراعاة العوامل والاعتبارات المؤثرة في الأداء وأسباب وقوعها.
- التقييم الموضوعي للأداء عن طريق وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، والمتابعة والتسجيل المستمرين لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد.

- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم بالإضافة الى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة الى أخرى.

وتساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي في متابعة نشاط المنظمة وقياسه وتخطيطه من خلال مؤشرات الأداء، وكذلك تساعد في تطبيق مبدأ الادارة بالاستثناء، وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات الشاذة التي تخرج عن النطاق المحدد لها.

المطلب الثالث: تحسين الأداء ودور الحوكمة في ذلك

أولا: تحسين الأداء

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال[1].

ويتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها[2]:

[1] شطارة نبيلة، لبرص صارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2 ،ص.18.

[2] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، الحوكمة و دورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية :حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 -2014 ،ص64.

التحسين المستمر KAIZEN :

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

وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر في مايلي:

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

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها[1]:

[1] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، مرجع سبق ذكره، ص65

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

القياس المقارن :BENCHMARKING

يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"، وذلك بهدف تحسينه.

وبتحقيق هذا الهدف، تتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه: يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والمتميزة، يمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في: التخطيط، البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها، الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار).

ثانيا: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء

تعتمد الحوكمة على وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا، فهو نظام هدفه الأساسي الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، إضافة إلى ما يقدمه من خصائص ومميزات بفضل قدرته على ترشيد وتوجيه المؤسسة وتقييم الأداء الداخلي لها،

من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير وكل ذلك في الأخير من شأنه أن يحسن في أداء المؤسسة ككل.[1]

تعتبر الموازنة التقديرية هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية الإنفاق والحصول على الأموال، وهي أداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة وهي تحقق الخدمات الرئيسة التالية: التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز.

وهي تعبير (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، حتى يمكن تقييم الأداء، ومتابعة التنفيذ، والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعة، واتخاذ القرارات المطلوبة ولا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط، إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ، ثم المتابعة والرقابة عليها، وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها.

لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة، عن طريق:

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.
- تحليل الانحرافات و التعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

وتساعد الموازنة بهذا الإجراء على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب "الإدارة بالاستثناء"، أي توجه الإدارة انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط تاركة بذلك

[1] شطارة نبيلة، لبرش صارة، مرجع سبق ذكره، ص 2.

الأمور الروتينية التي تسير سيرا طبيعيا من دون أن تضيع وقتها في مباشرة تلك الأمور، حيث تتم الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواءا من حيث الكمية، أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة...الخ[1].

مساهمة لحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات[2]

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

- التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.
- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح.
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في المؤسسة.

إن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال:

---

[1] بلخير آسيا، ادارة الحكمانية ودورها في تحسين الاداء التنموي بين النظرية والتطبيق –الجزائر نموذجا:2000–2007 ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة–الجزائر– 2010 ،ص.ص.110.115

[2] يحياوي الهام وبوحديد ليلى، مرجع سبق ذكره، ص65

- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.
- مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعدها على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.
- فتح أبواب عدد أكبر من أسواق رأس المال.

أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء وتتمثل هذه القنوات في الآتي: زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الأزمات المالية، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح.

إلا أن دور الحوكمة في تحسين الأداء اللإقتصادي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إذا إلا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) وضمان استمرار تدفق رأس مال لتمويل المؤسسات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين الممولين.
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ومواجهة التحايل والخداع الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

وبالتالي نلاحظ أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق

ربحية معقولة من استثمارات، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات[1].

[1] يحياوي الهام وبوحديد ليلى، مرجع سبق ذكره، ص65.

المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء

لكي تحقق المؤسسات الإقتصادية أهدافها ورؤيتها لا بد لها من إدارة حكيمة تعتمد على عدة مداخل، من أهم هذه المداخل الحديثة العناصر الموجودة في مبادئ حوكمة الشركات. لذلك سنحاول في هذا المبحث تبيين أهمية تطبيق هذه العناصر وتأثيرها على أداء المؤسسات الإقتصادية .

المطلب الأول: تاثير الافصاح و الشفافية على أداء المؤسسة

أولا: مفهوم الافصاح [1]

يعرف الإفصاح بشكل عام بأنه: بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقرالاستفادة منها أو استخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القائم المالية، وهذا يعني أن تشمل القائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة، كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع ويعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها على خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته والقياس المحاسبي المطلوب مما أدى إلى ظهور ثلاثة مفاهيم للإفصاح وهي:

الإفصاح الكامل: يتطلب الإفصاح الكامل الإفصاح عن كل المعلومات والتفاصيل سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا. هذا النوع من الإفصاح قد لا يفيد مستخدم المعلومات حتى

[1] بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة – واقع ،رهانات وآفاق – المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي – الجزائر يومي 7 و8 ديسمبر 2010،ص3.

لو تحقق حيث أن كثرة التفاصيل التي تكون غير مهمة قد تربك مستخدم المعلومات ولا تساعده على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب.

الإفصاح العادل: يركز مفهوم الإفصاح العادل على أهداف أخلاقية تتعلق بالعدالة والمساواة بين مستخدمي القوائم المالية في عرض الحقائق المتعلقة بأنشطة المنشأة لمساعدم على أتحاذ القرارات الصحيحة إلا أن هذا المفهوم انتقد حيث أن مفهوم العدالة مفهوم نسبى غير محدد.

الإفصاح الكافي: هو الأكثر استخداما من قبل المنظمات المهنية ومعظم الكتاب والباحثين حيث أنه وفقا لهذا المفهوم يتم عرض وتوفير المعلومات الملائمة والتي تتفق واحتياجات مستخدم المعلومات والتي تساعده على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

ويتطلب هذا المفهوم عرض جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي المعلومات.

ثانيا: مفهوم الشفافية[1]

تعددت تعريفات الشفافية بتعدد الأهداف المراد الوصول إليها من الشفافية فمنها من ركز إلى الجانب الاقتصادي ومنها من حضر الشفافية في سياق الميزانية العامة في بعدها المحاسبي أي تدفق المعلومات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها سنحاول أن نرمز إلى التعاريف الواردة عن المنظمات والهيئات الدولية منتقين للتعاريف التالية تشمل المجالات المتنوعة للشفافية وفي هذا المضمار نذكر التعاريف التالية:

[1] د. رضا حاجي العلجة، دور الشفافية في تحقيق حوكمة المالية العامة، مجلة العلوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 2012/26 ،ص106.

- تعرف هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء.
- الشفافية من وجهة نظر خبراء صندوق النقد الدولي هي الانفتاح إلى الجمهور فيما يتعلق :

1. هيكل ووظائف القطاع الحكومي وأهداف السياسية والاقتصادية.
2. حسابات القطاع العام التي من شأنها تعزيز المساءلة وتثبيت المصداقية.
3. حضد تأييد قوي للسياسات الاقتصادية من جانب الجمهور الذي سيكون إلى علم تام بمجريات الامور.
4. الشفافية في جميع مراحل إعداد الميزانية من مراقبة الحكومة ومحاسبتها أي الانفتاح إلى الجمهور في ما يتعلق بهيكل ووظائف القطاع الحكومي من خلال تعزيز المساءلة وتثبيت المصداقية لأن انعدامها يؤدي إلى عدم الاستقرار وعدم الكفاءة وعدم العدالة أيضا.

استند البنك الدولي في تعريفه للشفافية إلى مفهوم الحوكمة حيث قام تعريف البنك الدولي إلى دعامتين هما التضمنية أو المشاركة من ناحية والمساءلة من ناحية أخرى، ويقصد بالتضمنية المساواة بين كل من له مصلحة في إدارة الحكم إما المساءلة فتشير إلى عدم اقتصار الديمقراطية إلى التمثيل الشعبي فحسب ولكن لإحتوائها إلى الشفافية في إدارة الحكم.

ثالثا: شروط الشفافية

من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية يجب[1]:

1. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث إن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا لاستيفاء الشكل فقط وكمثال على ذلك ميزانيات الشركات التي تنشر بعد أشهر أو سنوات من إغفالها.
2. أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
3. أن تكون شارحة نفسها لنفسها دون غموض فقد تقوم بعض الشر كات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرافقتها أو بدون تقرير محافظ الحسابات.
4. كما أنه لا يجب أن تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
5. أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.
6. حيث يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين عن طريق مساعدتهم على تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تأكيد أو تصحيح التقييمات الماضية وتتحدد وثاقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودا من ناحية الأهمية النسبية.

[1] بوضياف مليكة، الادارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والاقليمية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية. ورقلة، يومي 12 و13 ديسمبر 2010،ص141.

رابعا: تأثير الشفافية والافصاح على الأداء

يترتب على تطبيق الإفصاح والشفافية عديد من الآثار والفوائد الإيجابية على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وبعض هذه الفوائد لخصها اللوزي فيما يلي:

- أن تطبيق الإفصاح والشفافية يترتب عليهم توفير الوقت والتكاليف، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤديان إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن أداء الأعمال سيكون جماعيا وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يساعد الإفصاح والشفافية على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.
- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام.[1]
- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات الوطنية.
- محاربة الفساد بكافة صوره وأشكاله وتقليص البيروقراطية.
- توعية المعنيين بالقرارات واطلاعهم على الخيارات المتاحة وتسهيل عملية تقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية.
- تعتبر الشفافية مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم.
- تعزيز الاتصال بين المؤسسة وأصحاب المصالح والمسؤولين.

[1] د.حمزة بن عبد الله عقيل، الادارة بالشفافية مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكمة المكرمة من وحهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط،جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ماي 2013 ،ص31.

- تعزز الشفافية الرقابة الذاتية وذلك بتحديد الصلاحيات الخاصة بالموظفين والعاملين لاتخاذ قرارام الخاصة بمجال عملهم.[1]
- كلما ازداد العمل بمبدأ الإفصاح والشفافية أي كلما كانت المعلومات متاحة للجمهور وللمستثمرين خصوصا كلما نقص التعامل المحظور لهذه المعلومات الامتيازية، فالعلاقة إذن علاقة طردية. ومن جهة أخرى فإن التحايل على مبدأ الإفصاح بنشر معلومات خاطئة فإنه سلوك مجرم في حد ذاته وهو ما يعرف بجريمة نشر معلومات خاطئة، ذلك أن بعض المشاركين في البورصة قد يعمدون إلى نشر معلومات غير دقيقة وغير صحيحة عن وضعية تلك الأسهم المتداول فيها مما يهز ثقة السوق.
- يساعد مبدأ الافصاح والشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الانفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، وعلى العكس من ذلك فان غياب الشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل، أي عدم ترشيدها[2].

يتضح مما سبق أن المنظمات التي قد طبقت الافصاح والشفافية في كافة أعمالها هي منظمات ذات كفاءة وفعالية تتسم بمناخ تنظيمي تتوفر فيه عديد من القيم الإيجابية، مثل: التعاون، والاستقلالية، والنزاهة، وتوفير الوقت.

[1] أ.قسوم حنان، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري، مجلة الأبحاث، العدد الرابع،.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص، 201

[2] علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الانسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول : المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009 ،ص7.

المطلب الثاني: تأثير المساءلة على الأداء

أولا: مفهوم المساءلة

ترجع تسمية المساءلة "Accountability" إلى لفظ الحساب "Account"، "ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخري، أما اصطلاحا فيمكن تعريف المساءلة بأنها محاسبة طرف من أطراف الحكم أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة [1].

تعرف هيئة الأمم المتحدة المساءلة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين بمايلي[2]:

- توضيح كيفية تنفيذ المهام ومبررات القرارات التي يتخذوا.
- التفاعل المباشر مع الانتقادات والمطالب التي تقدم إليها.
- قبول جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي تقع أو الفشل الذي ينتج عن تلك القرارات.
- وجود آلية تتيح التحقق من التزام المسؤولين بمهامهم على الوجه المخطط له.

أشار (الجهني) إلى مجموعة من التعريفات للمساءلة وهي على النحو الآتي: "قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعلم المستخدم"، "الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وتشمل شرحا وتفسيرا "، "إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة لماذا حدث الفشل، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات علمية قاموا بها

[1] رشا نايل حامد الطروانة، علي محمد عمر العضايلة، مر جع سبق ذكره، ص68.

2د.قاسمي كمال، د.سعود وسيلة، عنوان المداخلة "نظرة على مراقبة التسيير كآلية من آليات حوكمة الشركات"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2 ،2015 ، ص3.

تتنافى مع الأنظمة والمعايير المرعية، ولا تنسجم معها"، و"وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتقليل الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة". هي قيام الرئيس وأيضا بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال تقييم "هذه الأعمال"، الوعد أمام المستخدم (صاحب العمل) وأمام النفس والآخرين بتقديم نتائج محددة.

ويضيف التعريف الأخير بعدا جديدا للمساءلة وهو أن المؤسسة قد تسأل بوصفها وحدة واحدة وبذلك فإن المساءلة ليست للفرد فقط، بل هي للمؤسسة أيضا. ويشير التعريف المذكور للمساءلة إلى أنظمة ومعايير يجب أن تنسجم معها سلوكات وأعمال وقرارات الأفراد والمؤسسات.[1]

ثانيا: أنواع المساءلة

لم يتفق الباحثون على تصنيف واحد يشمل جميع أنواع المساءلة، فهناك تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة، ويمكن توضيح أنواعها على النحو التالي[2]:

المساءلة السياسية: ترتكز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، وتؤكد على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع.

[1] حيدر العمري، درجة التوافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2013، ص76.

[2] نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترح لاستكمال متطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة،2011،ص76.

المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.

المساءلة القانونية: تتضمن المساءلة القانونية التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والإلتزامات التعاقدية، ومن أمثلة المساءلة القانونية التدقيق المالي السنوي.

المساءلة المهنية: وتؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقا من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.

المساءلة الإجتماعية/العامة: و تشير إلى الآليات التي تخضع المسئولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون.

المساءلة الهيكلية: هي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنويا أو نصف سنويا حيث يقوم المسؤوول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين.

ثالثا: مبادئ المساءلة

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة و هذه المبادئ كما يلي[1]:

وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزامها و عواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

[1] نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص42.

مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلا، وأن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.

مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.

رابعا: أهمية المساءلة

تلعب المساءلة دورا محوريا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة. وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى ابرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة [1].

ولا يخفي أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية

[1] نعيمة محمد حرب، نفس المرجع، ص43.

والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الانصاف وإظهار الانجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة. وتتمثل أهمية المساءلة في[1]:

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية .
- تنظيم الأفراد طبقا لاستراتيجية المؤسسة.
- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء .
- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل .
- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الادارية.

المساعدة على الابداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الابداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.

وفي الأخير ينبغي النظر الى المساءلة على أنها ليست مصدرا للخوف والقلق، ولا أنها أداة للتهديد، ولا قضية تحقيق لإصدار الحكم بقدر ماهي أسلوب لمراجعة بهدف تحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة[2].

[1] نفس المرجع، ص44.

[2] عبد السلام محمو د حتامله، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية–جامعة السلطان قابوس، مجلد 11–العدد 1 يناير 2017 ، ص 104.

المطلب الثالث: تأثير المسئولية الإجتماعية والمشاركة على أداء المؤسسة

الفرع الأول: تأثير المسئولية الإجتماعية على أداء المؤسسة

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعرف المسئولية الاجتماعية بأنها توجه حديث النشأة، إلا أنه عندما يتم دراسة هذا الأخير نفهم تطور هذا المفهوم، حيث كان شائعا في أمريكا تحت مفهوم "العمل الخيري للمؤسسات"، وفي النصف الأول من القرن العشرين بات معروفا بشكل واضح.

حيث تعددت تعاريف المسئولية الاجتماعية، نسوق منها ما يلي:

- عرف (Drucker) المسئولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".
- تعرف موسوعة ويكيبيديا المسئولية الاجتماعية بأنها:" المفهوم الذي تم بموجبه الشركات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك في كل أوجه عملياتها.[1]
- عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسئولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل[2].

[1] بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسئولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقي الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية، جامعة بشار، 16/09/2015، ص2.

[2] World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. Meeting changing experience : Corporate social responsibility, 1999, p3

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للشركات الذي يدمج ضمن نموذج الأعمال إنه نشاط طوعي تقوم به شركة للعمل بطريقة اقتصادية واجتماعية ومستدامة بيئيا. يهدف إلى تبني المسئولية عن أعمال الشركة وتشجيع أحداث تأثير إيجابي من خلال أنشطتها على البيئة والمستهلكين والموظفين والمجتمعات وكافة الأعضاء الآخرين في المجال العام الذين يمكن أيضا اعتبارهم من أصحاب المصلحة[1].

ثانيا: أبعاد المسئولية الاجتماعية

عرض بعض الباحثين عناصر المسئولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب كرول Carroll فإن المسئولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي **Economic** والأخلاقي **Ethical**، القانوني **Legal**، الخيرية **Philanthropy** وفي هذا الإطار قدم كرول Carroll مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على واحد من المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كرول Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل منظمات الأعمال في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب

[1] عادل عمر، المسؤولية الاجتماعية ودورها في بناء واستقرار المجتمع، مركز مقديشو للبحوث والدراسات، تم الاطلاع عليه في 21/05/2024 على الساعة 2:14 http://mogadishucenter.com

دورا أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علما بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال[1].

ثالثا: تأثير المسئولية الاجتماعية على أداء الشركات

تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين المسئولية الإجتماعية وأداء المنظمة، حيث قسم connolly الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تبنيها لمفهوم المسئولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسين هما الفوائد المالية والفوائد الاجتماعية. فبالنسبة للفوائد المالية يشير connolly إلى أن المنظمة إذا لم تلتزم بمبادئ المسئولية الاجتماعية فإنها ستتكبد تكاليف باهظة، وستدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المنظمة بدفع تكاليف الضرر البيئي. كما وجدت بعض دراسات أخرى أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل الشركات لمسئوليتها الاجتماعية وبين أدائها والأرباح المالية التي تحققها الشركات وتعود هذه العلاقة الإيجابية إلى تحسن العلاقة داخل الشركات بين الإدارة والعاملين من ناحية والإدارة وعملاء الشركة من ناحية أخرى، كما تتحسن سمعة الشركات وتصبح مؤهلة للاقتراض من القطاع المصرفي وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع. كما أكدت دراسات أخرى على أن التزام الشركات ببرامج المسئولية الاجتماعية يكون له أثر ايجابي على إنتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم أخرى كما أوضحت دراسات إيجابي على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام البيئي وإنتاجية الشركات وكفاءا في استخدام الموارد وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن

[1]بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسئولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، لملتقي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسئولية الإجتماعية، جامعة بشار، 14 -15 فيفري 2012 ،ص3.

نجاح برامج المسئولية الاجتماعية للشركات يتوقف على قدرة الحكومات على توفير بيئة أعمال مواتية وعلى ما تفرضه من ضرائب وعلى مرونة قوانين العمل.

الفرع الثاني: تأثير المشاركة على أداء المؤسسات الإقتصادية

إن التحديات التي يواجهها الإنسان تزداد ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فان الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة القادرة على إدارة التغيير والابتكار.

أولا: مفهوم المشاركة

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرؤوسيه"، ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

عادة ما تعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار. ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب.

أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضا كيفية توزيع المكافآت[1].

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف

[1] منهل الثقافة التربوية، مفهوم المشاركة، تم الإطلاع عليه بتاريخ2024/04/05،على الساعة20:34 https:/www.manhal.net

التنظيمية، وحل المشكلت واتخاذ القرارات. فلإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة، وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات، وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا إرتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير.[1]

ثانيا:عوامل نجاح عملية المشاركة

لكي تنجح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل منها [2]:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.
- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلها للوقوف الى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- أن تمكننا من التوصل الى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثالثا: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

إن عنصر المشاركة له دور فعال للتأثير على أداء المنظمة وتطويرها فهي[3]:

[1] حرب محمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] Vann Allan-Shared Decision Making-Making- Effective Leaderchip-1992-Principale No12pp31.

[3] محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العملين والإدارة، بحث علمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009 ،ص.97

- تعبر عن حق طبيعي للقوى المنتجة لتقرر الخطط والإنتاج وتوزيع العائدات من خلال امتلاكها حق إدارة المنظمة التي يعملون فيها.
- المشاركة سبيل للقضاء على الأوتوقراطية من خلال انتقال سلطة الإدارة من أيدي القلة إلى أيدي الأكثرية وخلق الشعور بالمسئولية لدى كل عامل اتجاه العمل الذي يؤديه واتجاه المنظمة التي يعمل فيها، كما أنها تعني خلق نوع من التوجيه والرقابة الذاتيين لدى كل الأفراد داخل التنظيم، عندها تتحول جهود الأفراد من الصراع والتخريب إلى رفع الإنتاجية والمحافظة على استمرارية التنظيم وفي ذلك تحقيق لمصالح كل الأطراف.
- المشاركة وسيلة لخلق بوادر الإبداع والابتكار من قبل العمال، ولتحسين مستوى الإنتاج وتطوير أساليبه.
- المشاركة تساعد على تثقيف العمال، وتخلق روح المسؤولية فيهم نتيجة شعورهم بكيانهم وأهميتهم داخل المنظمة وتدفعهم بالتالي إلى الاستمرار في تحمل المسئولية وفي الدفاع عن أي عمل شاركوا في التخطيط له أو في تنفيذه.

إن في كل ذلك قضاء على ظاهرة اللامبالاة ومساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية المشاركة تعتبر أداة لتطوير العاملين من النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية وزيادة حماستهم وتقبلهم للتطوير والتغيير إنها تنمي الشعور بالنفس لديهم وتقوي الاعتزاز بالجماعة وتهيء للعامل فرصة التعبير عن الرأي.

إنها ترفع من معنوياته ومن شعوره بالرضا وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية .

- المشاركة وسيلة لزيادة التقارب بين الإدارة والمرؤوسين ومن خلالها يمكن وضع المرؤوسين بصورة المشكلات التي تعترض الإدارة لبلوغ الأهداف سواء منها الاقتصادية أم الاجتماعية، أنها توضح أن العملية الإدارية ليست بالبساطة أو السهولة

الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج، ومن أهمها العنصر البشري والاستخدام الأفضل يتم بالمشاركة الفعلية بالعملية الإنتاجية والإدارية.

تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وعملية التحديد هذه لا تتم بشكل مبكر دون مشاركة عمالية أوسع، إضافة إلى الكشف عن الانحرافات أثناء حدوثها وهي عملية من اختصاص العاملين .وضع الخطط الصحيحة ورسم الأهداف المستقبلية.

كما أن للمشاركة دور في تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة وظروف العمل، وتحقق الرضا النفسي لكل العاملين إنها تزيل فكرة أن العامل يجب أن ينفذ فقط بل تعطيه شعورا وثقة بأنه لا يبيع عمله وجهده للمنشأة بل يستثمر جهده فيها. وطبعا عملية المشاركة تكسب الأفراد مهارات وخبرات جديدة إدارية وقيادية وفنية...الخ مما يساهم في تطوير وتحسين مستوي الأداء وبالتالي تطوير المنظمة.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره آلية تمكن من نجاح المؤسسة الإقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية)، كما أن تحسين الأداء وتطويره أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة وكشرط لازم لبقاءها وإستمرارها في بيئة الأعمال. لذا أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية عملية بالغة الأهمية لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة من أجل الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها بإستغلال مواطن القوة وتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف بإتخاذ القرارات السليمة والمناسبة لإستمرارها وتحسين أداءها مستقبلا من خلال إستفادا من عناصر الحوكمة التي لها دور كبير في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة توزيع الغاز والكهرباء

سونلغاز المدية

تمهيد

من أجل تغطية جوانب الموضوع المدروس ومحاولة إعطاء نظرة عن الجانب التطبيقي للموضوع إرتئينا تقديم حالة شركة سونلغاز فرع المدية كمؤسسة لعرضها كحالة تطبيقية، لمعرفة واقعها في إطار عملية اختيارها وسوف نحاول من خلال هذا الفصل دراسة استبيان قدم للمؤسسة الذي سوف نتناول فيه تقديم عام للمؤسسة، ثم دراسة للمؤسسة من خلال تقديمه ثم تشخيصه باستعمال برنامج إحصائي وصفي SPSS للتعرف أثر الحوكمة في المؤسسة فبطبيعة الحال اختيار هذا لا يكون بطريقة عشوائية وإنما يتم على أساس أسئلة التي تعتمد عليها دراستنا بالمؤسسة لذلك سيتم دراستها وتحليلها وأخيرا تقييم هذا الاستبيان عن طريق التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS .

المبحث الأول: نظر لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أبرز وأهم المؤسسات على المستوى الوطني في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سيتم في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز وتطويرها مع إبراز مفهومها.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط عدة تغيرات أثرت في طرق تسيير ما بصفة مباشرة، وقد مرت بعدة مراحل يمكن إيجازها في ما يلي:[1]

1. المرحلة الأولى (1947-1969): تم إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر EGA خلا سنة 1947 وهي أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى أنذالك أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية وبعد الاستقلال إلى غاية 1969.

2. المرحلة الثانية (1969-1983): تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء وغاز وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 المعلنة في الجريدة الرسمية

[1] مؤسسة سونلغاز مطبوعة سونلغاز الجزائر.

للدولة الجزائرية في أوت 1969، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بدلا من مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وواجهت المؤسسة في هذه الفترة مهام صعبة كإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها عبر الشبكات، ثم توزيعها عبر التراب الوطني لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت، مصانع، مؤسسات...الخ) بالإضافة إلى سحب الفرنسي لإطاراته من المؤسسة، مما ترك ثغرة كبيرة في هذه المؤسسة بسبب عدم كفاءة اليد العاملة الجزائرية ونقصها أصلا في مجال الصناعة وهذا ما أدى إلى إرسال بعثات من الإطارات والموظفين إلى الخارج قصد تأطير مؤسساتها، وكسب المهارات اللازمة لتسيير مثل هذه الأخيرة.

3.المرحلة الثالثة (1983-1991): خلال هذه المرحلة شهدت المؤسسة تعثر جذري وهام حيث أن المؤسسة انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمؤسسات الكهربائية.

KANAGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

وهذه المرحلة بالذات عرفت المؤسسة تطويرا في مجال التكوين، حيث أصدرت قرار بإنشاء مراكز التكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية احتياجاتها من اليد العاملة المتخصصة في مجال الكهرباء والغاز خاصة.

4. **المرحلة الرابعة (1991-1995)** تميزت هذه المرحلة بالطابع قانوني جديد للمؤسسة حيث تغير طابعها القانوني، فأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع القانوني والتجاري (مرسوم تنفذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، لكن في هذه الفترة لم يطبق فعليا النظام الجديد بل أجل إلى غاية سنة 1995 حيث تم التطبيق الفعلي للقانون

الجديد إلا أن إبان هذه المرحلة تم وضع أول إتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي العمال كمرحلة إبتدائية والتي تحدد علاقات العمل بين الطرفين من و واجبات وحقوق.

5. المرحلة الخامسة (1995-2022): تحول المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC سنة 1995 المرسوم التنفيذي رقم 95-208 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يؤكد طبيعة سونلغاز على أنها مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي، والحق تسيير هذه المؤسسة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة الميزة التي أدرجت على هذه المؤسسة في هذه الفترة هي إستغلاليتها المالية أي إستقلالية المؤسسة في تسييرها كما حددت لها مجالات التعامل مع الوصاية و وضع أيضا في نفس الفترة لهذه المؤسسة المهام الرئيسية لها وهي:

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.
- نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النوعية والأمن وأقل تكلفة للطاقة في إطار مهامها للخدمة.

6. المرحلة السادسة (2002-2006): في هذه المرحلة أصبحت المؤسسة مؤسسة ذات أسهم SPA بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سنة 2002 حيث يقدر رأس مالها بـ 1.500.000.000,00 دج مقسم إلى 150 ألف سهم، ويقدر كل سهم بـ 1000.000,00 دج وكل الأسهم ملك للدولة، أي أن رأس مالها غير معروض للبيع، لا على المستوى المحلي ولا على المستوى الدولي، إذ أن الشيء الذي يميز هذه المرحلة عن سابقها هو تحريرها أكثر إستقلالية التسيير المالي والقراراتي، وبالتالي أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسيير خاص واستقلالية مالية، ومن أ÷م هذه المديريات:

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE

- المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباءGRTE
- المديرية العامة للتوزيع غرب وهرانSOD
- المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GTRG
- المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائرSDA
- المديرية العامة للتوزيع شرق قسنطينة DES

في أفريل 2017 أصبح التقسيم الجديد لمديريات التوزيع كما يلي:

- المديرية العامة للتوزيع وسط البليدة SDC(ضمن الشرق والغرب)
- المديرية العامة للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة SDA

مما سبق يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مرت عبر مراحل سمت لها بالتطور واحتلال الصادر في مجال الطاقة الكهربائية والغازية.

الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المدية)

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الوسط منها ولاية المدية.

يمكن تعريف الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم ونذكر من بينها ما يلي:[1]

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي يمكن من تزويد زبائن جدد.
- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.
- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.
- تسويق الكهرباء والغاز.

[1] تم اعتماد على معلومات محصلة من المؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

إن مديرية التوزيع بالمدية تضم ستة وكالات تجارية منها (المدية [1و2]، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط).

- عدد الزبائن الموصلون بالكهرباء 174552.
- عدد الزبائن الموصولون بالغاز 80464
- التغطية بالكهرباء 799 9 كلم.
- التغطية بالغاز 630 6 كلم.

مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة و وفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقا.

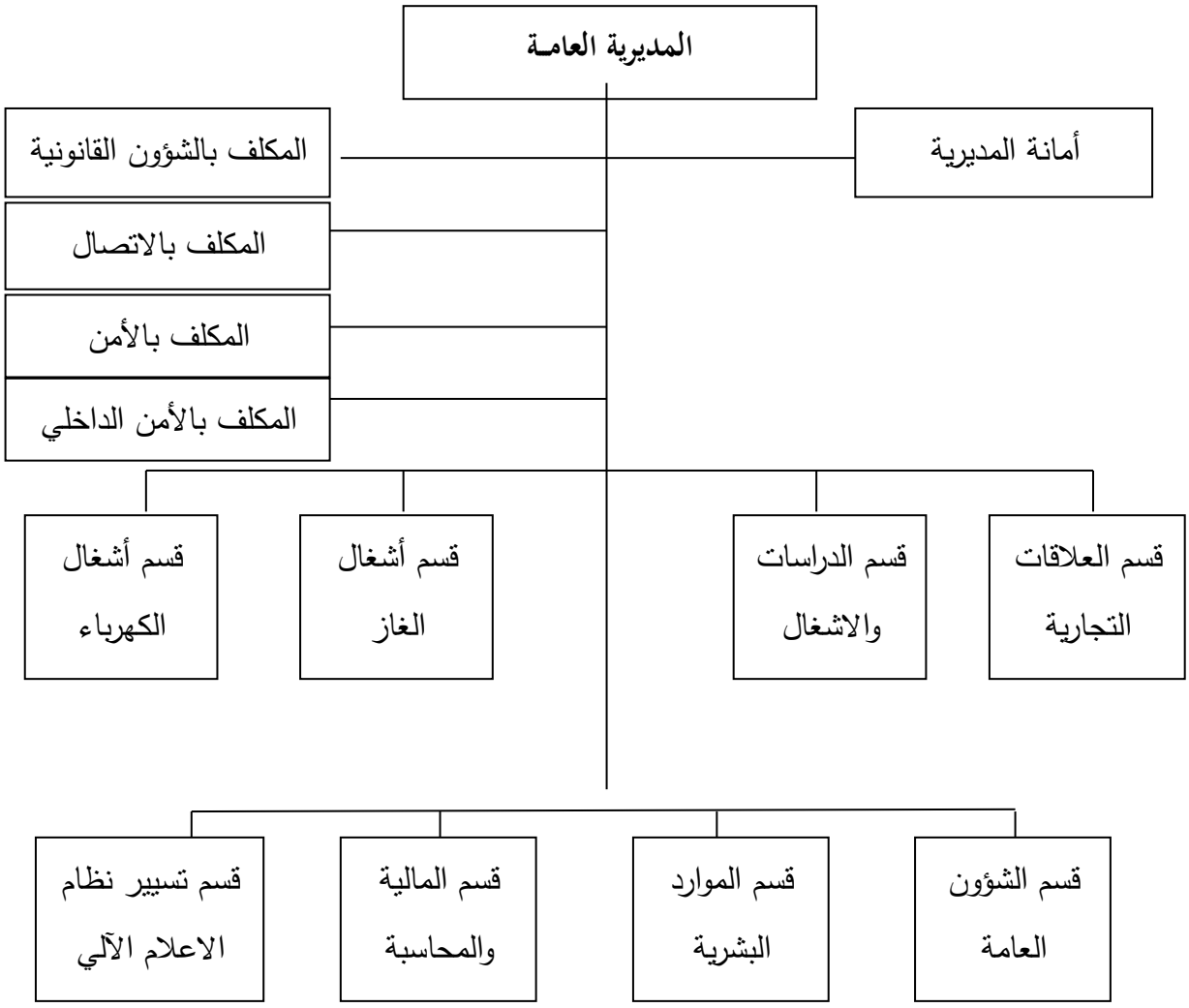
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة[1]

[1] تم إعداده بناءا على معلومات محصلة من المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



الفرع الثاني: الوظائف

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:

- **مدير التوزيع:** يعتبر مدير المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه فيما يلي:

– تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرحه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

– توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية المدية.

– يشارك في مختلف العقود.

– يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

▪ **أمانة المديرية (الأمانة العامة:** تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

– المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

– تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

– تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

– طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

▪ **المكلف بالشؤون القانونية:** هي يتكلف بالشؤون القانوني للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

– التكفل بالشؤون القانوني لهياكل المديرية.

– متابعة قرارات المحكمة.

– ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.

– تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أما الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

– تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة.

▪ **المكلفة بالاتصالات:** هي تتكلفة بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

– تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.

– المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

▪ **المكلفة بالأمن:** يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

▪ **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال ويتقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين:

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل منها نشاطات متعلقة بـ:

- التخطيط.
- التوظيف
- دفع الأجور
- حساب مبالغ متقاعد
- الترقية
- المسار المهني

▪ **تنبه أشغال العامة:** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتسويتها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

▪ **قسم المحاسبة والمالية:** يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي لتحركات

المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الاستغلال.

▪ **قسم تسيير نظام المعلوماتية:** يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات.
- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي

▪ **قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالمصلحة التجارية بالمدية ينقسم إلى مصلحتين:

أ. **مصلحة تقني تجاري:** توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز تسجيلها.
- وضع فاتورة الدفع.

ب. مصلحة الزبائن

- تهتم بمراقبة ورصد فواتير العداد
- تهتم بوضع فواتير التغطية

- **قسم استغلال الكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتلعق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية بالمدية.
- **قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** وهو يهتم ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

– مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

– مصلحة دراسة أشغال الغاز

– شعبة الاستغلال

– شعبة التسويق

- **قسم استغلال الغاز:** وهو قسم شبكة الغاز وينقسم إلا ثلاثة مصالح وهي:

– مصلحة مراقبة واستغلا الغاز

– مصلحة صيانة الغاز

– مصلحة تطوير شبكة الغاز

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: سونلغاز ولاية المدية

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 45 عامل

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات العمل

الجزء الثاني: قسم على محورين:

المحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة

المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1−5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	محايد
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة	19	0.984
2	تحسين الأداء في المؤسسة	15	0.731
جميع محاور الاستبيان		34	0.962

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: **مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة** والثاني: تحسين الأداء في المؤسسة كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.962 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري	0.835**	0.000
2	يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي	0.868**	0.000
3	يتم اطلاع المساهمين على قرارات مجلس الإدارة	0.862**	0.000
4	تعطى فرص عادلة للمستثمرين في امتلاك الأسهم	0.821**	0.000
5	تتميز عملية تحويل ونقل ملكية الأسهم بالسهولة	0.898**	0.000
6	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات بما يتلائم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية IAS IFRS	0.978**	0.000
7	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية والعملياتية	0.743**	0.000
8	تفصح المؤسسة عن معلومات ذات مصداقية وملائمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها	0.692**	0.000
9	تفصح المؤسسة عن نتائجها في نهاية كل سنة	0.978**	0.000
10	يعمل التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات في	0.734**	0.000

	المؤسسة		
11	يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في المؤسسة	0.840**	0.000
12	يعد التدقيق الداخلي وسيلة لتفعيل وتقويم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة	0.716**	0.000
13	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية	0.858**	0.000
14	يساهم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح	0.846**	0.000
15	يعمل التدقيق الخارجي على تحسين أداء المؤسسة وتحسين سمعتها	0.865**	0.000
16	يساهم التدقيق الخارجي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح	0.734**	0.000
17	يساعد ويوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة	0.990**	0.000
18	يساعد التدقيق الخارجي في تقييم المخاطر التي تحيط بالمؤسسة	0.854**	0.000
19	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات مالية ذات جودة تعكس الوضعية المالية للمؤسسة	0.981**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها و تحسينه	0.871**	0.000
2	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة	0.840**	0.000
3	يعتبر تحسين الأداء للمستخدمين ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسة	0.864**	0.000

4	تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.	0.714**	0.000
5	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.	0.907**	0.000
6	تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة	0.858**	0.000
7	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب	0.775**	0.000
8	تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة	0.725**	0.000
9	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	0.775**	0.000
10	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة.	0.876**	0.000
11	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة.	0.706**	0.000
12	تتميز المؤسسة بفاعلية إتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي.	0.899**	0.000
13	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار.	0.780**	0.000
14	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية.	0.735**	0.000
15	المؤسسة لها القدرة على تلبية احتياجاتها المالية في المدى القصير	0.683**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. سنوات العمل:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل.

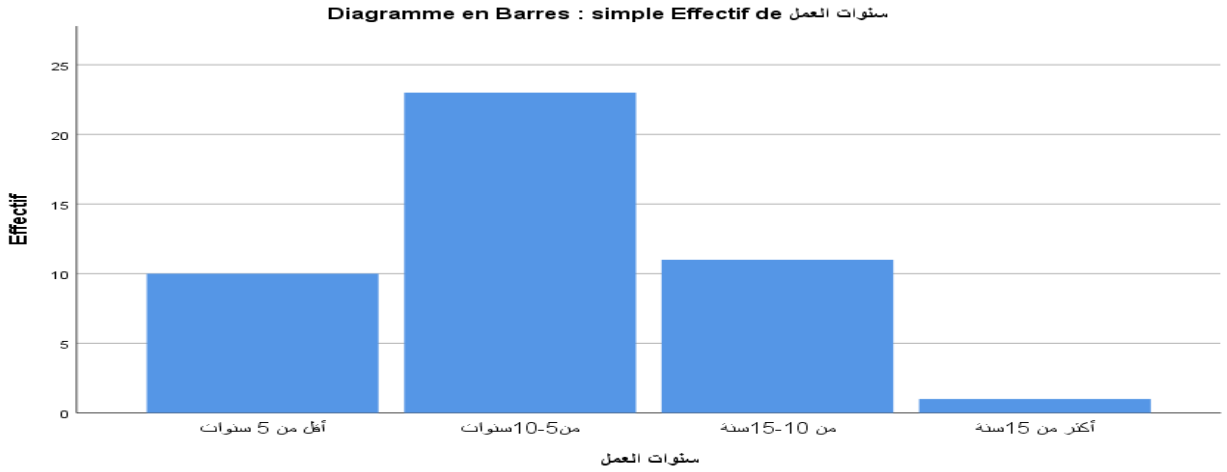
سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	10	22.2%
من 5- 10 سنة	23	51.1%

من 10-15 سنة	11	24.4%
أكثر من 15 سنة	1	2.2%
المجموع	**45**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 51.1% من العاملين من ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، كما أن نسبة 24.4% من أصحاب خبرة فئة 10 إلى 15 سنة، لتليها أقل من 5 سنوات، ونسبة 22.2% هم فئة أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على التطوير والتدريب للعاملين

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

1. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

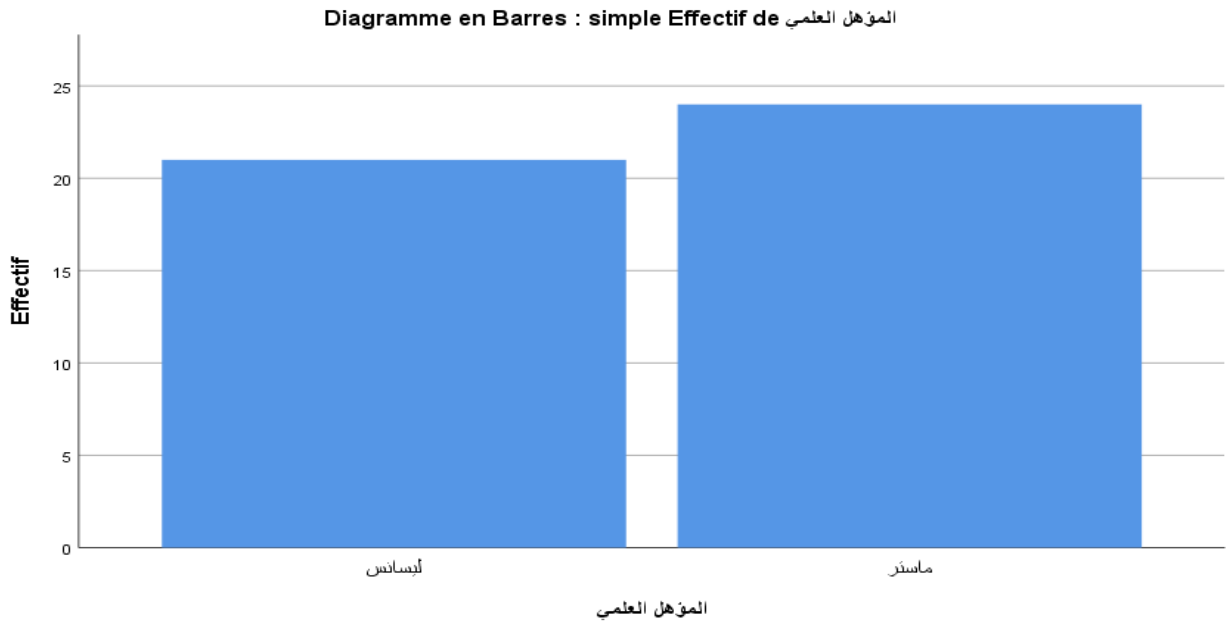
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	21	46.7%
ماستر	24	53.3%
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مستوى الدراسي ماستر حيث بلغت نسبتهم 53.3%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى ليسانس بنسبة % 46.7.

ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة العاملين بالمؤسسة.

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة.**

الجدول رقم (8): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري	4	11	6	20	4	3.20	1.179	17	محايد
		8.9%	24.4%	13.3%	44.4%	8.9%				
02	يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي	0	10	6	25	4	3.51	0.944	1	موافق
		0%	22.2%	13.3%	55.6%	8.9%				
03	يتم اطلاع المساهمين على قرارات مجلس الإدارة	1	14	7	19	4	3.24	1.069	16	محايد
		2.2%	31.1%	15.6%	42.2%	8.9%				
04	تعطى فرص عادلة للمستثمرين في امتلاك الأسهم	0	13	6	22	4	3.38	1.007	2	محايد
		0%	28.9%	13.3%	48.9%	8.9%				
05	تتميز عملية تحويل ونقل ملكية الأسهم بالسهولة	1	13	7	20	4	3.29	1.058	14	محايد
		2.2%	28.9%	15.6%	44.4%	8.9%				
06	تقوم المؤسسة	1	11	7	22	4	3.38	1.029	3	محايد

	بالإفصاح عن المعلومات بما يتلائم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية IAS IFRS	2.2%	24.4%	15.6%	48.9%	8.9%				
07	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية والعملياتية	0	15	6	20	4	3.29	1.036	15	محايد
		0%	33.3%	13.3%	44.4%	8.9%				
08	تفصح المؤسسة عن معلومات ذات مصداقية وملائمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها	0	14	6	21	4	3.33	1.022	8	محايد
		0%	31.1%	13.3%	46.7%	8.9%				
09	تفصح المؤسسة عن نتائجها في نهاية كل سنة	1	11	7	22	4	3.38	1.029	4	محايد
		2.2%	24.4%	15.6%	48.9%	8.9%				
10	يعمل التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات في المؤسسة	1	13	6	20	5	3.33	1.087	9	محايد
		2.2%	28.9%	13.3%	44.4%	11.1%				
11	يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في المؤسسة	1	12	8	20	4	3.31	1.041	11	محايد
		2.2%	26.7%	17.8%	44.4%	8.9%				
12	يعد التدقيق الداخلي وسيلة لتفعيل وتقويم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة	4	14	6	17	4	3.07	1.195	19	محايد
		8.9	31.1%	13.3%	37.8%	8.9%				
13	تتم عملية التدقيق	2	12	6	20	5	3.31	1.125	12	محايد

	الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية	4.4%	26.7%	13.3%	44.4%	11.1%				
14	يساهم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح	1	14	9	17	4	3.20	1.057	18	محايد
		2.2%	31.1%	20%	37.8%	8.9%				
15	يعمل التدقيق الخارجي على تحسين أداء المؤسسة وتحسين سمعتها	1	13	6	21	4	3.31	1.062	13	محايد
		2.2%	28.9%	13.3%	46.7%	8.9%				
16	يساهم التدقيق الخارجي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح	1	13	6	20	5	3.33	1.087	10	محايد
		2.2%	28.9%	13.3%	44.4%	11.1%				
17	يساعد ويوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة	1	12	6	22	4	3.36	1.048	6	محايد
		2.2%	26.7%	13.3%	48.9%	8.9%				
18	يساعد التدقيق الخارجي في تقييم المخاطر التي تحيط بالمؤسسة	0	13	7	21	4	3.36	1.004	7	محايد
		0%	28.9%	15.6%	46.7%	8.9%				

19	**يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات مالية ذات جودة تعكس الوضعية المالية للمؤسسة**	1	12	6	21	5	3.38	1.072	5	محايد
		2.2%	26.7%	13.3%	46.7%	11.1%				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.37	1.006	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة محصورة بين (3.51-3.07) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.195-0.944)، كما أن العبارة 02 والمتمثلة في [يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري 0.944 وباتجاه الحياد من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 4 والمتمثلة في: [تعطى فرص عادلة للمستثمرين في امتلاك الأسهم] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.007، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 03، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19 على التوالي باتجاه موافق، لتأتي العبارة 12 والمتمثلة في: [يعد التدقيق الداخلي وسيلة لتفعيل وتقويم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري 1.242 وباتجاه الحياد من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة 3.377 وباتجاه الحياد من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة، وبلغ

الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 1.006 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة**

الجدول رقم (9): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وتحسينه	1	12	6	22	4	3.36	1.048	6	محايد
		2.2%	26.7 %	13.3 %	48.9 %	8.9%				
02	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	0	13	7	21	4	3.36	1.004	7	محايد
		0%	28.9 %	15.6 %	46.7 %	8.9%				
03	يعتبر تحسين الأداء للمستخدمين ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسة	1	12	6	21	5	3.38	1.072	4	محايد
		2.2%	26.7 %	13.3 %	46.7 %	11.1%				
04	تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.	0	13	6	22	4	3.38	1.007	5	محايد
		0%	28.9 %	13.3 %	48.9 %	8.9%				
05	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.	0	12	7	22	4	3.40	0.986	3	موافق
		0%	26.7 %	15.6 %	48.9 %	8.9%				
06	تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة	1	12	8	18	6	3.36	1.090	8	محايد
		2.2%	26.7 %	17.8 %	40%	13.3%				

07	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المطلوب	3	13	6	19	4	3.18	1.154	12	محايد
		6.7%	28.9 %	13.3 %	42.2 %	8.9%				
08	تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة	0	11	6	23	5	3.49	0.991	1	موافق
		0%	24.4 %	13.3 %	51.1 %	11.1%				
09	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	3	13	6	19	4	3.18	1.154	13	محايد
		6.7%	28.9 %	13.3 %	42.2 %	8.9%				
10	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة.	1	14	6	19	5	3.29	1.100	11	محايد
		2.2%	31.1 %	13.3 %	42.2 %	11.1%				
11	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة.	0	12	6	22	5	3.44	1.013	2	موافق
		0%	26.7 %	13.3 %	48.9 %	11.1%				
12	تتميز المؤسسة بفاعلية إتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي.	0	13	8	20	4	3.33	1.000	9	محايد
		0%	28.9 %	17.8 %	44.4 %	8.9%				
13	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار.	2	12	8	16	7	3.31	1.164	10	محايد
		4.4%	26.7 %	17.8 %	35.6 %	15.6%				
14	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية	3	14	7	16	5	3.13	1.179	15	محايد
		6.7%	31.1	15.6	35.6	11.1%				

	عالية.	%	%	%						
15	المؤسسة لها القدرة على تلبية احتياجاتها المالية في المدى القصير	3 6.7%	13 28.9 %	7 15.6 %	17 37.8 %	5 11.1%	3.18	1.173	14	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.40	0.986		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة بين (3.49-3.13) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.179-0.986)، كما أن العبارة رقم 08 والمتمثلة في: [تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.991 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 11 والمتمثلة في: [تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.013 اتجاه الحياد، ثم تلتها العبارات 05 باتجاه الموافقة، بينما جاءت في الأخير العبارة 14 والمتمثلة في: [تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية.] بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري قدره 1.172 وكانت بالحياد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تحسين الأداء في المؤسسة 3.40 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن تحسين الأداء في المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.986 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول

جدول رقم(10): التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests de normalité

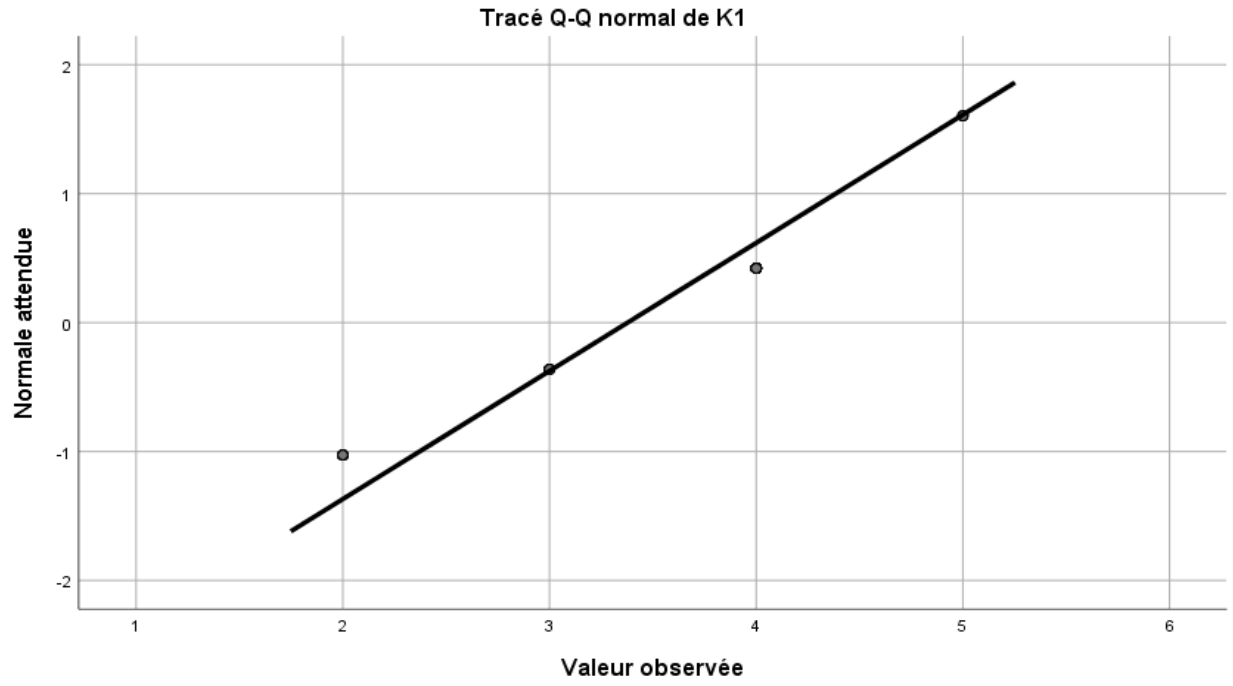
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
K1	,310	45	,000	,808	45	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (5): توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

جدول رقم(11): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

Tests de normalité

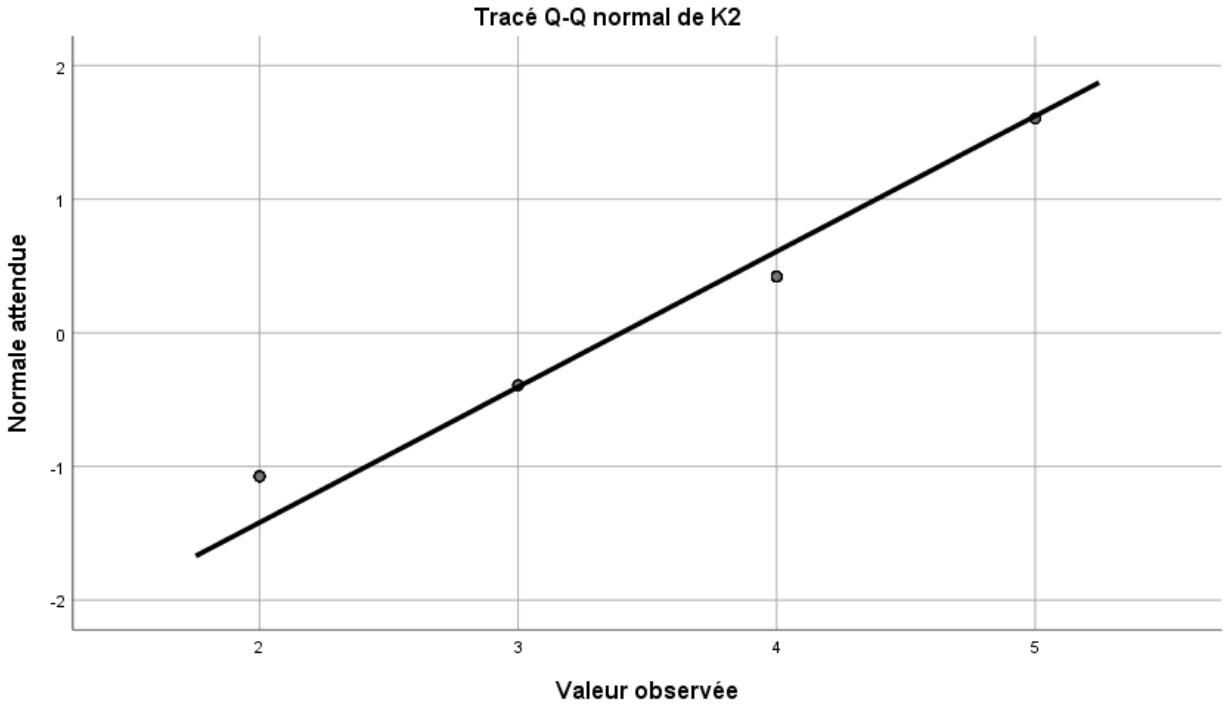
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
K2	,306	45	,000	,817	45	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم (6): توزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي.Spss

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(12): اختبار الانحدار البسيط حقوق المساهمين للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة

البيان	حقوق المساهمين				
تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.946	0.895	−0.003	−0.014	0.989
	F المحسوبة		دلالة F		
	66.638		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (12) أثر حقوق المساهمين على تحسين الأداء في المؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.946 بين حقوق المساهمين للمؤسسة وتحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ممتاز.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.895 أي أن ما قيمة 89.5% من التغيرات في تحسين الأداء في المؤسسة لسونلغاز بولاية المدية ناتجة عن حقوق المساهمين.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=− 0.003 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في حقوق المساهمين للمؤسسة يزيد من تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز بولاية

المدية، بقيمة 0.003 –وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة – 0.014عند مستوى معنوية 0.989

كما بلغت قيمة F المحسوبة 66.638 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حقوق المساهمين وتحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاو بولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(13): اختبار الانحدار البسيط الإفصاح والشفافية للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة لسونلغاز بولاية المدية.

البيان	الإفصاح والشفافية				
تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.918	0.842	0.156	0.671	0.506
	F المحسوبة		دلالة F		
	53.225		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر الإفصاح والشفافية للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.918 بين الإفصاح والشفافية وتحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيد جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.842 أي أن ما قيمة 97.7% من التغيرات في تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية ناتجة عن الإفصاح والشفافية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.156 يعني زيادة بدرجة واحدة في الإفصاح والشفافية للمؤسسة يزيد من تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، بقيمة 0.156 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.156 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 53.225 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الإفصاح والشفافية للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية .

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(14): اختبار الانحدار البسيط التدقيقي الداخلي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية.

البيان	التدقيقي الداخلي				
تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.898	0.806	0.454	1.814	0.077

	F المحسوبة	دلالة F
	32.389	0.000b

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر التدقيقي الداخلي للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.898 بين التدقيقي الداخلي وتحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيدة.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.806 أي أن ما قيمة 80.6% من التغيرات في تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية ناتجة عن التدقيقي الداخلي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.454 يعني زيادة بدرجة واحدة في التدقيقي الداخلي للمؤسسة يزيد من تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية، بقيمة 0.454 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.814 عند مستوى معنوية 0.077

كما بلغت قيمة F المحسوبة 32.389 عند مستوى معنوية 0.000 b وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) التدقيقي الداخلي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية.

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم(15): اختبار الانحدار البسيط التدقيق الخارجي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية.

البيان	التقارير المالية				
تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.913	0.833	0.303	1.282	0.207
	F المحسوبة		دلالة F		
	132.931		0.000b		

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) أثر التدقيق الخارجي للمؤسسة على تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R =0.913 بين التدقيق الخارجي وتحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط جيدة.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.833 أي أن ما قيمة 83.3% من التغيرات في تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية ناتجة عن التدقيق الخارجي.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.303 يعني زيادة بدرجة واحدة في التدقيق الخارجي للمؤسسة يزيد من تحسين الأداء في المؤسسة سونلغاز ولاية المدية، بقيمة 0.248 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.282 عند مستوى معنوية 0.207

كما بلغت قيمة F المحسوبة 38.865 عند مستوى معنوية b 0.000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) التدقيق الخارجي للمؤسسة تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية.

المطلب الثالث: معادلة الإنحدار

الجدول رقم (16): العلاقة بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية وتحسين الأداء في المؤسسة في مؤسسة سونلغاز ولاية المدية

البيان	تحسين الأداء في المؤسسة					
تطبيق المعايير المحاسبية الدولية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.897	0.805	0.916	0.264	1.086	**0.283**

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.897$ يدل على وجود علاقة ارتباط طردية جيدة جدا بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية وتحسين الأداء في المؤسسة

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.805$ أي أن نسبة 80.5% من التغير في مستويات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية ترجع إلى تأثير تحسين الأداء في المؤسسة.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.916$ وهذا يعني أن زيادة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية لمؤسسة سونلغاز ولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء في المؤسسة في المؤسسة بقيمة 0.916.

قيمة الثابت بلغت $a = 0.264$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية تحسين الأداء في المؤسسة لمؤسسة سونلغاز.

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 1.086$ عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير استخدام تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على تحسين الأداء في المؤسسة في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.916\,x + 0.264$$

حيث أن:

y : مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة.

x : تحسين الأداء في المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية جيدة جدا بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية وتحسين الأداء في المؤسسة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه فيي هذا الفصل تعرفنا على دور تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في تحقيق تحسين الأداء في المؤسسة في مؤسسة سونلغاز وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية وتحسين الأداء في المؤسسة


خـــاتـــــمة

خاتمة

في الختام، يمكن التأكيد على أن الحوكمة تلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وهو ما يتجلى بوضوح في حالة مؤسسة سونلغاز، من خلال تبني أسس الحوكمة الرشيدة مثل الشفافية، المساءلة، والمشاركة الفعّالة، تمكنت سونلغاز من تعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية، مما انعكس إيجابياً على أدائها المالي ومكانتها في السوق.

تعد الحوكمة أداة أساسية لتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع ككل، من خلال تطبيق آليات رقابية محكمة وتبني سياسات واضحة للإفصاح والشفافية، استطاعت سونلغاز بناء ثقة قوية مع جميع أصحاب المصالح، مما ساهم في تحسين سمعتها وزيادة استثماراتها.

علاوة على ذلك، ساهمت الحوكمة في تعزيز قدرات سونلغاز على مواجهة التحديات المختلفة، سواء كانت اقتصادية أو تنظيمية أو تقنية، ومن خلال تحسين نظم المساءلة وتطوير الهياكل التنظيمية، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وضمان استدامة النمو والتطوير.

في النهاية، يمثل دور الحوكمة في مؤسسة سونلغاز نموذجًا يحتذى به للمؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق أداء متميز ومستدام من خلال التركيز على مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بفعالية، يمكن لأي مؤسسة تحسين كفاءتها التشغيلية، تعزيز رضا العملاء والمستثمرين، وضمان نجاحها على المدى الطويل.

وهنا يمكننا من خلال ما تم ذكره نستطيع الاجابة على الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية ندرجها فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين حقوق المساهمين وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين التدقيق الداخلي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين التدقيق الخارجي وتحسين الأداء في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

نتائج الدراسة :

يعتبر موضوعًا هامًا في الأبحاث الاقتصادية والإدارية وهذه بعض النتائج الرئيسية التي تمثل كيفية تأثير الحوكمة على تحسين أداء في مؤسسة سونلغاز بالمدية

1. **تعزيز الشفافية والمساءلة** :الأنظمة القوية للحوكمة تسهم في تعزيز مستويات الشفافية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية، مما يزيد من مستوى المساءلة والمحاسبة عند اتخاذ القرارات هذا بدوره يقلل من الفساد ويعزز الثقة بين المستثمرين والأطراف المعنية.

2. **تحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرارات** :الحوكمة الجيدة تسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتوزيع السلطات بشكل مناسب. هذا يزيد من كفاءة العمل ويعزز القدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية.

3. **جذب الاستثمارات وتحقيق النمو المستدام** :المؤسسات التي تمتلك نظام حوكمة قوي يمكن أن تكون أكثر جاذبية للمستثمرين، وبالتالي تحقيق فرص النمو المستدام على المدى الطويل. الاستثمارات تعزز من قدرة مؤسسة سونلغاز بالمدية على توسيع نطاق عملياتها وزيادة إيراداتها.

4. **تحسين العلاقات مع الأطراف المعنية** :الحوكمة الجيدة تساعد في بناء علاقات أفضل مع المساهمين، والعملاء، والموردين، والمجتمعات المحلية. هذا التفاعل الإيجابي يسهم في دعم مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يعزز من السمعة والتأثير الإيجابي للمؤسسة في المجتمع.

5. **تعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية** :بفضل بيئة حوكمة قوية، يمكن مؤسسة سونلغاز بالمدية أن تكون أكثر قدرة على استيعاب التغيرات السريعة في السوق وتعزيز الابتكار والتنمية الاقتصادية المستدامة.

بشكل عام، الحوكمة الجيدة تعد عنصرًا حاسمًا لتحسين أداء مؤسسة سونلغاز بالمدية، حيث تعزز الشفافية وتحد من المخاطر وتعزز الثقة مما يسهم في تعزيز النمو والاستدامة على المدى البعيد.

التوصيات :

إليكم بعض التوصيات التي تم استخلاصها من خلال دراستنا للمؤسسة حول دور الحوكمة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز بالمدية:

1. **تعزيز الشفافية والإفصاح** :توفير معلومات شفافة ودقيقة حول أداء المؤسسة، والتقارير المالية، والقرارات الإدارية يعزز من مستوى الثقة بين المستثمرين

والمساهمين. ينبغي للمؤسسات تطوير سياسات حوكمة قوية تشجع على الإفصاح النزيه والشفافية الكاملة.

2. **تحسين هيكل الإدارة والمراقبة** :من الضروري توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل واضح داخل المؤسسة، وتعزيز دور اللجان الرقابية والمراجعة الداخلية هذا يسهم في تقليل المخاطر والفساد، ويزيد من كفاءة العمليات.

3. **تطوير استراتيجيات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** :ينبغي للمؤسسة تبني عمليات اتخاذ قرار مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات شاملة. الحوكمة الجيدة تعزز من قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها بشكل واضح وتنفيذ استراتيجيات تواكب التغيرات في السوق.

4. **تعزيز التواصل والتفاعل مع الأطراف المعنية** :ينبغي للمؤسسات بناء علاقات قوية ومستدامة مع المساهمين، والعملاء، والمجتمعات المحلية هذا يمكن أن يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق.

5. **الاستثمار في تطوير الموارد البشرية** :يجب على المؤسسة استثمار في تطوير المهارات القيادية والموظفين، وضمان توفير بيئة عمل محفزة وملهمة لهم، كما أن الحوكمة الجيدة تشجع على إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من التميز والابتكار داخل المؤسسة.

6. **تقييم ومراجعة دوريّة** :من المهم أن تُجرى مراجعات دورية وتقييمات لأداء نظام الحوكمة داخل المؤسسة، بهدف التأكد من فعالية السياسات والإجراءات المتبعة والتكيف مع التطورات القانونية والاقتصادية.

باعتبار هذه التوصيات، يمكن لمؤسسة سونلغاز بالمدية تعزيز أدائها الاقتصادي واستدامتها من خلال تبني ممارسات حوكمة فعالة ومتكاملة، تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية توقعات جميع الأطراف المعنية.

آفاق الدراسة

هذه بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مفيدة ومثيرة للاهتما في الدراسات المقبلة :

- ✓ تأثير الحوكمة على الأداء المالي للشركات
- ✓ الحوكمة وإدارة المخاطر
- ✓ تأثير الحوكمة على قرارات الاستثمار
- ✓ حوكمة الشركات العائلية وتأثيرها على النمو والاستدامة
- ✓ تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة
- ✓ الحوكمة والابتكار في الشركات
- ✓ الحوكمة العالمية وتأثيرها على الأداء الاقتصادي
- ✓ تقييم أفضل الممارسات في الحوكمة

هذه الأفكار تمثل نقاط انطلاق جيدة لدراسات مستقبلية تتناول دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تنويعها وتخصيصها بما يتناسب مع الاهتمام البحثي والأكاديمي المحدد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم . المبادئ . التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2011.
2. عطا الله وراد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الطبعة الأولى، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2001.
3. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية:الاسكندرية، 2009.
4. مجلس النقد والتسليف في سورية، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سورية المركزي، 2009 م.
5. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن . عمان، 2018.
6. أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الالكترونية، العدد 21 ،مارس2008.
7. عصمة سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان،دار الرمال، عمان، 2009.
8. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا،2001.
9. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014.

المجلات والملتقيات العلمية

1. شريف غياط، فيروز رجال، حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الافصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، المجلد 2012، العدد 11.
2. شريقي عمر، مداخلة بعنوان: دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 20. 2009/10/21.
3. حسين عثماني، سعاد شعابنية، النظام المالي المحاسبي كأحد متطلبات حوكمة الشركات وأثره على البورصة الجزائر، ملتقى الوطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة، في المؤسسات المصرفية حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، 2102ماي16/17.
4. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (10) جامعة بسكرة، الجزائر،2001.
5. زرقون، محمد وعرابة، الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
6. حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد، دور التسيير على أساس ألنشطة **ABM** في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
7. زرقون محمد وعرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر،2012 .
8. شطارة نبيلة، لبرص صارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2

9. يحياوي الهام، بوحديد ليلى، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية :حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05 -2014.
10. بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة – واقع رهانات وآفاق – المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي –الجزائر يومي 7 و8 ديسمبر 2010.
11. رضا حاجي العلجة، دور الشفافية في تحقيق حوكمة المالية العامة، مجلة العلوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 2012/26.
12. بوضياف مليكة، الادارة بالشفافية: الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والاقليمية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية. ورقلة، يومي 12 و13 ديسمبر 2010.
13. قسوم حنان، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري، مجلة الأبحاث، العدد الرابع،.كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
14. علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الانسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول: المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009.
15. قاسمي كمال، د.سعود وسيلة، عنوان المداخلة "نظرة على مراقبة التسيير كآلية من آليات حوكمة الشركات"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2 ،2015.

16. عبد السلام محمو د حتامله، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية–جامعة السلطان قابوس، مجلد 11–العدد 1 يناير 2017.
17. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسئولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقي الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية، جامعة بشار، 16/09/2015.
18. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسئولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، لملتقي الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسئولية الإجتماعية، جامعة بشار، 14 –15 فيفري 2012.

أطروحات ومذكرات التخرج

1. بن عيسي مريم، تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، دراسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، 2011.
2. فاتح غالب، "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة "رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
3. شبير ماهر أسامة نايف، أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين) رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم التجارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين ،2017.

4. أبو حمام ماجد إسماعيل، أثر تطبيق الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية العلوم التجارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009.
5. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الانشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال)،أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2007.
6. بلخير آسيا، ادارة الحكمانية ودورها في تحسين الاداء التنموي بين النظرية والتطبيق –الجزائر نموذجا:2000–2007 ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة–الجزائر– 2010.
7. حمزة بن عبد الله عقيل، الادارة بالشفافية مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكمة المكرمة من وحهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، ماي 2013.
8. حيدر العمري، درجة التوافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،2013.

9. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترح لاستكمال متطلبات إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة،2011.

10. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العملين والإدارة، بحث علمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.

المراجع باللغة الاجنبية

11. Miller kent & Beomiley philip ,strategic risk and corporate performance :an analysis of alternative risk measures ,management journal, vol 33 No (4) ,1990 .
12. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. Meeting changing experience : Corporate social responsibility, 1999.
13. Vann Allan-Shared Decision Making-Making- Effective Leaderchip-1992-Principale No12.

المواقع الإلكترونية

14. الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية منشور في : **https://www.google.dz/webhp Sourceid**

15. عادل عمر، المسؤولية الاجتماعية ودورها في بناء واستقرار المجتمع، مركز مقديشو للبحوث والدراسات، تم الاطلاع عليه في 21/05/2024 على الساعة 2:14 **http://mogadishucenter.com**

16. منهل الثقافة التربوية، مفهوم المشاركة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/04/05، على الساعة34:20 **https:/www.manhal.net**

الملاحق

استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس –المدية-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير-

استبان موجه ل لولاية

موظفي/ موظفات المؤسسة

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علوم التسيير قسم الإدارة المالية عن: (دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)، يسعدني أن تكون أحد المساهمين في إنجاح هذه الدراسة من خلال إجابتك على هذا الاستبيان، لذا آمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل صدق وموضوعية ودقة.

شاكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثان: **إشراف الأستاذ الدكتور:**

- خليفة حميدة - بوجطو حكيم

- أيوب حميدية

السنة الجامعية: 2024/2023

أولا: البيانات الشخصية للمبحوثين:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خيارك.

اسم المؤسسة: **البلدية: المدية**

1 سنوات العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 ☐

أكثر من 15 ☐

2- المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐

المحور الأول: مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة.

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
حقوق المساهمين	01	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات بشكل دوري					
	02	يتم اطلاع المساهمين على إجراءات الإفصاح المالي					
	03	يتم اطلاع المساهمين على قرارات مجلس الإدارة					
	04	تعطى فرص عادلة للمستثمرين في امتلاك الأسهم					
	05	تتميز عملية تحويل ونقل ملكية الأسهم بالسهولة					
الإفصاح والشفافية	06	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات بما يتلائم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية IAS IFRS					
	07	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن نتائجها المالية والعملياتية					
	08	تفصح المؤسسة عن معلومات ذات مصداقية وملائمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها					
	09	تفصح المؤسسة عن نتائجها في نهاية كل سنة					
التدقيقي	10	يعمل التدقيق الداخلي على إكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات في المؤسسة					

الداخلي	11	يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في المؤسسة						
	12	يعد التدقيق الداخلي وسيلة لتفعيل وتقويم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة						
	13	تتم عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وفق معايير مهنية واضحة وسليمة وتتوافق مع معايير التدقيق الدولية						
	14	يساهم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح						
التدقيق الخارجي	15	يعمل التدقيق الخارجي على تحسين أداء المؤسسة وتحسين سمعتها						
	16	يساهم التدقيق الخارجي للمؤسسة في تقليل فجوة التوقعات بين المسيرين وأصحاب المصالح						
	17	يساعد ويوجه التدقيق الخارجي الموظفين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية واحترام القانون الداخلي للمؤسسة						
	18	يساعد التدقيق الخارجي في تقييم المخاطر التي تحيط بالمؤسسة						
	19	يقدم التدقيق الخارجي للأطراف ذات المصالح معلومات مالية ذات جودة تعكس الوضعية المالية للمؤسسة						

المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

البعد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تحسين الأداء للمورد البشري للمؤسسة	01	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها و تحسينه					
	02	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة و مستمرة					
	03	يعتبر تحسين الأداء للمستخدمين ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسة					
	04	تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.					
	05	تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.					
	06	تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة					
	07	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب					
	08	تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة					
	09	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.					
تحسين الأداء المالي للمؤسسة	10	المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة.					
	11	تتوفر المؤسسة على السيولة الكافية لمواجهة المخاطر المحتملة.					

	12	تتميز المؤسسة بفاعلية إتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي.						
	13	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى الأداء المالي باستمرار.						
	14	تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية عالية.						
	15	المؤسسة لها القدرة على تلبية احتياجاتها المالية في المدى القصير						

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	15

العمل سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	10	22,2	22,2	22,2
	سنوات10-5من	23	51,1	51,1	73,3
	سنة15-10 من	11	24,4	24,4	97,8
	سنة15 من أكثر	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	21	46,7	46,7	46,7
	ماستر	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

دوري بشكل بالمعلومات المساهمين تزويد يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
	موافق غير	11	24,4	24,4	33,3
	محايد	6	13,3	13,3	46,7
	موافق	20	44,4	44,4	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الإدارة مجلس قرارات على المساهمين اطلاع يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	14	31,1	31,1	33,3
	محايد	7	15,6	15,6	48,9
	موافق	19	42,2	42,2	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

بالسهولة الأسهم ملكية ونقل تحويل عملية تتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	13	28,9	28,9	31,1
	محايد	7	15,6	15,6	46,7
	موافق	20	44,4	44,4	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

والعملياتية المالية نتائجها عن بالإفصاح المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	15	33,3	33,3	33,3
	محايد	6	13,3	13,3	46,7
	موافق	20	44,4	44,4	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

سنة كل نهاية في نتائجها عن المؤسسة تفصح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	11	24,4	24,4	26,7
	محايد	7	15,6	15,6	42,2
	موافق	22	48,9	48,9	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المؤسسة في المهنية الثقافة تعزيز في الداخلي التدقيق يساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2

	موافق غير	12	26,7	26,7	28,9
	محايد	8	17,8	17,8	46,7
	موافق	20	44,4	44,4	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التدقيق معايير مع وتتوافق وسليمة واضحة مهنية معايير وفق المؤسسة في الداخلي التدقيق عملية تتم الدولية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
	موافق غير	12	26,7	26,7	31,1
	محايد	6	13,3	13,3	44,4
	موافق	20	44,4	44,4	88,9
	بشدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

سمعتها وتحسين المؤسسة أداء تحسين على الخارجي التدقيق يعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	13	28,9	28,9	31,1
	محايد	6	13,3	13,3	44,4
	موافق	21	46,7	46,7	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الداخلي القانون واحترام المسؤولية تحمل على المؤسسة داخل الموظفين الخارجي التدقيق ويوجه يساعد للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	12	26,7	26,7	28,9
	محايد	6	13,3	13,3	42,2
	موافق	22	48,9	48,9	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

للمؤسسة المالية الوضعية تعكس جودة ذات مالية معلومات المصالح ذات للأطراف الخارجي التدقيق يقدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	12	26,7	26,7	28,9
	محايد	6	13,3	13,3	42,2
	موافق	21	46,7	46,7	88,9
	بشدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
K1	45	3,3778	1,00654
دوري بشكل بالمعلومات المساهمين تزويد يتم	45	3,20	1,179
المالي الإفصاح إجراءات على المساهمين اطلاع يتم	45	3,51	,944
الإدارة مجلس قرارات على المساهمين اطلاع يتم	45	3,24	1,069
الأسهم امتلاك في للمستثمرين عادلة فرص تعطى	45	3,38	1,007
بالسهولة الأسهم ملكية ونقل تحويل عملية تتميز	45	3,29	1,058
IAS IFRS الدولية المالية التقارير إعداد ومعايير يتلائم بما المعلومات عن بالإفصاح المؤسسة تقوم	45	3,38	1,029
والعملياتية المالية نتائجها عن بالإفصاح المؤسسة تقوم	45	3,29	1,036
بياناتها وتحليل تفسير في عليها الاعتماد يمكن وملائمة مصداقية ذات معلومات عن المؤسسة تفصح	45	3,33	1,022
سنة كل نهاية في نتائجها عن المؤسسة تفصح	45	3,38	1,029
المؤسسة في والتلاعبات والغش الأخطاء إكتشاف على الداخلي التدقيق يعمل	45	3,33	1,087
المؤسسة في المهنية الثقافة تعزيز في الداخلي التدقيق يساهم	45	3,31	1,041
المؤسسة داخل والأنشطة الوظائف مختلف أداء وتقويم لتفعيل وسيلة الداخلي التدقيق يعد	45	3,07	1,195
التدقيق معايير مع وتتوافق وسليمة واضحة مهنية معايير وفق المؤسسة في الداخلي التدقيق عملية تتم الدولية	45	3,31	1,125
المصالح وأصحاب المسيرين بين التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الداخلي التدقيق يساهم	45	3,20	1,057
سمعتها وتحسين المؤسسة أداء تحسين على الخارجي التدقيق يعمل	45	3,31	1,062
المصالح وأصحاب المسيرين بين التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الخارجي التدقيق يساهم	45	3,33	1,087
الداخلي القانون واحترام المسؤولية تحمل على المؤسسة داخل الموظفين الخارجي التدقيق ويوجه يساعد للمؤسسة	45	3,36	1,048
بالمؤسسة تحيط التي المخاطر تقييم في الخارجي التدقيق يساعد	45	3,36	1,004
للمؤسسة المالية الوضعية تعكس جودة ذات مالية معلومات المصالح ذات للأطراف الخارجي التدقيق يقدم	45	3,38	1,072
N valide (liste)	45		

تحسينه و أدائها لتطوير المستمر بالتخطيط المؤسسة تلتزم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2

	موافق غير	12	26,7	26,7	28,9
	محايد	6	13,3	13,3	42,2
	موافق	22	48,9	48,9	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المؤسسة لاستمرارية أساسية ركيزة للمستخدمين الأداء تحسين يعتبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
	موافق غير	12	26,7	26,7	28,9
	محايد	6	13,3	13,3	42,2
	موافق	21	46,7	46,7	88,9
	بشدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

.للأفراد فعال أداء لتقييم نظام على المؤسسة تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	26,7	26,7	26,7
	محايد	7	15,6	15,6	42,2
	موافق	22	48,9	48,9	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المطلوب الوقت في تصحيحها و الأخطاء اكتشاف على قادرين المؤسسة عمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	13	28,9	28,9	35,6
	محايد	6	13,3	13,3	48,9
	موافق	19	42,2	42,2	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

.عملي في أكبر جهدا أبذل يجعلني والتقدير الحوافز على حصولي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	13	28,9	28,9	35,6

	محايد	6	13,3	13,3	48,9
	موافق	19	42,2	42,2	91,1
	بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

.المحتملة المخاطر لمواجهة الكافية السيولة على المؤسسة تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	12	26,7	26,7	26,7
	محايد	6	13,3	13,3	40,0
	موافق	22	48,9	48,9	88,9
	بشدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

.باستمرار المالي الأداء مستوى ومتابعة بمراقبة المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
	موافق غير	12	26,7	26,7	31,1
	محايد	8	17,8	17,8	48,9
	موافق	16	35,6	35,6	84,4
	بشدة موافق	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

القصير المدى في المالية احتياجاتها تلبية على القدرة لها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	13	28,9	28,9	35,6
	محايد	7	15,6	15,6	51,1
	موافق	17	37,8	37,8	88,9
	بشدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
K2	45	3,4000	,98627
أدائها لتطوير المستمر بالتخطيط المؤسسة تلتزم تحسينه و	45	3,36	1,048

بصفة العاملين أداء بتقييم المؤسسة إدارة تقوم مستمرة و دائمة	45	3,36	1,004
أساسية ركيزة للمستخدمين الأداء تحسين يعتبر المؤسسة لاستمرارية	45	3,38	1,072
المستخدمين أداء تحسين على المؤسسة تعمل لديها.	45	3,38	1,007
فعال أداء لتقييم نظام على المؤسسة تتوفر للأفراد.	45	3,40	,986
بصفة الكلي أدائها تحسين على المؤسسة تسعى دائمة و مستمرة	45	3,36	1,090
و الأخطاء اكتشاف على قادرين المؤسسة عمال المطلوب الوقت في تصحيحها	45	3,18	1,154
و الزبائن طلبات تلبية على المؤسسة تعمل المطلوبة بالجودة المناسب الوقت في العملاء	45	3,49	,991
جهدا أبذل يجعلني والتقدير الحوافز على حصولي عملي في أكبر.	45	3,18	1,154
آجالها في بديونها الوفاء على قادرة المؤسسة المحددة.	45	3,29	1,100
لمواجهة الكافية السيولة على المؤسسة تتوفر المحتملة المخاطر.	45	3,44	1,013
الفشل وتجنب القرار إتخاذ بفاعلية المؤسسة تتميز المالي.	45	3,33	1,000
الأداء مستوى ومتابعة بمراقبة المؤسسة تقوم باستمرار المالي.	45	3,31	1,164
عالية مالية باستقلالية المؤسسة تتمتع.	45	3,13	1,179
المالية احتياجاتها تلبية على القدرة لها المؤسسة القصير المدى في	45	3,18	1,173
N valide (liste)	45		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,946[a]	,895	,882	,33911

a. Prédicteurs : (Constante), اطلاع يتم ,بالسهولة الأسهم ملكية ونقل تحويل عملية تتميز تزويد يتم ,المالي الإفصاح إجراءات على المساهمين اطلاع يتم ,الإدارة مجلس قرارات على المساهمين الأسهم امتلاك في للمستثمرين عادلة فرص تعطى ,دوري بشكل بالمعلومات المساهمين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38,315	5	7,663	66,638	,000[b]
	de Student	4,485	39	,115		

	Total	42,800	44			

a. Variable dépendante : K2

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة مجلس قرارات على المساهمين اطلاع يتم ,بالسهولة الأسهم ملكية ونقل تحويل عملية تتميز في للمستثمرين عادلة فرص تعطى ,دوري بشكل بالمعلومات المساهمين تزويد يتم ,المالي الإفصاح إجراءات على المساهمين اطلاع يتم الأسهم امتلاك

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,003	,212		-,014	,989
	بشكل بالمعلومات المساهمين تزويد يتم دوري	-,238	,115	-,284	-2,067	,045
	إجراءات على المساهمين اطلاع يتم المالي الإفصاح	,275	,100	,263	2,738	,009
	مجلس قرارات على المساهمين اطلاع يتم الإدارة	,343	,123	,372	2,794	,008
	امتلاك في للمستثمرين عادلة فرص تعطى الأسهم	,324	,155	,330	2,091	,043
	الأسهم ملكية ونقل تحويل عملية تتميز بالسهولة	,301	,175	,323	1,719	,094

a. Variable dépendante : K2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,918[a]	,842	,826	,41138

a. Prédicteurs : (Constante), المؤسسة تفصح ,سنة كل نهاية في نتائجها عن المؤسسة تفصح المؤسسة تقوم ,بياناتها وتحليل تفسير في عليها الاعتماد يمكن وملائمة مصداقية ذات معلومات عن ومعايير يتلائم بما المعلومات عن بالإفصاح المؤسسة تقوم ,والعملياتية المالية نتائجها عن بالإفصاح الدولية المالية التقارير إعداد IAS IFRS

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,030	4	9,008	53,225	,000[b]
	de Student	6,770	40	,169		
	Total	42,800	44			

a. Variable dépendante : K2

b. Prédicteurs : (Constante), وملائمة مصداقية ذات معلومات عن المؤسسة تفصح ,سنة كل نهاية فى نتائجها عن المؤسسة تفصح عن بالإفصاح المؤسسة تقوم ,والعملياتية المالية نتائجها عن بالإفصاح المؤسسة تقوم ,بياناتها وتحليل تفسير في عليها الاعتماد يمكن الدولية المالية التقارير إعداد ومعايير يتلائم بما المعلومات IAS IFRS

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,898[a]	,806	,781	,46151

a. Prédicteurs : (Constante), بين التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الداخلي التدقيق يساهم في والتلاعبات والغش الأخطاء إكتشاف على الداخلي التدقيق يعمل ,المصالح وأصحاب المسيرين معايير مع وتتوافق وسليمة واضحة مهنية معايير وفق المؤسسة في الداخلي التدقيق عملية تتم ,المؤسسة المؤسسة داخل والأنشطة الوظائف مختلف أداء وتقويم لتفعيل وسيلة الداخلي التدقيق يعد ,الدولية التدقيق المؤسسة في المهنية الثقافة تعزيز في الداخلي التدقيق يساهم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,493	5	6,899	32,389	,000[b]
	de Student	8,307	39	,213		
	Total	42,800	44			

a. Variable dépendante : K2

b. Prédicteurs : (Constante), يعمل ,المصالح وأصحاب المسيرين بين التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الداخلي التدقيق يساهم واضحة مهنية معايير وفق المؤسسة في الداخلي التدقيق عملية تتم ,المؤسسة في والتلاعبات والغش الأخطاء إكتشاف على الداخلي التدقيق يساهم ,المؤسسة داخل والأنشطة الوظائف مختلف أداء وتقويم لتفعيل وسيلة الداخلي التدقيق يعد ,الدولية التدقيق معايير مع وتتوافق وسليمة المؤسسة في المهنية الثقافة تعزيز في الداخلي التدقيق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913[a]	,833	,811	,42829

a. Prédicteurs : (Constante), مالية معلومات المصالح ذات للأطراف الخارجي التدقيق يقدم التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الخارجي التدقيق يساهم ,للمؤسسة المالية الوضعية تعكس جودة ذات بالمؤسسة تحيط التي المخاطر تقييم في الخارجي التدقيق يساعد ,المصالح وأصحاب المسيرين بين الخارجي التدقيق ويوجه يساعد ,سمعتها وتحسين المؤسسة أداء تحسين على الخارجي التدقيق يعمل للمؤسسة الداخلي القانون واحترام المسؤولية تحمل على المؤسسة داخل الموظفين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,646	5	7,129	38,865	,000[b]
	de Student	7,154	39	,183		
	Total	42,800	44			

a. Variable dépendante : K2

b. Prédicteurs : (Constante), المالية الوضعية تعكس جودة ذات مالية معلومات المصالح ذات للأطراف الخارجي التدقيق يقدم تقييم في الخارجي التدقيق يساعد ,المصالح وأصحاب المسيرين بين التوقعات فجوة تقليل في للمؤسسة الخارجي التدقيق يساهم ,للمؤسسة الموظفين الخارجي التدقيق ويوجه يساعد ,سمعتها وتحسين المؤسسة أداء تحسين على الخارجي التدقيق يعمل ,بالمؤسسة تحيط التي المخاطر للمؤسسة الداخلي القانون واحترام المسؤولية تحمل على المؤسسة داخل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,897[a]	,805	,801	,44916

a. Prédicteurs : (Constante), K2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,903	1	35,903	177,963	,000[b]
	de Student	8,675	43	,202		
	Total	44,578	44			

a. Variable dépendante : K1

b. Prédicteurs : (Constante), K2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,264	,243		1,086	,283
	K2	,916	,069	,897	13,340	,000

a. Variable dépendante : K1