



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم مالية و محاسبية

التخصص: محاسبة

الموضوع:

دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الوادي -

تحت إشراف:

- ريم بن عيسى

من إعداد الطالبات:

- محاميد إبتسام

- قنوعة وفاء

- كنيوة حسناء

- رحال ام الهناء

لجنة المناقشة		
الجامعة	الصفة	الاسم واللقب
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مقيم اول	د/ مفيد عبد اللاوي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا	د/ ريم بن عيسى
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مقيم ثاني	د/ محمد بشير بن عمر

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى اما بعد :
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بذكرتي هذه ثمرة الجهد بفضله
تعالى مهداة الى :
نبع الحنان ودليلي في الحياة اطال الله في عمرها " امي الغالية"
الى تاج راسي " ابي الغالي"
لكل العائلة الكريمة من اخوة و اخوات
الى سندي ورفيق دربي "يسين"

ابتسام

اهراء

تبارك الذي اهدانا نعمة العقل و أثار طريقنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح بكل تقدير
و عرفان

اهدي ثمرة علمي المتواضعة الى نبع الحنان و دليل في الحياة اطال الله في عمرها "امي الغالي"
الى من علمني العطاء دون انتظار , الى تاج راسي " ابي الغالي "
الى اخوتي و اخواتي الاعزاء حفصهم الله
الى ابنة اختي قطعة من قلبي " إسراء"
الى كل الاصدقاء و الصديقات الذين رفقوني طيلة مشواري الدراسي وشاركوني هذا العمل الى
كل من ساعدني من قريب او من بعيد في عملي هذا

وفاء

اهراء

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله ومن وفي اما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح
بفضلة تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و ادامهما نورا لدربي
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزالو من إخوة و اخوات وزوجي والى رفيقات المشوار
اللاقي قاسمني لحظاته ووقفهم "ابتسام , وفاء, ام الهناء"

حسناء

اهراء

اهدي فرحة تخرجي الى زوجي الغالي وزهراتي و فلذاتي كبدي أبنائي الاعزاء كل واحد باسمه , و
الى اختي الغالية وفاء التي قاسمتني تعب مسيرتي هذه
الى روح جدتي الزكية الطاهرة اسكنها الله فسيح جناته

ام الهناء



شكر وتقدير

الحمد لله الذي ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة وأنار لدرينا ووفقنا في مسيرتنا العلمية.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة الدكتورة العزيزة "بن عيسى ريم" التي لم تبخل علينا بكل ما لديها من معلومات ومراجع، وعلى كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة.

ابتسام, حسناء, وفاء, أم الهناء



الملخص:

تكتسب الحوكمة أهمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لهذه الأخيرة دور فعال في السياسات الاقتصادية لدول وتأثيرها على الاقتصاد، فتسمح الحوكمة بتحقيق الأداء المتميز ووضع الاستراتيجيات لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة خاصة في ظل العولمة، وبما أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنه هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء أي مؤسسة تقوم بتطبيقها وتدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها وبرزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عدة آليات داخلية واخرى خارجية

تهدف هذه الدراسة أيضا إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى بيان مفهوم الحوكمة ومبادئها وآلياتها، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي. وقمنا بدراسة ميدانية شملت الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث تم اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية وتم جمع البيانات ومن ثم تحليلها وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق آلية مجلس الادارة وآلية لجنة التدقيق الداخلي والخارجي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات, تحسين الأداء, آليات حوكمة المؤسسات

Summary:

Governance gains importance for small and medium enterprises because the latter has an active role in the economic policies of countries and their impact on the economy. Governance allows achieving outstanding performance and developing strategies to enable the institution to face competition, especially in the globalization house, and since there is no agreement on the concept of governance, but there is an agreement on Its application enhances the efficiency of the performance of any institution that applies it and supports its ability to confront any financial crisis that may encounter it. The importance of governance as an effective tool for control in small and medium enterprises has emerged through several internal and external mechanisms.

This study also aims to know the role of governance mechanisms in improving the financial performance of Small and medium enterprises , and this study also aimed to clarify the concept of governance, its principles and mechanisms. We conducted a field study that included the employees of the Sonelgaz Corporation, where the study sample was accurately and objectively selected and the data was collected and then analyzed. The results of the questionnaire analysis showed that the application of the Board of Directors mechanism and the mechanism of the internal and external audit committee contribute significantly to improving the performance of the Sonelgaz Corporation

Keywords: corporate governance, performance improvement, corporate governance mechanisms.

فهرس المحتويات:

..... الملخص:	
I فهرس المحتويات:	
V قائمة الجداول:	
VI قائمة الأشكال:	
VIII قائمة الملاحق:	
أ مقدمة:	
9 الفصل الأول : الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات	
10 تمهيد:	
11 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات	
11 المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات	
12 المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات	
14 المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة	
14 المطلب الأول: تعريف وخصائص حوكمة المؤسسات	
14 أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات	
16 ثانياً: خصائص حوكمة المؤسسات	
16 المطلب الثاني: أهمية واهداف حوكمة المؤسسات	
16 أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات	
18 ثانياً: اهداف حوكمة المؤسسات	
19 المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات	
19 أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات	
24 ثانياً: محددات حوكمة المؤسسات	
26 المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	
27 المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات	

29	المطلب الثالث: علاقة آليات حوكمة المؤسسات بالأداء.....
29	أولاً: دور مجلس الإدارة في تحسين الاداء.....
31	ثانياً: دور لجنة التدقيق في تحسين الاداء.....
32	ثالثاً : دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء.....
33	رابعاً: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء.....
35	خلاصة الفصل:
36	الفصل الثاني: آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
37	تمهيد:
38	المطلب الاول: مفهوم الاداء وانواعه.....
38	أولاً: تعريف الاداء.....
39	ثانياً: انواع الأداء.....
43	المطلب الثاني: ميادين، ابعاد، العوامل المؤثرة في الاداء.....
43	أولاً: ميادين الاداء.....
43	ثانياً: ابعاد الاداء.....
44	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاداء.....
46	المبحث الثاني: الإطار النظري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
46	المطلب الاول: تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
46	أولاً : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
47	ثانياً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
48	المطلب الثاني: اهداف ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
48	أولاً: اهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
49	ثانياً: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة.....
52	المطلب الثالث: اهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

52.....	أولاً: أسباب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحكومة
52.....	ثانياً: أهمية ميثاق الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55.....	الخلاصة:
57.....	تمهيد:
58.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
58.....	أولاً: التعريف بالمؤسسة ومهامها
60.....	ثانياً: نشأة مركز التوزيع بالوادي
61.....	المطلب الثاني: مهام المؤسسة ومركز التوزيع سونلغاز
63.....	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة وتنظيمها
66.....	المطلب الأول: عينة الدراسة وادوات جمع البيانات
68.....	المطلب الثاني : اختبار ثبات وصدق الدراسة
68.....	أولاً : الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)
68.....	ثانياً : قياس ثبات الاستبانة
70.....	المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة
70.....	أولاً: الفئة العمرية
72.....	ثالثاً: المؤهل العلمي
73.....	رابعاً: التخصص العلمي
74.....	خامساً: المهنة
75.....	سادساً: الخبرة المهنية
76.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين
76.....	أولاً: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور دور آليات الحوكمة
78.....	ثانياً : دراسة اجابات افراد العينة حول الاداء المالي
79.....	المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
79.....	أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

80	ثانيا : الاختبار المعلمية.....
81	ثالثا: اختبار فرضيات الفرق :
88	خلاصة:
89	الخاتمة:
96	الملاحق

قائمة الجداول:

13	جدول (1-1): أول تقارير الحوكمة المؤسسية التي أصدرت على المستوى الدولي
24	جدول 2 : مبادئ حوكمة الشركات
30	جدول (1-2): المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	جدول 1-3 : عدد الاستبانات الوزعة و المسترجعة
67	جدول 2-4: درجات مقياس سلم ليكارت الحماسي
69	جدول 3-3: معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach
70	جدول 3-4 : يوضح التكرارات والنسب المئوية للفئة العمرية للعينة
71	جدول 3-5 : يوضح التكرارات والنسب المئوية لجنس العينة
72	جدول 3-6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب المؤهل العلمي
73	جدول 3-7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب التخصص العلمي
74	جدول 3-8 : يوضح التكرارات والنسب المئوية لمهنة افراد العينة
75	جدول 3-9: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب الخبرة المهنية
76	جدول 3-10: اتجاه اجابات العينة حول بعد آليات الحوكمة
78	جدول 3-11 : اتجاه اجابات العينة حول محور الاداء المالي
79	جدول 3-12 : اختبار التوزيع الطبيعي
80	جدول 3-13: معامل الارتباط بين معاملات الدراسة
82	جدول 3-14 : اختبار t لاجمالي المحاور مع متغير الجنس
83	جدول 3-15: اختبار t لاجمالي المحاور مع متغيرة المهنة
84	جدول 3-16: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر
85	جدول 3-17: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي
85	جدول 3-18: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لتخصص العلمي
86	جدول 3-19: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية
86	جدول 3-20: نتائج اختبار اثر مدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الاداء

قائمة الأشكال:

16.....	الشكل (1-1) : خصائص حوكمة المؤسسات
40.....	الشكل 3 : الاداء الداخلي والخارجي
45.....	الشكل 4 :العوامل المؤثرة في الاداء
65.....	الشكل 5 : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالوادي
66.....	الشكل 6 : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالوادي
70.....	الشكل 7: التمثيل البياني للفئة العمرية لافراد العينة
71.....	الشكل 8: التمثيل البياني لجنس عينة الدراسة
72.....	الشكل 9: التمثيل البياني للمؤهل العلمي للعينة
73.....	الشكل 10 : التمثيل البياني لتخصص العلمي للعينة
74.....	الشكل 11 : التمثيل البياني لمهنة افراد العينة
75.....	الشكل 12 : التمثيل البياني للخبرة المهنية لافراد العينة

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
All	معهد المدققين الداخلية
CFO	المدير التنفيذي
CEO	مدير الشؤون المالية
WOT	منظمة التجارة العالمية
PME	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قائمة الملاحق:

102.....	الملحق 01 : الاستبانة.....
106.....	الملحق 02 : قائمة الاساتذة المحكمين.....
107.....	الملحق 03 : مخرجات Spss.....

مقدمة

لقد اضحى موضوع الحوكمة موضعاً هاماً على جميع المنصات الاقتصادية بحيث لا يكاد يخلو اي حدث او ملتقى من الحديث عن تطبيق حوكمة الشركات، وقد ساهمت تداعيات الازمة المالية التي شهدتها العديد من الشركات في الآونة الأخيرة، من تلك الانهيارات المالية التي حدثت في دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية سنة 1997، وازمت شركة انرون التي كانت تعمل في مجال الغاز والكهرباء بالو. م. أ وكذا أزمة شركة وورلد كوم الامريكية للاتصالات سنة 2002، وازمة الرهون العقارية في 2008، والتي فجرها الفساد الاداري والمالي وسوء الادارة ولافتقارها للرقابة بالإضافة الى نقص الشفافية حيث ادت هذه الازمات والانهيارات التي تكبد العديد من المساهمين بخسائر مادية فادحة الامر الذي دعاء الى ضرورة الاهتمام بآليات ومبادئ حوكمة الشركات وقد تزايدت اهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم لتحويل الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة.

دفعت هذه الظروف لوضع معايير ومبادئ الادارة المؤسسات والرقابة عليها ،حيث اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 تقرير حول مبادئ حوكمة المؤسسات حددت فيه مختلف قواعد ومبادئ اسلوب ممارسة الادارة الرشيدة بالمؤسسات الاقتصادية.

اكتسبت الحوكمة اهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وادراكاً لأهميته سعت الجزائر لأعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 تحت اشراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يشكل الحكم الراشد للمؤسسة اهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن اذ أصبح اولوية وطنية واستراتيجية.

وفي هذا الإطار حاولنا التعرف على تطبيقات آليات الحوكمة على مستوى مؤسسات اقتصادية جزائرية وتمحورت دراستنا حول السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مفهوم الحوكمة وماهي مبادئها؟

✓ كيف يمكن ان تساهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات؟

✓ كيف يمكن أن تساهم حوكمة المؤسسات في تحسين الاداء المالي لمؤسسة سونلغاز بالوادي؟

الفرضيات:

- الحوكمة هي نظام متكامل ومتجانس للرقابة داخل المؤسسة
- هناك علاقة بين آليات حوكمة المؤسسات و الاداء المالي.
- يوجد فروقات بين اجابات العينة على تطبيق آليات الحوكمة و الاداء المالي.
- هناك أثر معنوي لتطبيق آليات الحوكمة على الاداء المالي .

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى امكانية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيرها على الاداء فيها، كما تهدف الى الكشف عن الاساليب الادارية المنتهجة في تسيير المؤسسات الجزائرية وتطويرها ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها ومبادئها وخصائصها.
- محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الكبير والمتزايد بهذا الموضوع خاصتا في ظل الازمات الاقتصادية في السنوات الاخيرة.
- قلة الدراسات التي اهتمت بحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- موضوع الدراسة له علاقة بمجال التخصص.

4- منهجية الدراسة وادواتها:

المنهج الوصفي:

حيث تم استخدامه في عرض مفاهيم عن حوكمة المؤسسات والتعرف على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج التحليلي:

وكأداة لدراسة قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل هذا الاستبيان. والاستعانة ببرنامج spss الاصدار 21 وبرنامج Excel لتحليل وعرض البيانات .

5- حدود الدراسة:

- **الحدود النظرية:** تهتم هذه الدراسة بتوضيح دور حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فان الاهتمام الاساسي سوف ينصب حول الحوكمة على المستوى الجزئي " حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

- **الحدود المكانية:** سوف تكون الدراسة على مستوى شركة سونلغاز بالوادي، وهذا في الفصل التطبيقي.

- **الحدود الزمانية:** تتمثل الحدود الزمانية في الفترة التي تمت فيها الدراسة الميدانية وهي أبريل 2020

6- صعوبات الدراسة :

- صعوبة توزيع وجمع الاستبانة.

- عدم تجاوب بعض افراد العينة مع الاستبانة .

1- الدراسة السابقة:

❖ الدراسات العربية:

● دراسة عبد الرزاق بن الزاوي وایمان نعمون، ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني،

2012

هدفت هذه الدراسة الى الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين

التعاوني.

توصلت هذه الدراسة الى:

- توجد علاقة ارتبط كبيرة بين الحوكمة والأداء المالي.

- تساعد مبادئ الحوكمة وبالأخص مبدأ الافصاح والشفافية في المعلومات المحاسبية على زيادة فعالية

وكفاءة شركات التأمين التعاوني.

• دراسة بن عيسى ريم , تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، الأوراق المالية ،

2012

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وذلك من خلال:

- القاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات والزامية تطبيقها في الجزائر.
- ابراز اهمية حوكمة المؤسسات.
- تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة الى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين معدل العائد عن الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين معدل العائد عن الاصول ومعدل العائد عن المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة معدل العائد على الاصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

• دراسة حسين عبد الجليل ال غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات

الحاسبية، 2010

هدفت هذه الدراسة الى

- بيان عمق فهم حوكمة الشركات وأثرها على المعلومات الحاسبية المتمثلة في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير حوكمة الشركات على مستوى الافصاح في القوائم المالية.
- بيان مدى تأثير نسبة الملكية العائلية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- تفاوت مستوى الافصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، الا انها نسبة مقبولة وجيدة على مستوى جميع المؤسسات.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين حجم المؤسسة وبين مستوى الافصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تركيز الملكية في مؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وبين الافصاح في القوائم المالية.

- عدم وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين نسبة الملكية في مؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وبين مستوى الافصاح.

• دراسة عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه، أثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي

لشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، 2008

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر فاعلية الحاكمية على الاداء المالي لشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

توصلت هذه الدراسة الى:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جهة وبين العائد على حق الملكية والعائد عى الاستثمار وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، $Tobin's q$ من جهة اخرى، وان هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وتباين سعر السهم اليومي، لهذا فان هذه الدراسة تضيف الى ما هو قائم دليلا علميا على ان لفاعلية الحاكمية المؤسسية اثر لا يستهان به على الاداء المالي لشركات.

• دراسة الآغا، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية

البيانات المالية، 2001

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مبادئ حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية وذلك بإسقاطها على حالة البنوك الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين للبنوك الفلسطينية وكذا مفتشي سلطة النقد، تم توزيع 111 استبانة في حين تم الحصول على 89 استبانة، ولغرض تحليل البيانات واختيار الفرضيات استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الاحصائية SPSS.

توصلت هذه الدراسة الى:

مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة في: مبدأ حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، حقوق اصحاب المصالح، الافصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة، ضمان الاساس اللازم لتفعيل اطار الحوكمة، يلعب كل منها دورا فاعلا في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن البنوك الفلسطينية.

❖ الدراسات الاجنبية:

• دراسة **jaiswall** ، تقييم المخزونات: المحاسبة الابداعية تتطلب فاعلية حوكمة الشركات،

2006

هدفت هذه الدراسة الى تبيان اثر تغيير طرق تقييم المخزون في اطار المحاسبة الابداعية على ربحية الشركة، بحيث أكدت أن الاختيار في طرق تسعير المخزون لا يغير في واقع الأحداث الاقتصادية للشركة ولكنه يؤثر على الضرائب من جهة وعلى قيمة الارباح المحتجزة من جهة أخرى، ويمتد ذلك التأثير الى صافي الدخل وتوزيعه على المساهمين في شكل أرباح، وبالتالي تظهر خطورة ممارسة المحاسبة الابداعية من خلال تغيير طرق تقييم المخزون تماشيا مع أغراض الادارة في ذلك.

توصلت هذه الدراسة الى:

ضرورة تفعيل دور حوكمة الشركات، وذلك من خلال تحسين أداء كلا من لجان المراجعة والمحللين الماليين، بحيث يمكن لكل منهما المتابعة المستمرة للمخزون ومعدل ربحية السهم لتقديم انطباع مظلل في تسعير مخزون الشركة عن طريق المحاسبة الابداعية.

• دراسة **Yang. Muninde & Ding**، هيكل الملكية، حوكمة الشركات وتمهيد الدخل في الصين،

2010

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة بين هيكل الملكية، آليات حوكمة الشركات وممارسات تمهيد الدخل في الصين، وقد شملت عينة الدراسة 1353 شركة مدرجة في بورصتي " Shanghai " و " Shenzhen " في الصين وذلك خلال الفترة 1999 الى 2006 م، بحيث تم استخدام نموذج "، 1981. Eckel لقياس ممارسات تمهيد الدخل في العينة المدروسة.

توصلت هذه الدراسة الى:

ان هناك عدد كبير من الشركات التي تمارس تمهيد الدخل في الصين وبالتالي فان تفعيل آليات الحوكمة ضرورة حتمية لا بد منها للرقابة على هذه الشركات، كما توصلت الدراسة الى ان الشركات التي تتصف بهياكل ملكية مركزة، او شركات القطاع العام تخضع للمراقبة والمتابعة من طرف المساهمين والمستثمرين والجهات الحكومية بحكم امتلاكهم القوة والحافز على مراقبة الادارة عن كثب مما يجد من حرية المدراء في ممارسة تمهيد الدخل.

• الدراسة Frank.YU ، حوكمة الشركات وادارة الارباح ، 2004

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على جودة المعلومات المالية المعلن عنها. ويتم التعرف على خصائص لجنة التدقيق ومجلس الادارة والعلاقة بينهما.

توصلت هذه الدراسة الى :

- وجدت الدراسة ان ادارة الارباح ترتبط بممارسات الحوكمة من قبل لجنة مراجعة الحسابات ومجلس الادارة.

هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الاشكالية التي طرحت في هذا البحث واختبار الفرضيات المقترحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الاول :حيث نتطرق فيه إلى الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات، والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، إذ خصص المبحث الأول لدراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات من خلال التطرق الى نشأة وعوامل ظهور الحوكمة ومفهومها، فيما خصص المبحث الثاني من هذه الدراسة للإطار النظري لحوكمة المؤسسات فتعرفنا فيه على تعاريف للحوكمة واهمية واهداف وكذا مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات، أما المبحث الثالث فتناول كل من آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء.

الفصل الثاني: أما الفصل الثاني فنبرز فيه آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتفرع بدوره إلى مبحثين حيث حاولنا في المبحث الاول التعرف على الأداء والمبحث الثاني خصص لدراسة الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث: أما هذا الفصل فيتمثل في الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة سونلغاز بالوادي، حيث تطرقنا إلى مدى تأثير آليات حوكمة المؤسسات بها.

الفصل الأول

الجوانب الفكرية لحوكمة

المؤسسات

تمهيد:

لقد أزداد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات وأصبح يحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، وهذا في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وذلك في اعقاب الانهيارات الاقتصادية وسلسلة الازمات المالية التي حدثت في كثير من المؤسسات.

أدت هذه الاحداث الى اهتمام العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء بدراسة اهمية ومدى تأثير حوكمة المؤسسات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية، بما يحقق المصلحة العامة للأفراد والمؤسسات واقتصاديات الدول ككل.

وانطلاقا مما سبق تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: اليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

إن الحوكمة عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات حيث تزايد استخدامه بشكل واسع في المراحل الاخيرة من هذا العقد وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الادارة بشكل عام و بشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومشروع الامم المتحدة الانمائي و غيرها من المنظمات الدولية والاقليمية و المحلية.

المطلب الأول: نشأة حوكمة المؤسسات

بدا الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات corporate governance يأخذ حيزا مهما في ادبيات الاقتصاد منذ عام 1932م حيث كان كل من meanc and berle اول من تناول فصل الملكية عن الادارة، والتي هي اهم آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن ان تضر بالشركة وبالصناعة ككل. ويمكن رصد اهم محطات تطور الحوكمة في الاتي:

تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1932 في مقال بعنوان Theory of Managerial the Firm لعلاقات الوكالة، حيث تم تعريفها على انها: عقد يقوم بموجبه شخص او عدة اشخاص (The principal) يسمى الموكل، بتفويض شخص اخر وهو الوكيل (the agent) لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار الى الوكيل، كما تم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وابرار اهميتها في الحد او التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والادارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

في عام 1980م تطرق "Fama" الى مشكلة الوكالة، حيث اشار الى حتمية حدوث صراع بشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والادارة.

اما في عام 1987م قام المعهد الامريكي للمحاسبين الأمريكيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية (COCO) المعروفة باسم لجنة التريداوي (Threadway Commission) والتي اصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتدقيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش وتلاعب في اعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقويت مهمة المراجعة الخارجية امام مجالس ادارات المؤسسات.

في ديسمبر 1992 اصدرت لجنة الابحاث المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الابعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد اخذت حوكمة المؤسسات بعدا اخر بعد حدوث الازمات المالية وافلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الامريكية في نهاية سنة 2001.¹

المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز مفهوم الحوكمة سواء من الناحية الفكرية أو العملية. وهذا ما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة، تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر. حيث طرح هذا المفهوم في صياغات اقتصادية، واجتماعية وسياسية، وثقافية وتأثر بمعطيات داخلية ودولية، حيث يمكن بهذا الصدد الإشارة إلى:

- عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان
- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- عولمة آليات وأفكار اقتصاديات السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
- انتشار التحولات على المستوى العالمي.
- زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات أو المجتمعات.
- شيوع ظاهرة الفساد عالميا وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة.
- أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية.
- إن هذه التطورات أدت إلى تغيير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي، أي أن خيارات العامل الخارجي هي التي تشكل مجملها أولويات السياسة العامة في مختلف الحكومات.
- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينيات، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة، يستند على الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل في السوق. وهي بذلك تحارب سلطة الحكومة المقيدة للفرد وتقدم مجموعة من النظم والمبادئ الغربية على آخا عالمية.

¹ - صونيا عزوزي، حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.2015، ص ص 03 ، 04

تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والتأكيد على مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية حيث يشير إلى عملية توسيع الخيارات والفرص مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة.¹

وبصفة عامة، يمكن القول ان اسباب ظهور حوكمة المؤسسات هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقات بين مختلف الاطراف ذات المصلحة في الشركة، وكذا تضمن المحافظة على حقوقهم.

بعد انضمام العديد من الدول في منظمة التجارة العالمية والدخول في اتفاقيات تجارية حرة مع العديد من الدول، فقد قامت العديد من الدول ببذل جهودا من أجل تطبيق حوكمة الشركات والجدول ادناه يقدم عرض لأول تقارير الحوكمة المؤسسية التي أصدرت على المستوى الدولي.

جدول (1-1): أول تقارير الحوكمة المؤسسية التي أصدرت على المستوى الدولي

سنة الاصدار	الدولة	عناوين التقرير
1987	الولايات المتحدة الامريكية	تقرير اللجنة الوطنية من اعداد التقارير المالية الاحتمالية
1992	المملكة المتحدة	تقرير لجنة كادبوري
1994	كندا	اين كان المديرين؟
1994	جنوب افريقيا	تقرير كنج الاول
1995	فرنسا	تقرير فينتو الاول
1998	اليابان	الحوكمة المؤسسية في اليابان
1989	اسبانيا	الحوكمة المؤسسية الاسبانية
1998	اليونان	بيان مبادئ اساليب الحوكمة المؤسسية
2000	المانيا	قوانين الحوكمة المؤسسية الالمانية
2000	اندونيسيا	حزمة قوانين الحوكمة المؤسسية
2002	البرازيل	توصيات الحوكمة المؤسسية
2002	استراليا	مجلد(1) في الحوكمة المؤسسية

المصدر: علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية للأداء الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الاولى، عمان، دار الصفاء، 2001، ص31.

¹ - سليمة بن حسن، الحوكمة، دراسة في المفهوم، العدد10، جانفي 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص 184، 185

المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة

للحوكمة عدة مفاهيم من بينها:

يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الانجليزي للكلمة (governance) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقا اطلاق مصطلحات اخرى مثل الادارة الرشيدة، الادارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، التحاكم المؤسسي، حوكمة الشركات ومصطلحات اخرى إلا ان الأكثر شيوعا وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات او الحوكمة المؤسسية الذي يتكون من مصطلحين هما الحوكمة والمؤسسية، والحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب التي تطرق لها الباحث (ميخائيل) وكما يأتي:

1- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والارشاد.

2- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الامور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

3- الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات اخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

4- التحاكم: طالب العدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.¹

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

إن مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة نوعاً ما حيث تم استخدامه مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي و تبلور في فترة التسعينيات من القرن نفسه .

المطلب الأول: تعريف وخصائص حوكمة المؤسسات

أولاً: تعريف حوكمة المؤسسات

قبل التطرق إلى تعريف الحوكمة يجب الإشارة هنا إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين وفيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم من بينها:

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في

أعمالها.²

¹ - طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات، طبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية، 2008-2007، ص24

² - حامد نور الدين، ساسي فظيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص04

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): ان نظام حوكمة المؤسسات هو الهيكل الذي تنتظم من خلاله ادارة الشركة والرقابة عليها، مع التأكيد على ان يتضمن هذا الهيكل نظاما لحوافز للمديرين ومجلس الادارة مرتبطا بأداء الشركة الذي يهدف الى تعظيم ارباح المساهمين ويؤدي الى تشجيع الادارة على الاستثمار الامثل لموارد الشركة.¹

تعريف معهد المدققين الداخلية (All) حوكمة الشركات "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها".²

وتعرفها وزارة الصناعة البحرينية بأنها: منهج لقيادة الشركة وتوجيهها والرقابة على اعمالها، يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين واصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات واسس المتابعة لتقييم ومراقبة الاداء واضفاء طابع الشفافية والمصدقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية.³

من بين التعريفات السابقة يمكننا تعريف حوكمة المؤسسات على انها: مجموعة من السياسات والقواعد والنظم التي تنظم وتراقب عمل المؤسسات من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة لها.

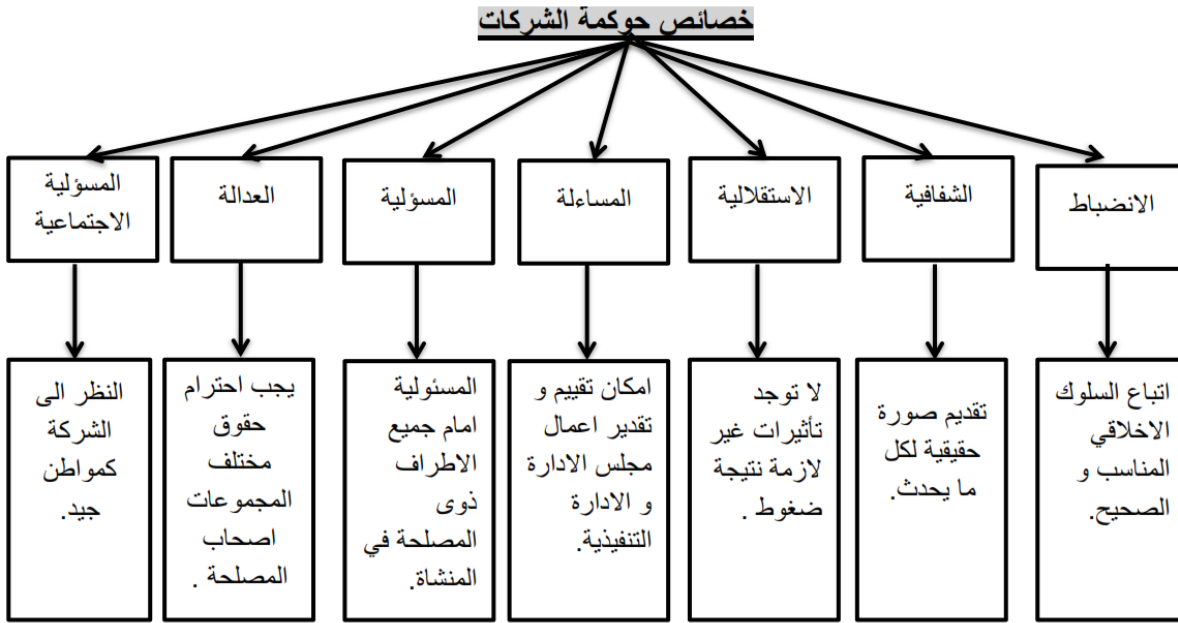
¹ - إلهام سنوساوي، اثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، سنة 2015-2016، ص 24

²-the institute of internal auditors «the lessons that lie beneath» tone at the top journal ،USA ،2002 ،P: 31

³ - عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء، الطبعة الاولى، 2020، ص 07

ثانيا: خصائص حوكمة المؤسسات

الشكل (1-1) : خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، طبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية، 2007-2008، ص 25

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات عدة منافع يمكن أن تستفيد منها المؤسسات، ومن هنا يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط الآتية:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- تحقيق وضمان النزاهة والحيدة الاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه صالحاً.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

- تقليل الأخطاء إلى ادني قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل الشركة.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

1 . أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في أنها تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل وكذا الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.
- نلخص أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:
 - تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة. زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.
 - تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها , والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
 - يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والاجنبية الى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

2. أهمية الحوكمة في خلق القيمة:

تعتبر أهمية الحوكمة في خلق القيمة بأن الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى، ولقد عبر Pyle et al عن أهمية نصيب المديرين في رأس مال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة al et Bagl فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين.¹

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيص اهم تلك الأهداف في:

- كبح مخلفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.

أضاف نجار:

- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة .
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات .
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

وأضاف خليل:

- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف.

¹ - صلاح دين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص ص 09، 11.

- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التماسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقية المهنة).
أيضا جاء بأهداف أخرى يلكوف:

- فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى اعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية .

- التزام الشركات بسلوكيات أخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.¹

المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات

تغطي المبادئ خمس مجالات:

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغي ان يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين:

تشتمل الحقوق الاساسية للمساهمين على ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.

- نقل او تحويل ملكية الأسهم.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركات في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

1- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات

الأساسية في الشركة ومن بينها:

- في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

- طرح أسهم إضافية.

- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

¹ - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2011م، ص

- 2- ينبغي ان تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي احاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت:
- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجدول اعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة الى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
 - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه اسئلة الى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات الى جدول اعمال الاجتماعات العامة على ان توضع حدود معقولة لذلك.
 - ينبغي ان يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية او بالإنابة، كما يجب ان يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية او بالإنابة.
- 3- يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن اعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة معينة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي بحوزتها.
- 4- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بشفافية.
- 5- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيابة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق راس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، حيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وان تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.
- 6- يجب إلا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- 7- ينبغي أن يأخذ المساهمين ومن بينهم المستثمرون والمؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل اطار 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:

- 1- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب ان يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب ان تكون اية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين.

3- يجب ان يتم التصويت بواسطة الامناء او المفوضين بطريقة متفق عليها مع اصحاب الاسهم.

4- ينبغي ان تكفل العمليات والاجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما يجب الا تسفر اجراءات الشركة عن صعوبة او عن ارتفاع بتكلفة عملية التصويت.

5- يجب منع تداول الاسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح او الشفافية .

6- ينبغي ان يطلب من اعضاء مجلس الإدارة او المديرين التنفيذيين الافصاح عن وجود اية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات او بمسائل تمس الشركة

المبدأ الثالث: دور اصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب ان ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق اصحاب المصلحة كما يسريها القانون وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على اسس مالية سليمة.

1- ينبغي ان يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون.

2- حينما يحمي القانون اصحاب المصالح فان أولئك ينبغي ان تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

3- يجب ان يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة اصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الاداء.

4- حينما يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب ان تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي ان يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية واسلوب ممارسة السلطة.

1- يجب ان يشتمل الافصاح، ولكن دون ان يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

- اهداف الشركة.

- حق الاغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت.

- اعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والرئيسين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من اصحاب المصالح.

- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

2- ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الافصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية المالية،

كما ينبغي ان يفي ذلك الاسلوب بمتطلبات الافصاح غير المالية وايضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف اتاحة المراجعة الخارجية

والموضوعية للأسلوب المستخدم في اعداد وتقديم القوائم المالية.

4- ينبغي ان تكفل قنوات توزيع المعلومات امكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم

وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الادارة

يجب ان يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب ان يكفل

المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة وان تضمن مساءلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين.

1- يجب ان يعمل اعضاء مجلس الادارة على أساس توافر كامل للمعلومات؛ وكذا على أساس النوايا

الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

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 ان يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة

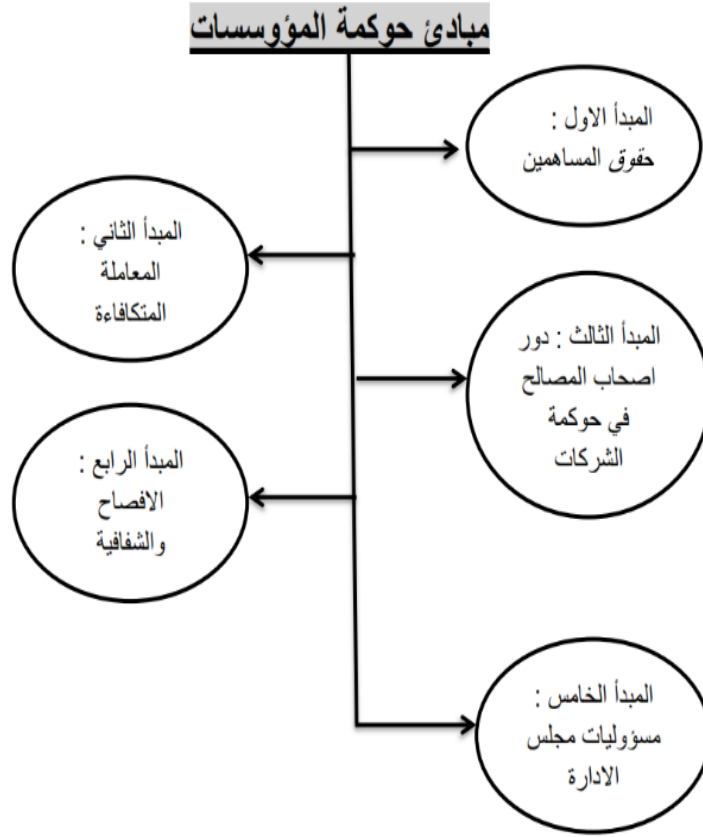
اصحاب المصالح.

4- يتعين ان يظع مجلس الادارة بمجموعة من الوظائف الاساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط وان يضع اهداف الاداء وان يتابع التنفيذ واداء الشركة كما ينبغي ان يتولى الاشراف على الاتفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الاصول.
 - اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم ايضا حينما يقتضي الامر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقد الوظيفي.
 - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح اعضاء مجلس الادارة.
 - متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الادارة والمساهمين ومن بين تلك الصور اساءة استخدام اصول الشركة واجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.
 - ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل ويجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطر والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.
 - متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها واجراء التغييرات المطلوبة.
 - الاشراف على عملية الافصاح والاتصالات.
- 5- يجب ان يتمكن مجلس الادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وان يجرى ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الادارة التنفيذية.
- يتعين ان ينظر مجلس الادارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الاعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك امكانية لتعارض المصالح ومن امثلة تلك المسؤوليات الرئيسية التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت اعضاء مجلس الادارة.
 - كي يتحقق الاطلاع بتلك المسؤوليات، يجب ان تكفل لأعضاء مجلس الادارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.
- ويلاحظ انه قد اضيف في الآونة الاخيرة مبادى حوكمة الشركات ويتضمن وجود اطار عام ومتكامل للحوكمة يحتوي على الارشادات والاجراءات ودليل تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة والمعايير التي يتم الاسترشاد بها في هذا الامر، وقد تم وضع هذا المبدأ في الاولوية رقم (1) ليكون هو المبدأ الاول.¹

¹ - طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص 41، 48

جدول 2 : مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبات انطلاقا بعد احصاء العديد من المراجع

ثانيا: محددات حوكمة المؤسسات

هناك اتفاق على ان التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر جودة مجموعتين من

المحددات:

✓ **المحددات الخارجية:** تشير المحددات الخارجية الى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع اهميتها الى ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، وتمثل المحددات الخارجية في ما يلي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، قوانين سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وايضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

- وجود نظام مثالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل الازم للمشروعات بشكل المناسب الذي يشجع

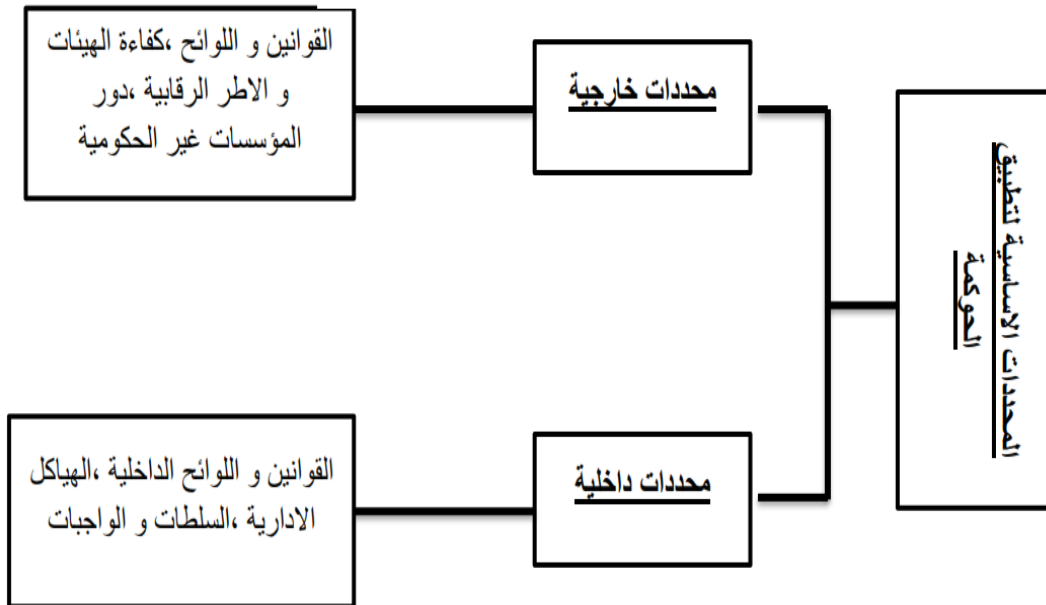
الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

- كفاءة الهيئات والاجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق احكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وايضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حال عدم التزام الشركات.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والاخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

✓ **المحددات الداخلية:** وتشمل القواعد والاساليب التي تطبق داخل الشركة والتي تتضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع مناسب لسلطات والواجبات بين الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركة مثل مجلس الادارة، الادارة، المساهمين، اصحاب المصالح. وبالمنزلة السطحية الى هذه المحددات قد نفهم على انها قيود على الحوكمة، لكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة.¹

الشكل 2: محددات حوكمة المؤسسات



المصدر: الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب

الجامعي، البحرين، 2020، ص 19

¹ - الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، البحرين، 2020، ص 19 , 20

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء

إن حوكمة المؤسسات ليست مجرد خيار، بل هي آلية أساسية و ضرورية لاستقرار و نجاح هذا النوع من المؤسسات عن طريق تحسين ادائها.

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

أ- مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساساً برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفصيل التقرير السنوي للشركة الذي كلما كان مفصلاً زادت شفافية المعلومات عن الشركة، ومن ثم زادة مستوى حوكمتها، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات .

ب- لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ج- التدقيق الداخلي:

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

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات:

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Impavido & Hess وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح (أو انها غير مؤهلة) فأنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تذهب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين بأن يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب- الاندماجات والاكنتسابات:

مما لاشك فيه أن الاندماجات الاكنتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكنتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا يتم ما الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكنتساب أو الاندماج.

ج- التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات خصوصا تلك المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والحكمة التبصر، حيث ينصب الإشراف على التحقق، مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات،

العمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

د- التشريع والقوانين

غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون Act (2000) Oxly-Sarbanes متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي الشهادة (CFO) ومدير الشؤون المالية (CEO) على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما اناط مسؤولة تعيين واعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن ان تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق.

هـ- آليات حوكمة خارجية أخرى Mechanisms Governance Corporate

:Another

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. ويذكر al et Cohen إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على المنظمين)، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.¹

¹ - صلاح دين عزوي، مرجع سابق، ص 19، 22

المطلب الثالث: علاقة آليات حوكمة المؤسسات بالأداء

أولاً: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء

إن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب في الإدارة التنفيذية يمكن أن يكون له ارتباط إيجابي بمؤشرات أداء الشركات، فإنه من الضروري تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه. كما أن تغير الإدارة يؤثر على العائد، حيث بينت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قدرة الإدارة الطويلة الأمد على تحقيق أداء وزيادة في العائد الكلي من الإدارات الأقل خبرة.

يعتبر اختيار مجلس الإدارة للمدير الذي يتميز بالخبرة والكفاءة الجيدة دوراً هاماً في زيادة أداء الشركة.

إن مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية أعلى يميل إلى تعيين مدراء أكفاء ذو خبرة عالية، والذي يحقق مصلحة الشركة وحملة الأسهم.

1- أسباب الحاجة إلى مجلس الإدارة

نظراً للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة لتضارب المصالح بين الملاك والمسيرين كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم مجلس الإدارة، فالسبب الرئيسي من وجوده هو ترجمة رغبات أصحاب المصالح على رأسهم مالكي الشركة إلى أداء يتحقق في شكل تسيير المؤسسة، ولتأدية هذا الغرض يمارس مجلس الإدارة صلاحياته نيابة عن المالكين، فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، ولقد نشأت الحاجة إلى مجالس الإدارة نتيجة لعوامل متعددة ومختلفة في آن واحد نوجزها في نقطتين أساسيتين، الأولى تعدد مالكي الشركة، مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها هم حملة الأسهم، والثانية عجز أصحاب الشركة عن متابعة سير النشاطات والتأثير فيها مباشرة وينتج عادة عن عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى مما سبق نلاحظ أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك.

إدارة المخاطر: يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الرقابة الداخلية للشركة والتي تهدف في مجملها إلى حماية أصول الشركة واستثمارات المساهمين ويقوم مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التابعة له بالإشراف على تصرفات الإدارة ومراقبة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية التي يتم تطبيقها. كما يقوم بمراقبة وإدارة المخاطر المتصلة بالعمليات عبر تقارير إدارة المخاطر، التي تعدها الإدارة، ومناقشتها خلال اجتماعات مراجعة سير الأعمال والافصاح عن أوجه إدارة المخاطر في التقرير السنوي للشركة وفي ما يلي جدول يلخص المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة:

جدول (1-2): المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المخاطر	التعريف
مخاطر الحوكمة	من خلال مراقبة عملية الحوكمة الخاصة بما تلعب دورا مهما في المحافظة بشكل مناسب على مصالح الشركة وجميع المساهمين.
مخاطر السوق	تعرض نتائج عمليات الشركة لتذبذبات في الاسعار ومتغيرات السوق واسعار الاصول المالية وغيرها.
مخاطر ائتمانية	امكانية ان طرف مقابل يخل بالتزاماته التعاقدية مما يسبب خسارة اقتصادية او مالية للشركة.
مخاطر تنظيمية	نتيجة عن التغيرات التنظيمية المقررة من قبل جهات التنظيم المختلفة.
مخاطر تجارية	تنتج عن عدم وجود الضمان في شأن تصرفات العناصر الجوهرية المتضمنة في التجارة.
مخاطر تشغيلية	وهي خسائر مالية مباشرة او غير مباشرة ناتجة عن الاجراءات الداخلية غير الملائمة او فشل التكنولوجيا او الاخطاء البشرية او نتيجة لأحداث خارجية.
مخاطر للسمعة	تأثيرات سلبية محتملة على قيمة الشركة بسبب ان الاداء العام للشركة لم يكن حسب توقعات اصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الطالبات بعد إحصاء العديد من المراجع

2- كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة المؤسسات

ليس هناك نموذج بعينه وحيد للحوكمة المؤسسية الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعاً للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بما وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وأن توفر عناصر

النظام توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركات وبصيغة عامة هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوفر في مجلس الإدارة وهي:

- الإشراف المستقل
- قدرة مجلس الادارة على التنافس
- دور مجلس الادارة في وضع استراتيجية الشركة

ثانيا: دور لجنة التدقيق في تحسين الاداء

تساهم لجنة التدقيق بالقيام بالنشاطات التالية:

1- تدعيم استقلال المراجع الخارجي: ويكون ذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التالية:

التوصيات باختيار المراجعين الخارجيين وتغييرهم وتحديد أتعابهم، حيث يجب على لجنة المراجعة ترشيح المراجعين الخارجيين الذين لديهم القدرة على مراجعة حسابات المؤسسة بكفاءة وتلقي عروضهم، واعداد مذكرة تعرض على مجلس الإدارة تبين فيها نتائج دراستها للعروض المقدمة والمراجعين المرشحين لمراجعة حسابات المؤسسة.

الموافقة على الخدمات الاستشارية للمراجعين وتحديد أتعابها ويجب على لجنة المراجعة أن تفحص خطط الإدارة للارتباط بالمراجعين الخارجيين لتنفيذ الخدمات الاستشارية.

فحص جوانب الاتفاق بين المراجعين الخارجيين والإدارة ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهما.

2- فحص نظم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين:

فحص نظم الرقابة الداخلية: يعتبر من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة حيث أن نظم الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر ضرورة لنجاح المؤسسة كما أن عدم وجودها يعتبر ضمان أكيد للفشل.

العلاقة مع المراجعين الداخليين: يجب أن تكون العلاقة قوية بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية ويجب

أن تقوم لجنة المراجعة في هذا الصدد بما يلي:

- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- فحص خطة المراجعة الداخلية والموافقة عليها.
- التنسيق مع المراجعين.
- التأكد من جودة المراجعة الداخلية وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

3- فحص التقارير المالية:

يرى بعض الباحثين انه يجب على لجنة المراجعة أن تفحص القوائم المالية السنوية والمعلومات الدفترية، مع التركيز بصفة خاصة على السياسات المحاسبية التي تطبقها المؤسسة، أسباب التغيرات الهامة في الأرقام والنسب المالية والبنود غير العادية، تأثير وأسباب التسويات الهامة، تقديرات الإدارة، جوانب عدم الاتفاق بين المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والتقارير الأخرى ويرى البعض الآخر أن المسؤوليات الأساسية للجنة المراجعة تتمثل في فحص التقارير المالية مع التركيز على كفاية وموضوعية وملائمة الإفصاح، ما إذا كان هناك إشارات تحذيرية لأية مشكلات متوقعة في المستقبل، السياسات المحاسبية وتقديرات الإدارة.

ثالثاً : دور التدقيق الداخلي في تحسين الاداء

يتمثل العمل الأساسي للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات، ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المؤسسة، بعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي، فهو نشاط التقييم لمساعدة الإدارة في حكمها عن الأداء في المؤسسة وعن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة وذلك من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي لذلك ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الأفراد الذي يراجع أعمالهم، فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفصح، بل يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم، وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها.

تطور التدقيق الداخلي فأصبح يعرف على أنه " نشاط تأكيدى واستشاري وموضوعي لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية من خلال هذا التعريف نجد أن التدقيق الداخلي هو نشاط تأكيدى لتطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة واضحة ومفهومة، ويتم التعامل معها بشكل مناسب، واستشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات، مستقل بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم، وموضوعي بأداء الأعمال الموكلة إليه، وجميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف واكتشاف موضع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل المؤسسة، وأن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى إلى تحقيق فعالية الأداء وذلك في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المسيرين والعاملين في المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم على مجموعة من القواعد والأسس والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مراجعة وتقييم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها الموضوعية.
- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة من جميع أنواع الخسائر.
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.
- تقييم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- تقصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناء على طلب من الإدارة.

رابعاً: دور التدقيق الخارجي في تحسين الأداء

يعتبر التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للمؤسسات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية، وذلك من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية، وتدقيق حسابات المؤسسة وتدقيق أنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها، فهذا سوف يؤدي لا محالة إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة المؤسسة في الوقت المناسب والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره، وهذا يبين أن بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيداً من الرقابة ومزيداً من الحد من الغش والتزوير. يتمثل النهج التقليدي للتدقيق في إعطاء الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية، وهذا من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة المؤسسة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية، فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الرئيسية لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقييم أداء مؤسسة معينة، واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقييم أداء المؤسسة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاثة مقارنات أساسية كالآتي:

- مقارنة أداء المؤسسة في الفترة الجارية بأداء المؤسسات المتماثلة.
- مقارنة أداء المؤسسة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة.
- مقارنة أداء المؤسسة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها، والأحداث والظروف التي

تؤثر عليها.

مع بداية القرن العشرين الميلادي اتجهت مكاتب التدقيق الكبرى نحو تطوير نوعية وطبيعة خدماتها، بحيث أصبح التركيز على القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل، وهو ما أطلق عليه بالجيل الرابع للتدقيق، تأثير هذا النهج الحديث شمل توسيع نطاق وظيفة التدقيق التقليدي من مجرد إضفاء مزيد من الثقة على القوائم المالية، إلى تحقيق تقدم سريع في مستوى أداء وربحية المؤسسة محل التدقيق. وبشكل عام تشمل أهداف النهج الحديث لتدقيق الحسابات على الإجراءات التالية:

- تحليل استراتيجيات المؤسسة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل الأنشطة الأساسية التي تزاوها المؤسسة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة بالاستراتيجيات والأهداف المحددة.
- تقييم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها.
- قياس النشاط التجاري للمؤسسة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.
- إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرها خلال المراحل الأربعة السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.¹

¹ - صلاح دين عزوي، مرجع سابق، ص ص 53 ، 60

خلاصة الفصل:

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات، ولضمان تحقيق المنشأة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على جميع الأطراف المتمثلة في المساهمين بالإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشأة كما تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة لأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسات فتعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المنشأة التي تراعي مصلحة المساهمين، كما تحظى المؤسسات التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم، وتؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، كما تمكن الحوكمة من رفع الكفاءة الاقتصادية للمنشأة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين.

الفصل الثاني

آليات الحوكمة ودورها في تحسين

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

أصبح مفهوم الأداء داخل المؤسسات يمثل شرطا جوهريا للاستمرارية والبقاء، وعدم الاندثار، فلم يعد أمرا اختياريا ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية ويندرج ضمن الفكر الاستراتيجي لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دورا فعالا ومهما في تطوير الأداء الاستراتيجي كون أن طبيعة البيئة تنافسية وتتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، فتسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء. كما أنه من المفيد الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات المتعلقة بما كانت هذه الشركات لديها نظاما لمتابعة المخاطر أم لا. ولذا يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفق أحدث إصدارات المعايير المحاسبية والمالية، ما يساهم بدوره في تحسين قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة أداء الشركة من خلال توفر معلومات شفافة وجودة محكومة بمعايير محاسبة ومراجعة مقبولة ومتعارف عليها. فإن كان الإفصاح عن المعلومات يعد أمرا ملزما بمقتضى التشريعات، فإن التضييق وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بالمشقة وارتفاع التكلفة، وبالتالي فإن قنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي محتوى المعلومات ذاتها. فيجب على كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن تضع أهدافا تمكن من توجيه وإدارة أنشطة المؤسسة تلك التي تتعلق بالإدارة والعاملين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على المنافسة الصريحة مع ضمان منع الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

وانطلاقا مما سبق تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل عام للأداء

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: مدخل عام للأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام و يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسسته من خلال عدة مداخل وذلك للبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

أولاً: تعريف الأداء

1- تعريف الأداء لغة: أن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية "**Performare**" التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية "**Performance**"، والتي تعني انجاز الاعمال، او الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة اهدافها.¹

2- تعريف الاداء اصطلاحا: يعد الاداء مفهوما جوهريا بالنسبة للشركات بشكل عام ولكن لم يتفق الباحثين على اعطاء تعريف واضح للأداء باعتباره يشمل العديد من المجالات، فمنهم من اعتمد على الجوانب الكمية ومنهم من اعتمد على ابعاد تطبيقية واجتماعية في صياغة التعريف.

من بين التعاريف نجد:

• عرف (**KHEMKHEM**) الاداء على انه ك اداء مركز مسؤولية (ورشة، وحدة، مؤسسة...)

ويعني الفعالية الإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الاهداف التي سبق وان سطرها.

• كما عرفه (**P.DRUKER**) عل انه: قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.²

• ويعرف كال من "**David**" سنة 2001 على انه مجموعة النتائج المترتبة عن الانشطة والممارسة التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع ان تكون مقابل الاهداف الموضوعية والمرسومة.³

¹ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، 2010-2011، ص 46

² - اولاد البركة ام كلثوم، بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الاداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة احمد دراية، ادرار، 2015-2016، ص 24

³ - سليمان رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة **CRMA** للتأمينات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 47

ويعرف كذلك على انه " الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ويمكن تعريفه من خلال التعاريف السابقة على انه الاستخدام الامثل للموارد البشرية والموارد المالية من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

ثانيا: أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد انواعه يختلف من باحث الى اخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث لذي يمكن ان نتطرق بإيجاز الى بعض المعايير التي اولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد انواع الاداء نذكر منها:

❖ حسب معايير المصدر تنقسم الى ما يلي:

الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الاداء من خلال مجموعة اداءات جزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

الاداء البشري: وهو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على اداء المؤسسة وقد ذهب البعض الى حصر اداء المنظمة في اداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من الاداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله فالأداء البشري هو ميزة تنافسية لان التمييز في الاداء لن يستند بمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

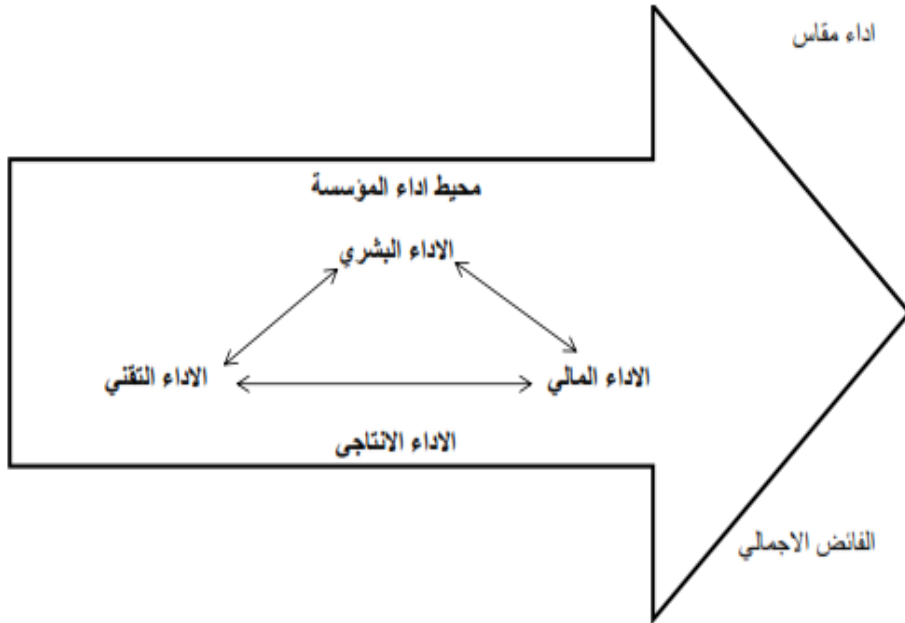
الاداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية.

الاداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية لذلك فان الاداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان إحترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي الى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الاعوان المكلفين بها من جهة اخرى.

¹ - حاتم عثمان محمد خير، نحو اداء متميز للحكومة، تجربة السودان، المؤتمر العالمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08_09 مارس 2005، الجزائر،

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الاداء الناتج عن الاستغلال الامثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأدوات المختلفة لهذه الموارد او العناصر نتحصل على الاداء الداخلي للمؤسسة **الاداء الخارجي**: وهو الاداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الاداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقتها , هذه التغيرات او التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن ادراك اثرها على الاداء، فنجاح المؤسسات او فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلائم بين انشطتها وبين البيئة التي تنشط بها. فمن خلال هاذين الأداءين يتضح ان الاداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن ان يتيحها المحيط الخارجي من جهة اخرى وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بحركية وتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هاذين النوعين في الشكل التالي :

الشكل 3 : الاداء الداخلي والخارجي



المصدر: Bernard Martory .opcit. P 154

❖ حسب معايير الشمولية ينقسم تبعاً لهذا المعيار الى نوعين:

الاداء الكلي: ويعني هذا النوع من الاداء قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الاهداف التي لا يمكن لقسم او وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

فيمكن ان يتمثل هذا النوع من الاداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على افضل وجه وبأقل تكلفة وفي اقصر الوقت.

الاداء الجزائي: يتكون على مستوى نظام فرعي من النقطة والذي غالباً ما يكون احدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى الى تحقيق الاهداف الخاصة به لا اهداف الانظمة الاخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الاداء الكلي.

❖ حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الاداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الانتاجية والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد ادائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الاموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

وقد يحدث ان تلجأ بعض المؤسسات العمومية الى زيادة رسوم الخدمة او ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني انها تحاول زيادة ثروتها، فهي ان حققت فائض ليس لتعظيم الربح وانما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من اجل تحقيق اهداف اجتماعية مثل: خدمات التعليم، لرعاية الصحية لسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية او القدرة للقطاع الخاص والقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالجان او بسعر اقل من سعر السوق.

أداء ووظائف الانتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعات مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات

بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها

أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبير لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوي العملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنهم.
- التعاون مع الزملاء

❖ حسب المعايير الطبيعية:

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدراتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدراتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.¹

المطلب الثاني: ميادين، أبعاد، العوامل المؤثرة في الاداء

أولاً: ميادين الاداء

للأداء ميادين ومجالات مختلفة تعكس اهداف معينة تسعى الشركة لتحقيقها ولقد حدد Vonkatraman & Ramanuyam مجالات الاداء في عدة ميادين كما هو موضح:

- 1- **ميدان الأداء المالي:** ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في شركات الأعمال لأنه يهتم بالمرجات المتحققة من الأهداف المالية.
- 2- **ميدان الأداء التشغيلي:** يجمع هذا المفهوم بين المفهومين الأداء المالي والعملياتي، ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية ومؤشرات تشغيلية.
- 3- **ميدان الفاعلية التنظيمية:** هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي.²

ثانياً: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- 1- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه

¹ - الدكتور زنونح احمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، ص 32 , 36

² - سليمان رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 49

بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).¹

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

1- العوامل الداخلية: تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحياتها وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد المتوقع وتقليل التكاليف والمصروفات وأهم هذه العوامل:

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

- الرقابة على التكاليف.

- الرقابة على كفاءة استخدام الأموال المتاحة.

- إدارة السيولة.

- المؤشرات الخاصة بالربحية.

2- العوامل الخارجية: تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

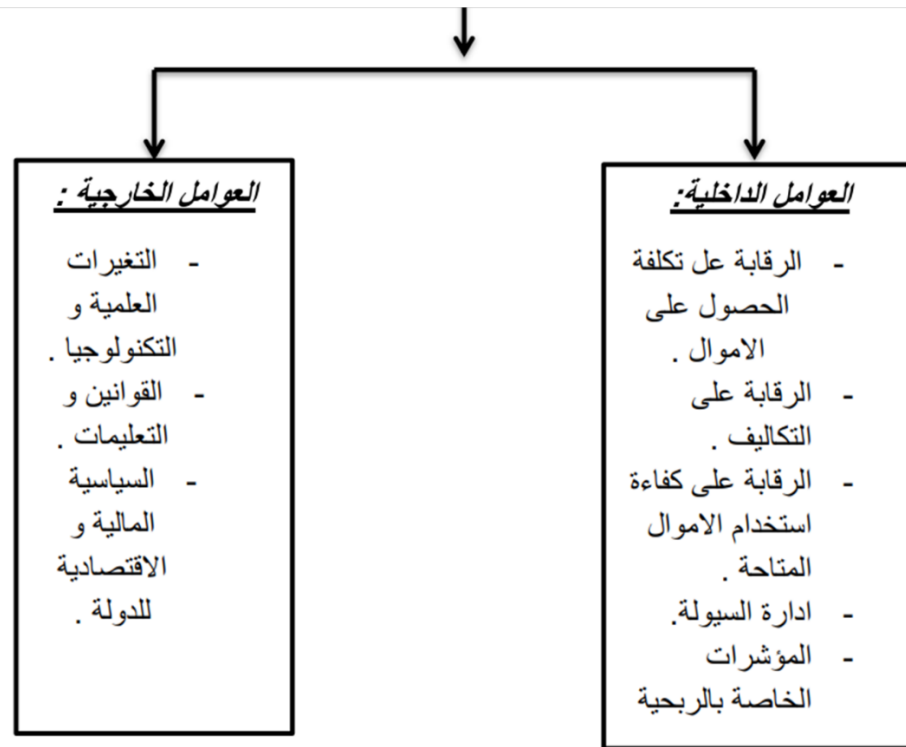
¹ - الشيخ الداوي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص 23

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

وبصفة عامة يمكن القول إن أداء المؤسسة توافق بين كفاءة وفاعلية استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، ونشير إلى أنّ معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر على أدائها بمختلف أنواعه.¹

الشكل 4: العوامل المؤثرة في الاداء

العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على ما سبق

¹ - حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص ص 16 17

المبحث الثاني: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا مهما من روافد التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى العالم, اذ تعد تلك المؤسسات المحرك والدافع لعجلة الاقتصاد لذا اصبح الاهتمام بها توجهها استراتيجيا لدا العديد من الدول .

المطلب الاول: تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجلس التعاون الخليجي:

حددت منظمة الخليج للاستثمارات عام 1994 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار العمالة وهي تلك المنشأة التي تزيد عمالتها عن 60 عاملا، أما رأس المال فقد صنفت المؤسسات التي لا يتجاوز الاستثمار فيها مليون دولار والمؤسسات التي لا يزيد الاستثمار عن خمسة مليون دولار هي منشأة متوسطة الحجم.¹

تعريف البنك الدولي: يتعامل البنك الدولي مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اساس التعريف الذي حددته دائرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ينص على أن:

المؤسسة المصغرة : هي المؤسسة التي تشغل اقل من عشرة (10) عمال، ولا يتجاوز موجوداتها 100.000 دولار امريكي، كما لا يتجاوز رقم اعمالها 100.000 دولار.

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من خمسين (50) عامل، ولا يتجاوز موجوداتها 3 ملايين دولار امريكي، كما لا يتجاوز رقم اعمالها 3 ملايين دولار.

المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل اقل من 300 عامل، ولا يتجاوز موجوداتها 15 مليون دولار امريكي، كما لا يتجاوز رقم اعمالها 15 مليون دولار.²

¹ - أيوب عزوز واخرون، العوامل الداعمة لرفع كفاءات لتمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018-2019، ص 09

² - Small & Medium Enterprise Département. SME Definition. WWW2-ife. Org/sme/html/sme-definition. html Monday- June 07.2004.P03

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تجعلها تحتل أهمية كبيرة لدى المستثمرين الخواص نحاول تناول أهمها:

❖ سهولة تأسيس ومرونة الإدارة:

تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة راس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض الازمة والمخاطر المنطوية عليها، مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثال هذه المؤسسات، ومن ثم أداة فاعلة لتجذب مدخرات الافراد وتوظيفها في المجال الانتاجي، كما تتميز بسهولة اجراءات تكوينها تتمتع بانخفاض تكاليف التأسيس والتكاليف الادارية نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الاداري والتنظيمي وجمعها في اغلب الاحيان بين الادارة والتشغيل. كما تتركز ادارة معظم المؤسسات الصغيرة في شخص مالکها لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل اصحابها لتحقيق افضل نجاح لها. كما تتبع المؤسسة خطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة وتتميز هذه المؤسسات بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي سواء داخل المؤسسة من خلال التقارب والاحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المشروعات والعاملين بها ويكون لهذا التقارب داخل المؤسسات الصغيرة أثر مباشر في زيادة إنتاجية العمل. وأيضا تتحقق في هذه المؤسسات علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المشروع الصغير والعملاء وكذلك مع البيئة المحيطة بالمشروع، ويكون لذلك أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المؤسسة بل تنميتها أيضا.

❖ انخفاض رؤوس الأموال:

تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض نسبي لرؤوس الأموال وذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل أي أننا نلاحظ انخفاض نسبة رأس المال بالنسبة للعمل وهذا لاعتمادها في أغلب الأحيان على اليد العاملة مما يساعد على امتصاص اليد العاملة وخير مثال على ذلك ما يحدث في الهند ومصر. الشيء الذي جعلها من أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين.

❖ المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:

سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة نسبيا والمعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليلها ودراسة توجهها وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير فيها. أما

المؤسسات الكبرى فتقوم بالتعرف على هذه العناصر بواسطة ما يسمى ببحوث السوق وهذا أمر مكلف للغاية نتيجة للتغير المستمر في السوق، ولهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على متابعة التطورات التي قد تحدث في السوق. إضافة إلى:

- انخفاض احتياجاتهم من الطاقة، والبنية الأساسية بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى.
- حرية اختيار النشاط الذي يكتشف القدرات الذاتية، وينمي الإبداعات.
- دقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.
- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكليف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.¹

المطلب الثاني: اهداف ومعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: اهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشاطها الى تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع الصناعات الكبرى.
- ترقية روح المبادرة لاستحداث أنشطة اقتصادية ثم التخلي عنها.
- خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، والتخفيف من حدة مشكل البطالة التي تعاني منها معظم الدول.
- تنمية المواهب والابداعات والابتكارات وارساء قواعد التنمية الصناعية.
- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية.
- استحداث فرص عمل جديدة وبالتالي تحقيق استجابة سريعة للمطالب الاجتماعية.
- استعادة كل حلقات الانتاج الغير مربحة والغير هامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى.
- أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها احدى وسائل الادماج والتكامل بين المناطق.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع من تجسيد أفكارها الاستثمارية على أرض الواقع.

¹ - زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2011، ص ص

- تكوين مصدر دخل للمالكينها ومستخدميها ومصدر مالي اضافي لدولة من خلال الضرائب.
- صغر حجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على الموازنة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية.
- محدودية انتشار الجغرافي اذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية.
- سرعة الاستجابة في حاجات السوق ذلك لأن صغر الحجم وقلة التخصص كلها عوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير من متعلق الأمر بالمؤسسة الكبرى.
- القدرة على اندماج النسيج الاقتصادي الوطني من خلال تعدد الانشطة الناتجة عن تعدد المؤسسات المستحدثة، ومن خلال ذلك امكانية استحداث مناطق صناعية وحرفية.
- نظام معلوماتي غير معقد يتلائم مع نظام القرار الغير معقد في هذه المؤسسات، وبالتالي سرعة الاعلام وسرعة انتشار المعلومات.
- اعتماد الخبرة والقدرة الشخصية على وضع استراتيجية رد الفعل أكثر من الاعتماد، على خطة استراتيجية وصریحة.
- هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى اشراف محدود.
- سهولة التكيف مع المحيط الخارجي لهذه المؤسسات.
- مهما اختلفت حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان استقلاليتها المالية تبقى نسبة فهي مرتبطة بالنظام البنكي.¹

ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى عدة انواع، وذلك وفق مجموعة من معايير معتمدة لتصنيف المؤسسات ومنها:

❖ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إمكانيتها

ويرتكز هذا المعيار في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الامكانيات الانتاجية والتسيرية التي تعتمدها المؤسسة خلال عملياتها الانتاجية وحسب هذا المعيار فإنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة انواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

¹ - ايوب عزوز واخرون، مرجع سابق، ص 12, 13

1- **المؤسسات العائلية:** تعتبر هذه المؤسسات أصغر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتميز بأن يكون مقرها في المنزل كما أن عملياتها الانتاجية تكون غير مكلفة وذلك لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في أغلب الأحيان كما تتميز بمنتجاتها التقليدية التي تلبى سوقا محددا بكميات محدودة جدا.

2- **المؤسسات الحرفية:** ان هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يختلف كثيرا عن المؤسسات العائلية فهي تتميز بكونها قد تلجئ للاستعانة بالعامل الأجير الأجنبي عن العائلة كما أن ممارسة النشاط فيها يكون في محل صناعي معين مستقل عن المنزل كما تتميز أيضا ببساطة المعدات المستعملة في النشاط الإنتاجي.

ولهذا فان هاذين النوعين من المؤسسات تتميزان بمجموعة من الخصائص هي:

- اعتمادها في عملية الانتاج على عنصر العمل.
- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا.
- الاستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في معظم الأحيان الا نادرا.
- التنظيم التسيري فيما يتميز بالبساطة من جميع النواحي المحاسبية، التسويق، التخزين... الخ
- تعمل في معظم الأحيان في القطاع الغير الرسمي، خاصة المؤسسات العائلية.

3- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وغير المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات من النوعين السابقين في اعتمادها طرق انتاجية وادارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من الناحية التكنولوجية التي تختلف درجتها بين المؤسسات المتطورة والشبه متطورة، كما تتميز بمنتجاتها بدرجة التطور ومواكبة العصرنة وفقا لمعيار الجودة كما تتميز بجودة نظام هيكله بسيط واستعمال أيادي عاملة أجيرة، فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

❖ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة المنتجات:

ويتم هذا التصنيف على أساس طبيعة المنتجات التي تخصص في انتاجها كل مؤسسة سواء كانت سلع استهلاكية أو بسيطة أو سلع تجهيز.

1 - مؤسسات انتاج السلع الاستهلاكية: نجد أن هذه المؤسسات تعمل في نشاط السلع

الاستهلاكية المتمثلة في:

- المؤسسات الغذائية.

- تحويل المنتجات الفلاحية.

- منتجات الجلود والأحذية والنسيج.

- الورق والمنتجات الخشبية ومشتقاتها.

التركيز على هذا النوع من الصناعات راجع لملائمتها لحجم المؤسسات حيث لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة لتنفيذها.

2 - مؤسسات انتاج السلع الوسيطة:

ونجد أن المؤسسات تركز أعمالها في مجالات الصناعية الوسيطة والتحويلية المتمثلة في:

- تحويل المعادن.

- الصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

- الصناعات الميكانيكية والكهربائية.

- صناعات مواد البناء.

- المحاجر والمناجم.

وتعتبر من أهم الصناعات التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول المتطورة.

1- مؤسسات انتاج سلع التجهيز: أهم ما تتميز به صناعات سلع التجهيز عن الصناعات

السابقة، احتياجاتها الى الآلات والمعدات الضخمة التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج، وكثافة رؤوس الأموال الكبيرة التي تستلزمها الأمر الذي لا يتماشى وامكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال، اذ تنحصر نشاطها في بعض الانشطة البسيطة مثل التركيب وصناعة بعض التجهيزات البسيطة هذا في الدول المتطورة اما الدول النامية فلا يتعدى نشاطها مجال الصيانة والاصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل نقل.

❖ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها

2 - مؤسسات التنمية الصناعية: يقصد بمشروعات التنمية الاقتصادية الانتاجية تحويل المواد

الخامة الى مواد مصنعة او نصف مصنعة او تحويل المواد النصف مصنعة الى مواد كاملة التصنيع او

تجهيز مواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها وتوسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات الصغيرة يمكن توضيحها كالآتي:

- الأنشطة التي تقبل فيها عملية نقل المواد وتكاليفها الى حد كبير جدا، وبالتالي يمكن أكثر من مصنع بحجم صغير في اماكن مختلفة الإنتاج السلعة نفسها، ويتوطن كل مصنع بالقرب من اماكن وجود المواد الخام والمدخلات التي يعتمد عليها.
- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف لان هذه المؤسسات تعتمد على الانتاج اليومي لسوق وتكون فترة التخزين لمنتجاتها قصيرة، وهذا يبرر ان تكون هذه المؤسسات قريبة من اسواق المستهلكين.
- صناعات السلع ذات الموصفات الخاصة للمستهلكين كمنتجات النجارة والخياطة والصناعات التي تعتمد على دقت العمل اليدوي او الحرفي.
- المؤسسة الصغيرة في مجال التعدين (المنجم الفردي الصغير) تلك المؤسسة التي تنهض بأحد عمليات وانشطة الناجم والمهاجر والملاحات، معتمدة على المجهود البشري بصورة اساسية وتستغل خدمات تتركز على سطح الارض او في اعماق قريبة لا تتطلب عند اكتشافها او تقييمها او استخراجها او تجزئتها عمليات تكنولوجية معقدة أو باهضة التكاليف¹.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: أسباب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحكومة

- يمهد التطبيق السليم للحكومة لنمو المؤسسات المحتملة بيعها مستقبلاً أو تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلاً من اللجوء الى البنوك والاعتماد على قروض عالية الفائدة.
- أكبر ناتج عن دعم آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والاختلاسات.
 - تؤدي الحوكمة الى تحرير المساهمين من المهام الادارية أو التنفيذية، كما تؤدي الى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب ادارية والمساهمين الآخرين.

ثانياً: أهمية ميثاق الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محتوى ميثاق حوكمة المؤسسات : يعتبر انعقاد المؤتمر الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر في جوان 2007 بمثابة الانطلاقة الأساسية لإعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات ليتم بعد ذلك تشكيل

¹ - أسيا طاهرة، نادية سدراني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية وتطوير الاستثمار، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص ص 18، 22

فريق عمل حوكمة الشركات مكون من 8 أعضاء من القطاع الخاص ويحتوي هذا الميثاق على جزأين، أولها يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يفسره المساهمة الفعالة للوزارة الوصية وكذا مكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، ووزنها في توفير عدد مناصب الشغل في الاقتصاد الجزائري، إذ جاء هذا الميثاق لمعالجة جملة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لا سيما تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم، مما يستوجب تنظيم هذه العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين

أهمية ميثاق الحوكمة في دعم PME: لقد كان ميثاق حوكمة الشركات أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر فكان حافزا لانطلاق مركز حوكمة الشركات في أكتوبر 2010، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية، المساءلة والمسؤولية، من خلال التوسع في نشر الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات ومساعدة الشركات على الالتزام بمحتوى هذا الميثاق، وسواء كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد، حتى مع التقدم التدريجي تجاه تلك المبادئ، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والقطاع الخاص والمصلحة العامة.

إن إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات سعيًا منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية الإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين، والحفاظ على استمرارية الشركات، لا سيما ذات الطابع العائلي منها يواجه تحديات جمة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة، وتمثل في نفس الوقت التحفيز التي تغذي هذه الإدارة.

توفير التمويل: لتستمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقق خططها التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأس مال، مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب أكبر شريحة من المستثمرين المحليين، حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع ما كينزي بالتعاون مع البنك الدولي، إذ توصلنا إلى أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة بالمقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات، كما أن لتنظيم العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصلحة أثر على استدامة الشركة وقدرتها على تحقيق نتائج مالية أفضل،

تأطير القوى العاملة: تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر الذي تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما إذا أطر بمواثيق أخلاقية، حيث شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى، فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارها جزءا من أصحاب المصلحة، لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال، مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد.

استشراف المخاطرة: لقد أثبتت الدراسات أن ضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتيالية، فتأسيس إطار قوي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفعالة، يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقييم المخاطر بصورة فعالية، حيث يعد أعضاء مجلس الإدارة لا سيما المستقلون منهم عنصرا رئيسيا في وضع الاستراتيجية للمخاطرة واتخاذ إجراءات الحد منها.

استمرارية الشركات العائلية: يتميز مجتمع العمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية للشركات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا يطرح مشكلا آخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة، فقد أثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نسبة 90% و30% فقط من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثاني و12% من الجيل الثالث و3% تصل إلى الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل، فهناك شركات عائلية جزائرية لجأت لفتح رأس مالها لمستثمرين أجنب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة وتخفيف من أثرها، وهذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية وبوضع الآليات اللازمة إلى الجيل الثاني.¹

¹ - الدكتور عقريب كمال، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2019، ص 112، 114

الخلاصة:

ساهمت الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في نمط تسيير الشركات إلى تأسيس لمفاهيم فصل الملكية عن التسيير والعمل على حماية حقوق المساهمين ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالشركة وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها في اتخاذ القرار، من خلال توفير تدفق المعلومات وتعزيز الشفافية والإفصاح، وهذا ما جسده محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية الذي صدر سنة 2009، وراعى محتواه مبادئ الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE، التي تؤسس لممارسات الحوكمة، حيث ينتظر من هذا الميثاق أن يعزز من إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمسيرين والحفاظ على استمرارية الشركات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف إلى تسهيل عملية الحصول على التمويل وتأطير القوى العاملة ويساهم في الحد من الممارسات الاحتيالية واستشراف المخاطر.

الفصل الثالث

دراسة حالة حول حوكمة

المؤسسات كآلية لتحسين الأداء

تمهيد:

بعد استيفائنا لجانب النظري من البحث، والذي تطرقنا من خلاله الى الجانب النظري لموضوع الدراسة، يكون من المناسب تقديم دراسة ميدانية لمعالجة الأفكار النظرية في الواقع العلمي، حيث ان عملية التنظير قد عرفت تطورا كبيرا فانه أصبح أكثر أهمية لذالك فالهدف من الدراسة الميدانية التعرف على ما اذا كان هناك علاقة بين آليات حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء، من خلال توجيه الاستبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في اطارات المؤسسة محل الدراسة.

وستتطرق في هذا المبحث الذي يمثل الدراسة الميدانية الى:

المبحث الاول: تقديم عام حول المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز

أولاً: التعريف بالمؤسسة ومهامها

❖ في 1947 نشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز:

طبقاً للمرسوم (59-69) والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية ل: 01 أوت 1969 والذي ينص على أن:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز أنشأت أو تأسست باستخدام: الكهرباء والغاز الجزائري في {1947-1949} المنعقد في المرسوم نفسه.

هذا المنشور عين له من أجل مهمة عامة للدمج في الطريقة المنسجة والمنسقة للسياسة الطاقوية الداخلية للبلاد.

فاحتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد تم تدعيمها فهي الآن مدعمة.

نفسها سونلغاز هي منظر مخصص للاحتكار التجاري للغاز الطبيعي داخل البلد ولجميع أنواع الزبائن (صناعة، مركز الإنتاج، الطاقة الكهربائية، الزبائن الأوفياء). ولتحقيق هذا فهي تنجز وتدير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

❖ في 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز:

في 1983 وفي تطبيق جديد ومباشر للحكومة سونلغاز تعاد هيكلتها لتعطي ميلاد جديد للفروع الآتية:

KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء.

KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة والمنشآت الكهربائية.

KANAGAZ: إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز.

INERGA: أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: تركيب صناعي.

AMC: صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة.

❖ في 1991 النصب الجديد لسونلغاز:

سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز غيرت طبيعة قضائها لتصر منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991). والفروع التي أنجزت في 1983 تحولت لتصير مؤسسات مستقلة ذاتيا.

❖ في 1995 سونلغاز أوبيك:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 25-280 والمؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد على أن طبيعة سونلغاز هو كونها منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وتدمج سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة حيث أنها وهبت الشخصية الاعتبارية (المعنوية) وتمتاز بالاستقلالية المالية.

بالإضافة إلى أن سونلغاز تدار بواسطة القواعد القانونية العمومية وذلك في إرتباطها وتعاملاتها مع الدولة.

كما تعتبر التاجر وعلاقته مع الغير كطرف ثالث لها.

هذا ويعرف المرسوم مهام سونلغاز بالشكل الآتي:

- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

- تأمين التوزيع العمومي للغاز في إطار مهمتها من أجل الخدمة العمومية.

❖ في 2002 سونلغاز مؤسسة ذات أسهم:

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي سونلغاز تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم SPA والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر ب: مئة وخمسين مليار دينار جزائري 150000000000 دج كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحرر من طرف الدولة.

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية:

- جودة الخدمات.

- جودة التسيير.

- إدارة الأعمال.

- سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.

ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.

الكفاءة والأداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.

الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.

التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التطور.

السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.

الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي للعامل.

الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

ثانيا: نشأة مركز التوزيع بالوادي

في فترة سابقة كانت الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع بسكرة نظرا لكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز صناعي توزيعي لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات يخلف مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز التوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات، تسديدات).
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

المطلب الثاني: مهام المؤسسة ومركز التوزيع سونلغاز.

1 - مهام مؤسسة سونلغاز: بناء على القانون الذي صدر في سنة 1985 أن المهام التي

تقوم بها المؤسسة كما يلي:

الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع و استغلال الطاقة الكهربائية.

الغاز: المؤسسة تقوم بالنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط

عليها القيام ب:

- إقامة مؤسسات من أجل تنمية القطاع.

- دراسة وتطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة.

- التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.

- إتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

1. مهام مركز التوزيع بالوادي:

- تسيير المشتركين (كهرباء والغاز).

- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.

- تطوير المؤسسة عن المستوى للولاية.

قسم الوسائل: يقوم بالمهام التالية:

- توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح.

- التكفل بتصليح الأدوات التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ.

- الحرص على توفير كل ما يلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية وتسيير حظيرة السيارات.

فرع الإعلام الآلي: (المعالجة الآلية)

- معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.

- إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

مصلحة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين:

GIPGEVA: تعالج الأجور

GIPSAM: تعالج الحياة المهنية للعامل والعوامل الثابتة للأجور.

- متابعة تكوين العمال، التبرصات، الأيام الدراسية.
- متابعة حوادث العمل.
- تحليل الوثائق الإدارية وحفظ التوازن في ملفات العمل.
- متابعة حالة شهرية للغيابات وساعات العمل الإضافية.

مصلحة الدراسات والأشغال:

- دراسة طلبات الزبائن الجدد.
- متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.
- مصلحة استعمال الشبكات: مهمتها التأمين، استمرارية الخدمة بنوعية وجودة عالية.
- الاستمرارية: وهي استمرارية التموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل من عدد الانقطاعات.
- النوعية: المحافظة على جودة الخدمة بالنظر الى الانظمة المعمول بها في دفتر الشروط.
- مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون، . مهامها هي:
- ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها الى نهاية العملية (تشغيل المنشأة الكهربائية).

قسم المالية والمحاسبية:

✓ مصلحة المالية:

- ضمانات التنظيمات اللامركزية.
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحساب التجاري البنكي والحساب الجاري البريدي.
- اعداد تقديرات الخزينة قصيرة المدى.
- إنجاز التقريبات حساب البنكي والحساب الجاري البريدي.

✓ مصلحة الاستغلال (الاستثمار):

- ضمان تفتيش ومراقبة ومحاسبة العمليات.
- ضمان مراقبة الحسابات الخاصة ب R40 و SGC.
- استنتاج الحصيلة المحاسبية ل (DR) المديرية الجهوية.
- مقارنة وتبرير وضمن تطهير الحسابات.

- ضمان النشاط الجبائي اللامركزي.
- مسك بطاقات التثبيت.
- ضمان التواصل مع المراكز المحاسبية ومقر المسير العام بالمديرية.
- الاشراف (الوسائل الخاصة والخارجية) مختلف الجرد (المخازن، الاستثمارات، الزبائن... الخ).
- ✓ **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:**
- اعداد الميزانية السنوية (DR).
- اعداد جدول المعطيات وحصيلة النشاط ل (DR).

مقاطعة الوادي: تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية والأمن ومن واجباته:

- صيانة الشبكات الكهربائية بواسطة برنامج منظم.
- تحليل الحوادث التي تصيب الشبكة الكهربائية.
- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.
- تسيير الوسائل (الأفراد، السيارات... الخ)
- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود عملها.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة وتنظيمها

1 - وظائف المؤسسة:

الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة في المجالات المذكورة.

الوظائف التجارية: وتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم. ومن الوظائف السابقة ظهرت عدة وظائف فرعية تنقسم الى قسمين:

وظائف ذات طابع اداري: تسيير المال، تسيير الوسائل، معالجة المعلومات.

وظائف ذات طابع دراسي: القيام بدراسات اقتصادية (التخطيط،) وبدراسات تسويقية، وبدراسات النظام العام وانظمة مراقبة التسيير.

وفي الوظائف ذات الطابع الدراسي يكون هدف جميع الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة وإيجاد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف.

1 - الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

لمتابعة الهيكل التنظيمي وتحليله بمركز الوادي يجب التطرق الى الهيكل التنظيمي العام لان هذا المركز متفرع من شجرة مكونة من:

المنطقة ثم مديرية التوزيع ثم تتفرع منها المناطق. ففي مستوى قمة المديرية العامة:

- المدير العام: يمثل مراقب المديرية ويمثل السلطة العليا للمؤسسة.

- مديرية التوزيع: مقسمة الى تسعة (09) مناطق لتوزيع الكهرباء، وتقسيم هذه المناطق الى مراكز التوزيع.

الشكل 5 : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

مركز التوزيع الوادي: بدوره ينقسم الى ثلاث (03) مقاطعات: مقاطعة الوادي، الدبيلة، لمغير

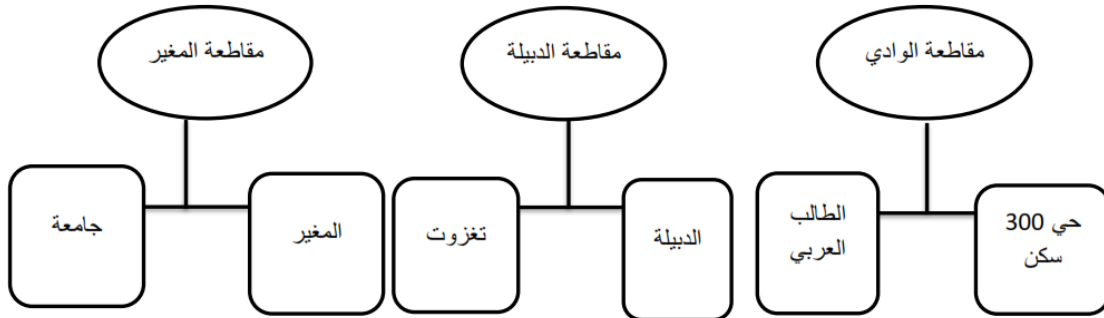
- مقاطعة الوادي: وكالة الزبائن 300 سكن، والطالب العربي.

- مقاطعة الدبيلة: وكالة الدبيلة وتغزوت.

- مقاطعة لمغير: وكالة لمغير وجامعة.

والشكل أدناه يوضح مراكز التوزيع في الوادي المقسمة الى ثلاث مقاطعات

الشكل 6 : يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالوادي



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم التطرق فيه الى عرض مفصل للمنهجية والاجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، حيث تحديد عينة الدراسة، واداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والاساليب المعتمدة في المعالجة الاحصائية.

المطلب الأول: عينة الدراسة وادوات جمع البيانات

1 عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان مجموعة من الإطارات في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

جدول 3-1 : عدد الاستبانات الموزعة و المسترجعة

العدد	الاستبانة
70	الاستبانات الموزعة
62	الاستبانات المسترجعة
08	الاستبانات غير المسترجعة

المصدر : من اعداد الطالبات الاستبانات الموزعة

1 - أدوات جمع البيانات:

- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي لمؤسسة سونلغاز بالوادي، نشأتها، مهامها، مراكز توزيعها.

- الاستبيان: ويعرف على انه نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة ما، ويعد أداة رئيسية في جمع البيانات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة كما هو موضح في الجول التالي:

جدول 3-2: درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
05	04	03	02	01	الدرجة

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق الذي يعتمد على طرح عبارات لها اجابة واحدة.

هيكل الاستبيان: تم تصميم الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، وكذلك وضوح الاسئلة ليتمكن افراد العينة من الاجابة بكل موضوعية ودقة، و يتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

- القسم الاول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت 6 فقرات تتضمن الفئة العمرية، الجنس، . المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المهنة، الخبرة المهنية.

- القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة و يشمل 27 فقرة موزعة على محورين اساسيين و هما دور آليات حوكمة المؤسسات و الاداء المالي كما هو موضح في (الملحق 01) :

- المحور الاول : دور آليات حوكمة المؤسسات و ينقسم الى اربعة ابعاد :

الآلية الاولى: مجلس الادارة ويتكون من 06 فقرات

الآلية الثانية: لجنة التدقيق ويتكون من 05 فقرات

الآلية الثالثة: التدقيق الداخلي ويتكون من 05 فقرات

الآلية الرابعة: التدقيق الخارجي ويتكون من 05 فقرات

المحور الثاني : الأداء المالي ويتكون من 06 فقرات

2 - الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الاحصائية Spss، ولأغراض التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط سبيرمان.

- اختبار T (one Sample t-test)

- مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثاني : اختبار ثبات وصدق الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة، من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة، بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

أولاً : الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي، أنظر (الملحق رقم 02). وقد تم إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة، بناء على مقترحاتهم عند التصميم النهائي للاستبيان.

ثانياً : قياس ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول 3-3: معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الاول دور آليات حوكمة المؤسسات	دور مجلس الادارة	06	0.583	0.763
	دور لجنة التدقيق	05	0.552	0.742
	دور التدقيق الداخلي	05	0.696	0.834
	دور التدقيق الخارجي	05	0.505	0.710
إجمالي محور دور آليات حوكمة المؤسسات		21	0.710	0.842
إجمالي محور الاداء المالي		06	0.561	0.748
الإجمالي		27	0.784	0.885

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد تطبيق آليات حوكمة المؤسسات هو (0.696) ويتعلق بالبعد دور التدقيق الداخلي، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.505) ويتعلق بالبعد دور التدقيق الخارجي، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عالي حيث بلغ (0.784). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

المبحث الثالث : عرض النتائج و تحليل الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشهيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss 21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمجاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة

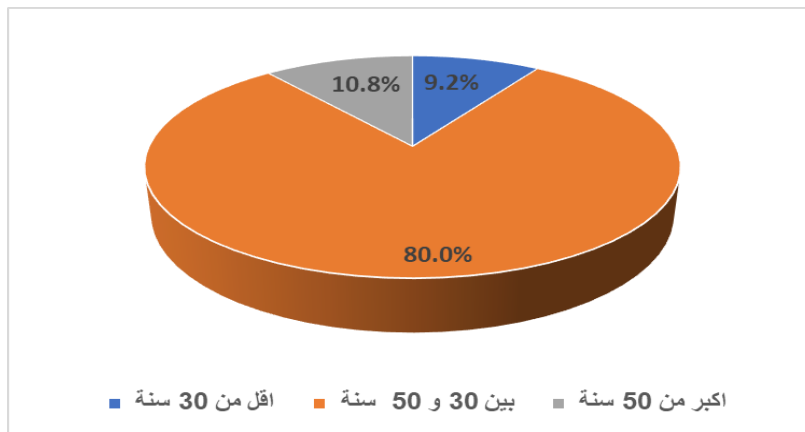
أولاً: الفئة العمرية

جدول 3-4 : يوضح التكرارات والنسب المئوية للفئة العمرية للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
9.2%	5	اقل من 30 سنة
80%	50	بين 30 و 50 سنة
10.8%	7	اكبر من 50 سنة
100%	62	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل 7: التمثيل البياني للفئة العمرية لافراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج "EXCEL"

نستنتج من خلال الجدول المدرج أعلاه ان نتائج استجابات افراد العينة متفاوتة بتفاوت اعمارهم، بحيث نجد ان 9.2% من أصل 100% تحصل عليها الافراد الاقل من 30 سنة. وتعتبر هذه النسبة ضئيلة مقارنة بالذين هم بين 30 و 50 سنة فقد تحصلوا على نسبة 80% فنستخلص من ذلك ان هذه الفئة قد تغلبت على الفئة الاولى والاخير التي تحصلت على 10.8% فقط والذين هم من الفئة الاكبر من 50 سنة، وهنا نقول ان رواد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم من فئة الشباب ما بين 30 و 50 سنة، وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 08).

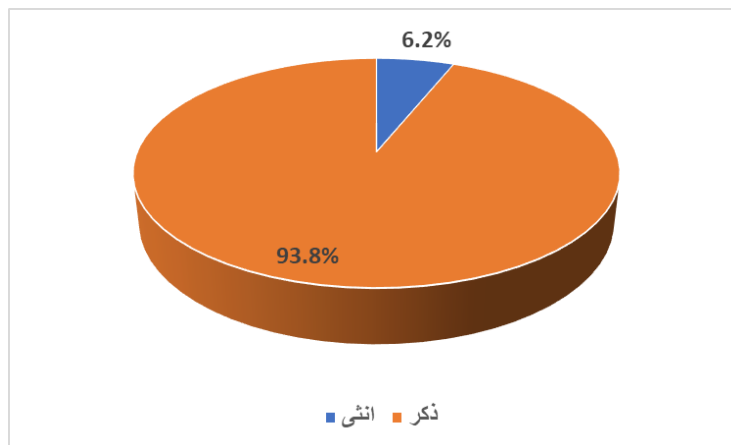
ثانيا : الجنس

جدول 3-5 : يوضح التكرارات والنسب المئوية لجنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	4	6.2%
ذكر	58	93.8%
المجموع	62	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل 8: التمثيل البياني لجنس عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج " EXCEL "

من خلال الجدول السابق نستنتج ان نسبة 6.2% من افراد العينة تمثله الاناث، وتعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بالذكور بحيث فرق كبير الى 93.8% هنا نلاحظ فرق كبير في هذه النسبة يقدر ب 87.6%. وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 09).

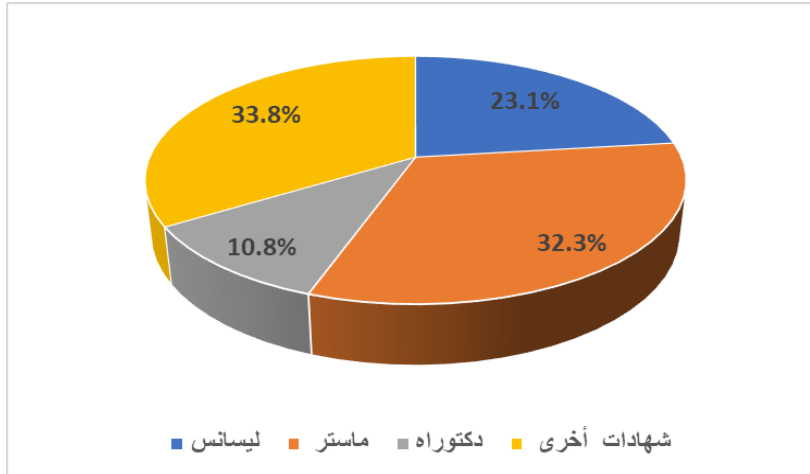
ثالثا: المؤهل العلمي

جدول 3-6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	14	23.1%
ماستر	20	32.3%
دكتوراه	7	10.8%
شهادات أخرى	21	33.8%
المجموع	62	100%

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج Spss

الشكل 9: التمثيل البياني للمؤهل العلمي للعينة



المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج " EXCEL "

يبين الجدول اعلاه نسب استجابات العينة حسب مؤهلهم العلمي، نجد اصحاب شهادة ليسانس يمثلون نسبة 23.1% من باقي افراد العينة وهذا ما اثبت استطلاع اصحاب الدراسة، اما عن حاملي شهادة الماستر فنسبتهم هي 32.3% وتأتي هذه النسبة متقاربة مع نسبة اصحاب الشهادات الاخرى فتمثل 33.8% خلافا

لنسبة حاملي شهادة الدكتوراه فقد كانت نسبة منخفضة وتقدر ب 10.8% وهذا يدل على فقر الدكاترة على المؤسسات. وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 10).

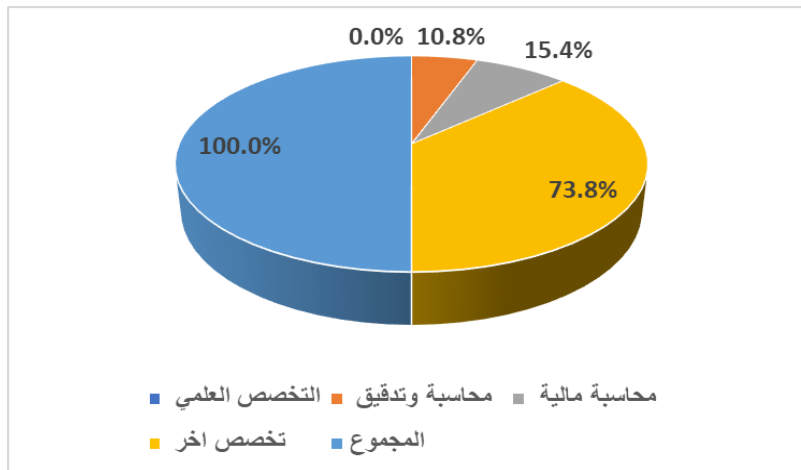
رابعاً: التخصص العلمي

جدول 3-7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
10.8%	7	محاسبة وتدقيق
15.4%	9	محاسبة مالية
73.8%	46	تخصص اخر
100.0%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج Spss

الشكل 10 : التمثيل البياني لتخصص العلمي للعينة



المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج " EXCEL "

نستنتج من الجدول ان نسبة الافراد الذين ينتمون الى تخصص المحاسبة والتدقيق يمثلون النسبة الاقل وهي 10.8% اما النسبة الاكبر فيمثلها اصحاب التخصصات الاخرى بنسبة 73.8% ويقابلها 46 عدد افراد مستجيبين على الاستبيان من اصل 62 فرد، اما النسبة الوسطية فتقدر

بنسبة 15.4% لأصحاب تخصص محاسبة مالية من اصل 100%. وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 11)

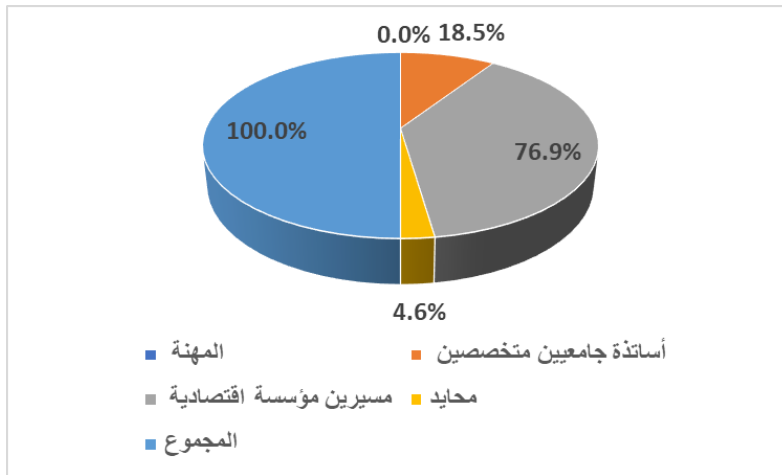
خامسا: المهنة

جدول 3-8 : يوضح التكرارات والنسب المئوية لمهنة افراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
18.5%	12	أساتذة جامعيين متخصصين
76.9%	47	مسيرين مؤسسة اقتصادية
4.6%	3	محايد
100%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج Spss

الشكل 11 : التمثيل البياني لمهنة افراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبات بالإعتماد على نتائج " EXCEL "

يبين الجدول اعلاه النسب المئوية لاستجابات الافراد على الاستبيان حسب المهنة بحيث يمثل المسيرين لمؤسسة اقتصادية نسبة 76.9% فهي تعتبر النسبة الغالبة، وتليها الاساتذة الجامعيين المتخصصين بنسبة 18.5% واخيرا تعتبر النسبة الاضعف 4.6% للجامعيين بحيث يمثل 3 افراد من بين 62 فرد، وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 12).

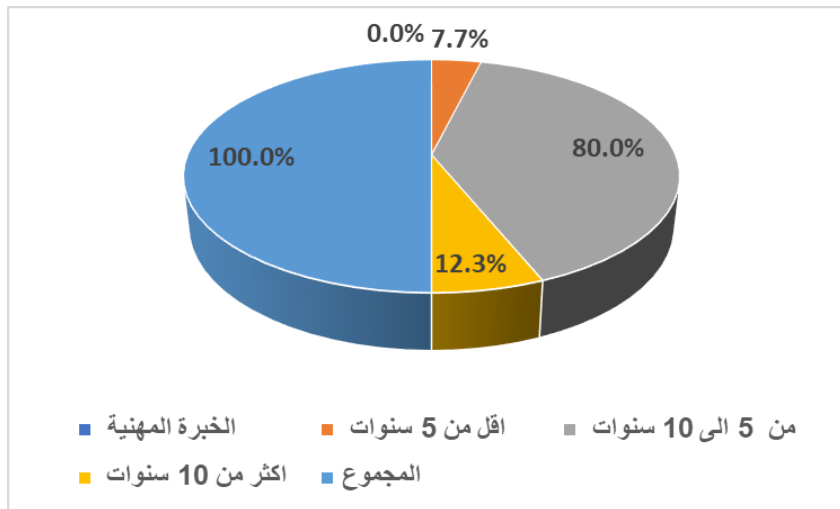
سادسا: الخبرة المهنية

جدول 3-9: يوضح التكرارات والنسب المئوية لافراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
7.7%	5	اقل من 5 سنوات
80%	49	من 5 الى 10 سنوات
12.3%	8	أكثر من 10 سنوات
100%	62	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل 12 : التمثيل البياني للخبرة المهنية لافراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج " EXCEL "

يتضح من خلال الجدول السابق ان الخبرة المهنية تمتد حتى اكثر من 10 سنوات في شركة سونلغاز، فتمثل نسبته الذين دامت فترة مزاولتهم الشركة من 5 الى 10 سنوات ب 80% وهذه النسبة الابرز اما اقل من 5 سنوات فتمثل 7.7%، ثم تليها نسبة الذين تفوق مدة خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة 12.3% , وقد قمنا بإسقاط النتائج المتحصل عليها في الجدول على التمثيل البياني الموضح اعلاه (الشكل رقم 13).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين

في هذا العنصر سوف نتطرق الى عرض و تحليل محاور الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الاول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وتم حساب كل من النسب المئوية للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب اقل قيمة و الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أولا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور دور آليات الحوكمة

جدول 3-10: اتجاه اجابات العينة حول بعد آليات الحوكمة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
				دور مجلس الادارة
موافق	09	0.908	3.79	يتكون مجلس الادارة من اعضاء ذو اهمية وكفاءة .
محايد	21	0.944	3.27	اغلبية اعضاء مجلس الادارة غير تنفيذيين .
موافق	18	0.863	3.47	يسيطر مجلس الادارة على تضارب المصالح.
موافق	04	0.689	3.87	يتحصل مجلس الادارة على المعلومات الدقيقة في الوقت.
موافق	08	0.641	3.82	يقوم اعضاء المجلس بمراجعة سياسات المؤسسة الداخلية بصورة دورية .
موافق	20	0.801	3.42	يجتمع مجلس الادارة مرة على الاقل كل ثلاثة اشهر .
				دور لجنة التدقيق
موافق	11	0.719	3.68	تجتمع لجنة التدقيق بشكل مستمر .
موافق	01	0.404	3.97	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها لمجلس الادارة .
موافق	03	0.489	3.92	تقوم لجنة التدقيق بتقديم الملاحظات للإدارة لاتخاذ

				الاجراءات اللازمة لتصحيح اي خلل محاسبي .
موافق	02	0.526	3.95	يوجد ضمن لجنة التدقيق بالمؤسسة خبراء محاسبين .
موافق	15	0.716	3.56	تقوم لجنة التدقيق بإداء الراي في تعيين او عزل المراجع الخارجي .
				دور التدقيق الداخلي
موافق	14	0.802	3.56	يوجد إدارة مستقلة لتدقيق الداخلي
موافق	05	0.586	3.87	اعدد وعرض التقارير على مجلس الادارة و لجنة التدقيق .
موافق	10	0.663	3.77	يقوم التدقيق الداخلي بتحديد اسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة .
موافق	06	0.539	3.85	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم الاداء و تقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة .
موافق	19	0.897	3.42	يتلقى اعضاء التدقيق الداخلي بالمؤسسة تدريبا سنويا
				دور التدقيق الخارجي
موافق	16	0.824	3.53	امثال التدقيق الخارجي للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
موافق	13	0.791	3.65	يقوم التدقيق الخارجي بكشف الاختلالات و التجاوزات داخل المؤسسة في الوقت المناسب .
موافق	07	0.568	3.85	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .
موافق	12	0.700	3.66	تعمل المؤسسة على استخدام النتائج التي توصل اليها التدقيق الخارجي .
موافق	17	0.740	3.53	يتغير التدقيق الخارجي بشكل دوري .
موافق		0.413799	3.6667	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد آليات الحوكمة كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.6667) ويقدر الانحراف المعياري (0.413799) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الثانية من البعد

الثاني المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.404)، وتشير إلى الموافقة على لجنة التدقيق تقوم بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها الى مجلس الادارة، بينما احتلت الفقرة الرابعة من البعد الثاني المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.526) حيث يوجد ضمن لجنة التدقيق بالمؤسسة خبراء محاسبين، واحتلت الفقرة الثانية من البعد الاول المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.944).

ثانيا : دراسة اجابات افراد العينة حول الاداء المالي

و يشير الجدول التالي إلى مدى ادراك افراد العينة للأداء المالي كما يلي:

جدول 3-11 : اتجاه اجابات العينة حول محور الاداء المالي

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
لتدقيق الداخلي الاثر في تحسين الاداء المالي	3.77	0.663	2	موافق
تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية .	3.85	0.539	1	موافق
يقدم الاداء المالي توقعات عن الارباح و النمو مستقبلا.	3.42	0.897	6	موافق
يعطي الاداء المالي تقييما حقيقيا للوضعية المالية للمؤسسة.	3.53	0.824	5	موافق
يعمل الاداء المالي على تحديد فرص الاستثمار الانسب للمؤسسة.	3.65	0.791	4	موافق
تؤثر الكشوف المالية على اصول و اداء المؤسسات.	3.77	0.663	3	موافق
الاجمالي	3.6914	0.27475		موافق

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج Spps

تشير البيانات السابقة بأن محور الاداء المالي كل آراء أفراد العينة قد أعطوا الموافقة ، حيث قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي (3.6914) وقدر الانحراف المعياري (0.27475) ، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) ، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.539) ، الذي يشير الى ان المؤسسة تسعى لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية ، بينما

احتلت الفقرة الاولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.663)، وتشير الى أن لتدقيق الداخلي الاثر في تحسين الاداء المالي ، واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.897) .

المطلب الثالث : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا او لا ، ولان حجم العينة يفوق 30 اذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا اربعة ابعاد في تطبيق آليات حوكمة المؤسسات ومحورين المحور الاول هو تطبيق اليات الحوكمة اجمالا بأبعاده والمحور الثاني هو الاداء المالي ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 3-12 : اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شايبرو		اختبار سيمنروف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية	
0.137	0.970	0.012	0.129	محور حوكمة المؤسسات
0.401	0.980	0.200	0.086	محور الاداء المالي

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج Spss

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة من 62 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى قيم الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور الأول : بلغت sig=0.137 هي أكبر من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: بلغت 0.401 وهي

أكبر من (0.05)، ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين اهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير .
فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار ANOVA، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد.

اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

جدول 3-13: معامل الارتباط بين معاملات الدراسة

المحور الثاني : الاداء المالي		المحاور و الابعاد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.15	0.306	دور مجلس الادارة
0.306	0.132	دور لجنة التدقيق
0.00	0.748	دور التدقيق الداخلي
0.00	0.631	دور التدقيق الخارجي
0.00	0.638	المحور الاول آليات حوكمة المؤسسات

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✘ العلاقة بين بعد دور مجلس الإدارة وإجمالي محور الاداء المالي كانت طردية ضعيفة ومعامل الارتباط مساوي الى (0.306) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.15$ وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد دور لجنة التدقيق وإجمالي محور الاداء المالي كانت طردية وضعيفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.132) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.306$ وهي أكبر من 0.05، اي نقبل الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين بعد دور التدقيق الداخلي وإجمالي محور الاداء المالي كانت طردية وضعيفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.748) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وهي أقل من 0.05، اي نرفض الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين بعد دور التدقيق الخارجي وإجمالي محور الاداء المالي كانت طردية وضعيفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.631) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وهي أقل من 0.05، اي نرفض الفرض الصفري .

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور آليات حوكمة المؤسسات وإجمالي محور الاداء المالي يساوي (0.638) وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة $\text{sig} = 0.00$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات

وإجمالي محور الاداء المالي

ثالثا: اختبار فرضيات الفرق :

لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار تحليل التباين

الاحادي ANOVA كما يلي:

1. اختبار t لعينتين مستقلين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصيتين، واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين.

1-1/ الفرضية الرئيسية **H1**: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور آليات حوكمة المؤسسات ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5% .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختباراً t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

جدول 3- 14 : اختبار t لاجمالي المحاور مع متغير الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
آليات حوكمة المؤسسات	0.274	0.603	2.374	0.051
الاداء المالي	2.849	0.097	1.811	0.075

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPss (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول آليات حوكمة المؤسسات $F=0.274$ ، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 ، أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية، وكذلك بالنسبة لمحور الاداء المالي والذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية $F=2.849$ وهي اكبر من 0.05 ، ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (2.374، 1.811) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.051، 0.075) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية احصائية 5%.

1-2/ الفرضية الرئيسية H2 : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى المهنة المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور آليات حوكمة المؤسسات ترجع الى المهنة المستجوب عند مستوى معنوية 5%

☒ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع الى المهنة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

جدول 3-15: اختبار t لاجمالي المحاور مع متغيرة المهنة

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
آليات حوكمة المؤسسات	0.926	0.340	1.055	0.296
الاداء المالي	0.170	0.682	0.871	0.388

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPss (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول آليات حوكمة المؤسسات $F=0.926$ ، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 ، أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية، وكذلك بالنسبة لمحور الاداء المالي و الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=0.170$ وهي اكبر من 0.05 ، ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (1.05 , 0.871) وكلها بمستويات معنوية كالأتي وعلى الترتيب (0.296، 0.388) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية احصائية 5%.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعملية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة الى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد اربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية) ، اذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على آليات حوكمة المؤسسات ترجع إلى خاصية العمر.

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع إلى خاصية العمر.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

جدول 3-16: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
دور آليات حوكمة المؤسسات	1.112	0.336
الاداء المالي	0.784	0.461

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPss (انظر الملحق 04)

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على آليات حوكمة المؤسسات ترجع الى خاصية المؤهل العلمي .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع الى خاصية المؤهل العلمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

جدول 3-17: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
دور آليات حوكمة المؤسسات	0.491	0.690
الاداء المالي	2.616	0.060

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

☒ الفرضية الرئيسية الثانية H₃: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية التخصص العلمي ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على آليات حوكمة المؤسسات ترجع إلى خاصية التخصص العلمي.

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع إلى خاصية التخصص العلمي.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

جدول 3-18: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لتخصص العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
دور آليات حوكمة المؤسسات	2.525	0.089
الاداء المالي	0.486	0.617

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

☒ الفرضية الرئيسية الثانية H₄: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة المهنية، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على آليات حوكمة المؤسسات ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية.

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاداء المالي ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

جدول 3-19: اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
دور آليات حوكمة المؤسسات	1.366	0.262
الاداء المالي	2.431	0.074

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

3. اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور مدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات

مع محور الاداء المالي

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور مدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات

على الاداء المالي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لمدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات

على الاداء المالي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 3-20: نتائج اختبار اثر مدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الاداء

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
تطبيق آليات حوكمة المؤسسات	0.638	0.408	41.291	01 60 61	0.000	0.424	0.000

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \longrightarrow Y = 2.137 + 0.424 X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق

آليات حوكمة المؤسسات على الاداء المالي، حيث أن ميل الانحدار أو معامل الانحدار كان معنوي في النموذج

حيث قيمة الاختبار له ($t=6426$)، وقيمة المعنوية قدرت بـ 0.000 وهي اقل من 0.05، أي ان β معنوية

في النموذج ، وإذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.638$) وهو ارتباط قوي طردي و له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.408) حيث أن 40.8% من التغير في الأداء المالي يرجع للتغير في تطبيق آليات حوكمة المؤسسات ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.424$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة المؤسسات يؤدي إلى زيادة الأداء المالي بقيمة 42.4% ، ويؤكد معنوية أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=41.291$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.000) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز بالوادي من خلال التطرق الى تأسيسها وأهدافها وهيكلها التنظيمي , و بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها وبهدف تعزيز النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا هذه، تمت الاستعانة باستبانة التي تم توزيعها على الافراد مجتمع الدراسة، وعند إسترجاع الاستبيان وتحليله واختبار الفرضيات تم التوصل الى توجد علاقة طردية بين آليات الحوكمة و الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز بالوادي .

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومعالجة إشكالية الدراسة المتمثلة في دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تعتبر آليات الحوكمة من الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة كنظام رقابي متكامل، حتى يحقق هذا النظام هدفه، لا بد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام العملية الرقابية التي تتدخل فيها آليات داخلية وأخرى خارجية.

تشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن حيث أصبحت أولوية وطنية واستراتيجية، وذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا وتوطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، وقد قامت الجزائر ببذل جهود لتطبيق حوكمة المؤسسات والتي هي في بدايتها يمكن أن تكفل بالنجاح، إلا أن ذلك لن يتحقق بمجرد إصدار تشريعات وتنظيمات بل لا بد من مضاعفة الجهود بالتعاون مع هيئات ومنظمات إقليمية ودولية متخصصة، وكذا الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعني الأول فقد أضحت هذه الأخيرة المكون الرئيسي لقطاع الأعمال.

ومن خلال دراستنا لجوانب الموضوع نظريا وإسقاطها على ما هو واقع في مؤسسة سونلغاز تمكنا من التوصل الى مجموعة من النتائج.

1. عرض نتائج الدراسة

وعليه يمكن تلخيص الجانب النظري فيما يلي:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب.
- تطبيق الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحتاج حوكمة المؤسسات الى مجموعة من الآليات التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين.
- تمثل حوكمة الشركات اداة لرقابة من خلال عدة آليات داخلية وخارجية.
- لآليات الحوكمة دور في تحسين الاداء المالي و يظهر ذلك من خلال تقييمه بمختلف النسب و المؤشرات المالية.

كما لخصت نتائج الجانب التطبيقي في النقاط التالية:

- عينة الدراسة مدركة لمفهوم حوكمة المؤسسات و مفهوم الاداء المالي .
- هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة المؤسسات و الاداء المالي عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محاور الدراسة ترجع للمتغيرات الشخصية.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية لمدى تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الاداء المالي في مؤسسة سونلغاز الوادي .

2. التوصيات

- من أجل الاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسات وحتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، من مسايرة متطلبات الحوكمة من أجل المساهمة في تحسين الأداء نقدم جملة من التوصيات كما يلي:
- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لان كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكن كلها تسعى الى تحسين الأداء، وهو مضمون الحوكمة.
- ضرورة الاعتماد على الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، لأنها من أكثر الآليات تأثيرا على تحسين الأداء المالي والذي تحاول كل مؤسسة الوصول إليه.
- تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات لنشر ودعم مفهوم الحوكمة.
- ضرورة التركيز على موضوع الحوكمة في الجامعات الجزائرية لتكوين الخريجين وإدخاله ضمن مناهج الدراسة.

أما فيما يخص التوصيات للمؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الرشيد لسنة 2009.
- الدعوة لزيادة الوعي لدى المسيرين داخل المؤسسة والمشاركة في المؤتمرات والملتقيات لزيادة فعالية حوكمة المؤسسات.

3. آفاق الدراسة :

إن البحث في موضوع الحوكمة واسعاً، إذ تبقى الكثير من النقاط والإشكاليات التي تصلح أن تكون بمثابة بحوث جديدة منها:

- الحوكمة كآلية لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مساهمة حوكمة المؤسسات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- أثر التطبيق غير السليم للحوكمة على أداء المؤسسة.
- دراسة حول أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الإفصاح عن القوائم المالية.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

1. أسيا طاهرة، نادية سدراتي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية وتطوير الاستثمار، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013
2. إلهام سنوساوي، اثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، سنة 2015-2016.
3. اولاد البركة ام كلثوم، بن عيسى سمية، دور التدقيق الداخلي في تحسين مؤشرات الاداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة احمد دراية، ادرار، 2015-2016.
4. أيوب عزوز واخرون، العوامل الداعمة لرفع كفاءات لتمويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2018-2019.
5. حاتم عثمان محمد خير، نحو اداء متميز للحوكمة، تجربة السودان، المؤتمر العالمي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08_09 مارس 2005، الجزائر
6. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، اطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
7. حمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، البحرين، 2020.
8. زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2011.
9. زرنوح احمد، الاداء في المنظمة، جامعة الجلفة.
10. سليمان رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
11. سليمة بن حسن، الحوكمة دراسة في المفهوم، العدد 10، جانفي 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر.
12. الشيخ الداوي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014.
13. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين اداء العاملين، اطروحة دكتوراه، 2010-2011.

14. صلاح دين عزوي، دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015 .
15. صونيا عزوزي، حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.2015.
16. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات، طبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية، 2007-2008.
17. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية بصنعاء، الطبعة الاولى، 2020.
18. عقريب كمال، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2019.
19. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، سنة 2011.

❖ قائمة المراجع الاجنبية:

1. the institute of internal auditors ‘the lssons that lie beneath< tone at the top journal ‘USA ،2002.
- ❖ موقع إلكتروني:
2. Small & Medium Entreprise Département. SME Definition. WWW2-ife. Org/sme/html/sme-definition. html Monday- June 07.2000

قائمة الملاحق

الملحق 02 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم المالية و المحاسبية

استمارة استبيان

مذكرة لنيل شهادة ماستر في المحاسبة

بعنوان

دور آليات الحوكمة في تحسين الاداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

السادة الموظفين في مؤسسة سونلغاز :

تحية طيبة وبعد.....

نحن بصدد عمل دراسة حول حوكمة المؤسسات كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنيل شهادة الماستر ونضرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم لدراسة حالة , لذلك نرجو منكم التعاون و الاجابة على الاستبيان التالي بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة ونحن على ثقة بأن اجابتم ستنتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي الى التوصل الى نتائج تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة .

و نعهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية لا غير .

السنة الدراسية 2021 / 2022

القسم الاول : المعلومات الشخصية

الفئة العمرية :

اقل من 30 سنة بين 30 و 50 سنة اكثر من 50 سنة

الجنس :

انثى ذكر

المؤهل العلمي :

ليسانس ماجستير دكتوراه شهادات اخرى

التخصص العلمي :

محاسبة وتدقيق محاسبة مالية تخصص اخرى

المهنة :

اساتذة جامعيين متخصصين مسيرين مؤسسة اقتصادية

الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة

المحور الاول : حوكمة المؤسسات

➤ آلية دور مجلس الادارة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					يتكون مجلس الادارة من اعضاء ذو اهمية و كفاءة.
					اغلبية اعضاء مجلس الادارة غير تنفيذيين.
					يسيطر مجلس الادارة على تضارب المصالح .
					يتحصل مجلس الادارة على المعلومات الدقيقة في الوقت .
					يقوم اعضاء المجلس بمراجعة سياسات المؤسسة الداخلية بصورة دورية .
					يجتمع مجلس الادارة مرة على الاقل كل ثلاثة اشهر .

➤ آلية دور لجنة التدقيق

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					تجتمع لجنة التدقيق بشكل مستمر.
					تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها الى مجلس الادارة .
					تقوم لجنة التدقيق بتقديم الملاحظات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح اي خلل محاسبي .
					يوجد ضمن لجنة التدقيق بالمؤسسة خبراء محاسبين
					تقوم لجنة التدقيق بإبداء الراي في تعيين او عزل المراجع الخارجي .

➤ آلية دور التدقيق الداخلي

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					يوجد ادارة مستقلة للتدقيق الخارجي .
					اعداد وعرض التقارير على مجلس الادارة و لجنة التدقيق .
					يقوم التدقيق الداخلي بتحديد اسباب مختلف المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة .
					يقوم التدقيق الداخلي بتقييم الاداء و تقديم توصيات مناسبة لتحسين عمليات المؤسسة .
					يتلقى اعضاء التدقيق الداخلي بالمؤسسة تدريبا سنويا .

➤ آلية دور التدقيق الخارجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					امثال التدقيق الخارجي للقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
					يقوم التدقيق الخارجي بكشف الاختلالات و التجاوزات داخل المؤسسة في الوقت المناسب .
					يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .
					تعمل المؤسسة على استخدام النتائج التي توصل اليها التدقيق الخارجي .
					يتغير التدقيق الخارجي بشكل دوري .

المحور الثاني : الاداء المالي

موافق بشدة	موا فق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					يعطي الاداء المالي تقييما حقيقيا للوضعية المالية للمؤسسة.
					تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية.
					يقدم الاداء المالي توقعات عن الارباح و النمو مستقبلا .
					لتدقيق الداخلي الاثر في تحسين الاداء المالي
					تؤثر الكشوف المالية على اصول و اداء المؤسسات .
					يعمل الاداء المالي على تحديد فرص الاستثمار الانسب للمؤسسة.

الملحق 02:

الرتبة	قائمة الاساتذة المحكمين
استاذ محاضر - أ-	البشير بن عمر
استاذ	فاتح سردوك
استاذ محاضر - أ-	عياشي عبد الله
استاذ	تي أحمد
استاذ	سالمي محمد دينوري

الملحق 03 : مخرجات Spss

1/ الاختبار الطبيعي :

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
حوكمة المؤسسات المالي الاداء	.129	62	.012	.970	62	.137
المؤسسات المالي الاداء	.086	62	.200*	.980	62	.401

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

2/ الارتباط :

Correlations							
		نور مجلس الإدارة	نور لجنة التدقيق	نور التدقيق الداخلي	نور التدقيق الخارجي	الاداء المالي	حوكمة المؤسسات
نور مجلس الإدارة	Pearson Correlation	1	.492**	.366**	.380**	.770**	.306*
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.002	.000	.015
	N	62	62	62	62	62	62
نور لجنة التدقيق	Pearson Correlation	.492**	1	.276*	.221	.665**	.132
	Sig. (2-tailed)	.000		.030	.084	.000	.306
	N	62	62	62	62	62	62
نور التدقيق الداخلي	Pearson Correlation	.366**	.276*	1	.453**	.720**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.003	.030		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
نور التدقيق الخارجي	Pearson Correlation	.380**	.221	.453**	1	.737**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.002	.084	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
الاداء المالي	Pearson Correlation	.770**	.665**	.720**	.737**	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62
حوكمة المؤسسات	Pearson Correlation	.306*	.132	.748**	.631**	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.306	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور	54	3.7130	.41006	.05580
انثى	8	3.3542	.30129	.10652
الإداء المالي	54	3.7153	.28227	.03841
انثى	8	3.5302	.14309	.05059

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
حوكمة المؤسسات	Equal variances assumed	.274	.603	2.374	60	.021	.35880	.15112	.05651	.66108
	Equal variances not assumed			2.984	11.257	.012	.35880	.12025	.09486	.62273
الإداء المالي	Equal variances assumed	2.849	.097	1.811	60	.075	.18507	.10219	-.01935-	.38949
	Equal variances not assumed			2.914	16.666	.010	.18507	.06352	.05085	.31929

Group Statistics

الشهنة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اساتذ جامعي متخصص	5	3.4667	.50553	.22608
مدرسين مؤسسات اقتصادية	54	3.6728	.41076	.05590
اساتذ جامعي متخصص	5	3.5883	.25763	.11522
مدرسين مؤسسات اقتصادية	54	3.7022	.28130	.03828

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
حوكمة المؤسسات	Equal variances assumed	.926	.340	-1.055-	57	.296	-.20617-	.19545	-.59756-	.18521
	Equal variances not assumed			-.885-	4.503	.421	-.20617-	.23289	-.82527-	.41292
الإداء المالي	Equal variances assumed	.170	.682	-.871-	57	.388	-.11383-	.13075	-.37565-	.14799
	Equal variances not assumed			-.938-	4.927	.392	-.11383-	.12141	-.42731-	.19966

NOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
حوكمة المؤسسات	Between Groups	.379	2	.190	1.112	.336
	Within Groups	10.065	59	.171		
	Total	10.444	61			
الإداء المالي	Between Groups	.119	2	.060	.784	.461
	Within Groups	4.485	59	.076		
	Total	4.605	61			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
حوكمة المؤسسات	Between Groups	.259	3	.086	.491	.690
	Within Groups	10.186	58	.176		
	Total	10.444	61			
الاداء المالي	Between Groups	.549	3	.183	2.616	.060
	Within Groups	4.056	58	.070		
	Total	4.605	61			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
حوكمة المؤسسات	Between Groups	.689	3	.230	1.366	.262
	Within Groups	9.755	58	.168		
	Total	10.444	61			
الاداء المالي	Between Groups	.514	3	.171	2.431	.074
	Within Groups	4.090	58	.071		
	Total	4.605	61			

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور 1

/METHOD=ENTER المحور 2.

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حوكمة المؤسسات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المالي الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.408	.398	.21321

a. Predictors: (Constant), المؤسسات حوكمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.877	1	1.877	41.291	.000 ^b
Residual	2.728	60	.045		
Total	4.605	61			

a. Dependent Variable: المالي الاداء

b. Predictors: (Constant), المؤسسات حوكمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant) حوكمة المؤسسات	2.137	.243		8.779	.000
	.424	.066	.638	6.426	.000

a. Dependent Variable: المالي الاداء