



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 وتدقيق

مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة سونلغاز – الوادي –

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد فيصل مايدة

من إعداد الطلبة :

– أسامة بن خليفة

– عبد الكريم بوتة

– علي قريشة

اللجنة المناقشة

رئيس اللجنة

أستاذ محاضر في جامعة الوادي

أ.د يونس زين

المناقش

أستاذ محاضر في جامعة الوادي

د. وليد مرغني

المشرف

أستاذ محاضر في جامعة الوادي

أ.د محمد فيصل مايدة

السنة الجامعية: 2022-2023



إهداء

الحمد لله أولا ودائما وابدأ

أهدي تخرجي إلى كل من ساندني طوال كل هذه السنين والدي الكريمين
إلى عائلتي الصغيرة زوجتي الطيبة وأولادي محمد الصالح وأحمد طه
وإلى كل الأصدقاء الذين رافقوني في مشواري الدراسي وشاركوني في هذا العمل
إلى وكل من له فضل علينا من قريب أو من بعيد .

أسامة بن خليفة

إهداء

إلى من علّمني قيمة العلم والعلماء، أبي الغالي، أطال الله في عمره
إلى روح من سهرت وتعبت من أجلي، أُمي الحبيبة أسكنها الله فسيح جنانه
إقراراً بفضلهما وتقديراً لجميل صنيعهما وحباً وتكريماً لهما
إلى صاحبة الدرب ورفيقة المشوار، زوجتي العزيزة تقديراً لسنوات المؤازرة
إلى قرة عيني وزينة الحياة الدنيا أبنائي الأعزاء
ساجدة، إسحاق، يعقوب والزهرة الغالية
إلى أخوتي، إلى جدتي الغالية، أعمامي وعمّاتي، أخوالي وخالاتي كل باسمه
إلى المشرف الغالي: الدكتور فيصل مائدة
إلى من قاسمني هذا العمل أخويا علي وأسامة
إلى كل أساتذتي وكل الطاقم الإداري بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
إلى جميع الأصدقاء والأحبة
إلى كل زملاء وزميلات العمل والدراسة
إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل
أهدي ثمرة هذا الجهد

عبد الكريم بوته

إهداء

إلى الوالدين الفاضلين، حباً وتكريماً لهما
إلى الزوجة الكريمة تقديراً لسنوات المؤازرة والعون
إلى أبنائي قرّة عيني
إلى أختي سندي في الحياة
إلى كل الأساتذة تقديراً وإجلالاً
إلى كل من يعيش للعلم ويناضل لرفع رايته
إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

علي قريشة

تشكرات

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور : محمد فيصل مايدة

الذي كان لنا خير مُعين في إنجاز هذا العمل

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة وأستاذات قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعتنا

على ما قدموه لنا طوال مشوارنا الجامعي

شكراً للجنة التي تفضلت لتقييم على هذه المذكرة

كما نشكر جميع الطاقم الإداري من مسؤولين وأعوان إداريين

شكراً لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على المساهمة الفعالة التي تقوم بها الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال التعرف على الجانب النظري للدراسة الذي تناولنا فيه موضوع الحوكمة و الأداء بالإضافة إلى مجموعة من أدوات و وسائل الحوكمة التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والواقع العملي لهذا الإسهام في المؤسسة الاقتصادية.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن الحوكمة تلعب دورا مهما في إعطاء صورة جيدة على المؤسسة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمدين على أسلوب الاستبانة الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة، حيث توصلت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة المطبقة بالشركة و الأداء .

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ،الأداء ، تحسين الأداء ، المؤسسة الاقتصادية

Summary:

This study aimed to focus on the effective contribution made by governance in improving the performance of the economic institution, by identifying the theoretical aspect of the study, in which we dealt with the subject of governance and performance, in addition to a set of governance tools and means that improve the performance of the economic institution and the practical reality of this contribution to the economic institution.

This study has shown that governance plays an important role in giving a good image of the organization in the market by achieving outstanding performance. The descriptive analytical approach was used based on the questionnaire method that was distributed to the study population, where the study found a positive relationship between the governance mechanisms applied in the company and performance.

Keywords: corporate governance, performance, performance improvement, economic institution.

فهرس المحتويات :

	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
IV-I	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
7	المطلب الأول: النشأة والمفهوم لحوكمة الشركات
14	المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة ومعاييرها
23	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالحوكمة وركائزها
26	المبحث الثاني : مراحل وتحديات تطبيق آليات حوكمة الشركات
26	المطلب الأول: مراحل تطبيق حوكمة الشركات
26	المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات
29	المطلب الثالث: تحديات ممارسة حوكمة الشركات
31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: ماهية الأداء
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
34	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعاييرها
38	المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين الأداء

40	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
44	المبحث الثاني: العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء
44	المطلب الأول: أثر حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية
47	المطلب الثاني: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي
53	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: حوكمة الشركات كآلية لتحسين الأداء - دراسة حالة -
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
56	المطلب الأول: مجتمع الدراسة - نشأة وهيكل الشركة الأم -
59	المطلب الثاني: عينة الدراسة - نشأت وهيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي -
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام قسم المالية والمحاسبة وعلاقته ببعض الأقسام الأخرى
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
69	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الدراسة
71	المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الفرضيات
71	المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة
72	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين
75	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

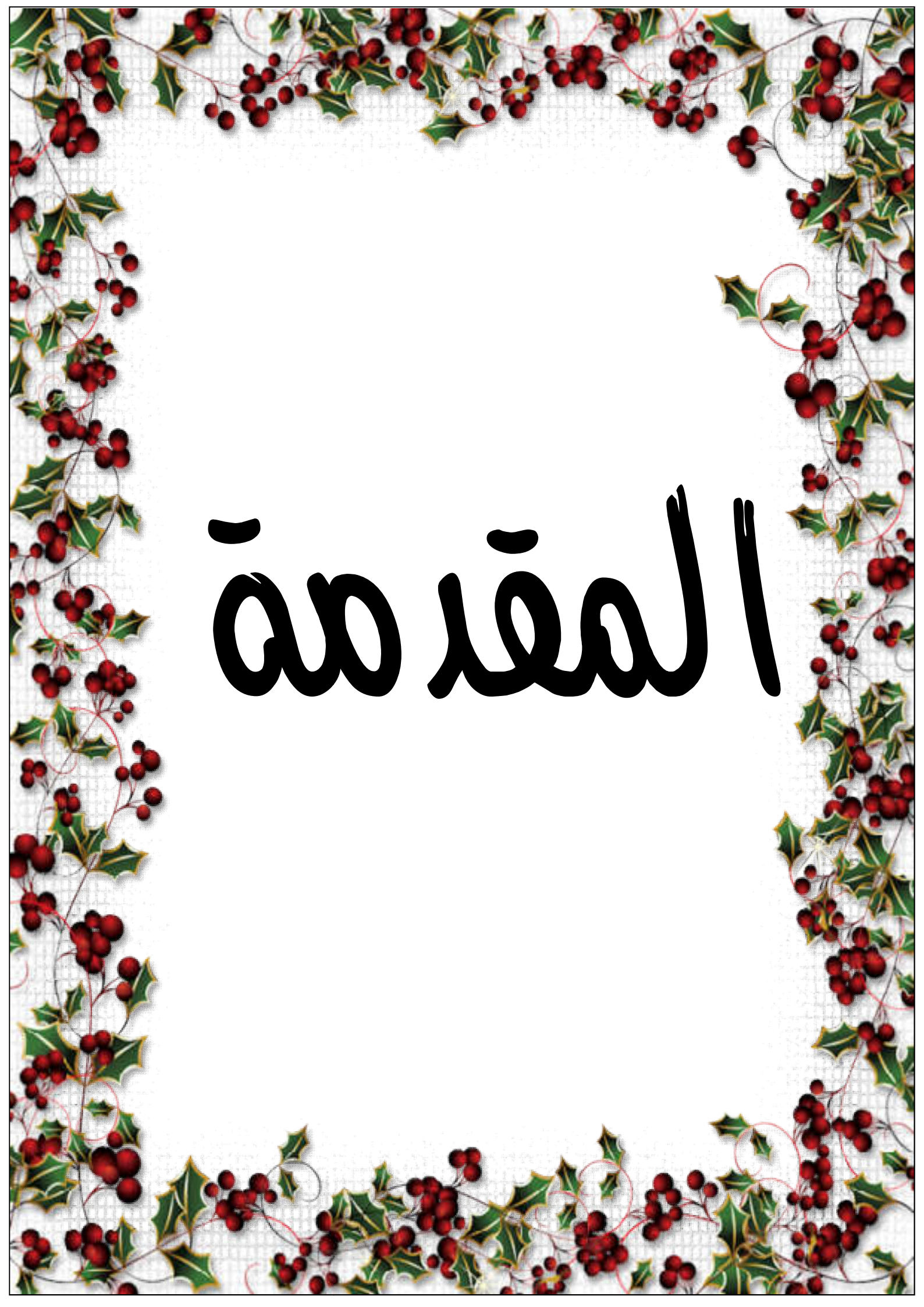
الرقم	العنوان	الصفحة
1	شريحة تعداد العمال	59
2	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	68
3	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	68
4	معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach	70
5	يوضح التكرارات و النسب المئوية لجنس العينة	71
6	يوضح التكرارات و النسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	71
7	يوضح التكرارات و النسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	72
8	اتجاه إجابات العينة حول محور تأثير آليات حوكمة الشركات	73
9	اتجاه إجابات العينة حول محور الأداء	74
10	يوضح اختبار T للعينة البسيطة المتعلقة بمحور تأثير آليات الحوكمة شركات	76
11	يوضح اختبار T للعينة البسيطة المتعلقة بمحور أداء	77
12	نتائج اختبار تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء	79

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص الحوكمة	11
2	مبادئ حوكمة الشركات	18
3	ركائز الحوكمة	25
4	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	35
5	أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة	47
6	دور حوكمة الشركات في القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة	50
7	خطوات تحسين الأداء المالي للشركة	52
8	الهيكل التنظيمي للشركة الأم	58
9	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي	60
10	الهيكل التنظيمي لقسم المالية و المحاسبة	44

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستبانة	1
	مخرجات Spss	2



المقدمة

أوضحت حوكمة الشركات من المواضيع المهمة لجميع الشركات الاقتصادية المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر إذ أن الأزمات المالية التي تكبدها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات.

وهي تعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز آليات ومبادئ الحوكمة والالتزام بعناصرها ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تطور الأداء.

إن مفهوم حوكمة الشركات هو سبيل إصلاحي و وسيلة عمل من شأنها فرض على المؤسسات الاقتصادية عرض القوائم المالية بشكل واضح و دقيق من اجل زيادة جودة المعلومات المحاسبية و أيضا استثماراتها وتوسعها وتحسين أدائها المالي .

و يعتبر الأداء من الاهتمامات التي تعتمد عليها المؤسسة في نجاحها أو فشلها، لذا نجد أن كل المؤسسات تسعى دائما إلي تحقيق النمو والتوسع والاستمرارية بمجموعة من الوسائل و الأساليب لتقييم أدائها و خاصة أن الطرق المالية لم تعد كافية وحدها من أجل نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل هذه البيئة التنافسية، وتعتمد كلياً على قواعد و مبادئ وآليات الحوكمة كآلية تضمن دقة و حسن أداء الشركة .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- مفهوم الحوكمة و مبادئها وآلياتها ؟
- ما المقصود بالأداء و الأداء المالي ؟ ما هي استراتيجيات تحسينه ؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق مبادئ و آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تساهم حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

الفرضيات:

- حوكمة الشركات أساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- هناك علاقة ايجابية بين حوكمة الشركات و الأداء المالي.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على آليات الحوكمة كالمراجعة الداخلية والإدارة العليا و هذا ما له من أثر على الأداء الإجمالي و المالي.

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناول موضوع مهم ومعاصر، ألا وهي حوكمة الشركات، وإثبات دورها في تحسين و تطوير الأداء العام و المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وهذا يعني أن حوكمة الشركات هي من أهم الأنظمة المطلوبة لأداء أي مؤسسة لوظائفها، باعتبارها آلة رقابية بامتياز وهذا يؤدي إلى إعطائها ثبات واستقرار مالي.

ومن أجل إحراز المؤسسة لكل أهدافها الاستراتيجية في ظل هذه التطورات لابد من تحسين أدائها وخاصة المالي وتعزيز لقدرتها التنافسية لمواجهة العقبات، ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه مبادئ وآليات الحوكمة المختلفة في تحسين أداء للشركة.

2. أهداف الدراسة:

- إعطاء صورة واضحة على حوكمة الشركات.
- الخروج باقتراحات ممكنة التطبيق والالتزام بها في المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية.
- تسليط ضوء على أهم مؤشرات قياس الأداء.
- إظهار العلاقة بين تبني آليات وقواعد حوكمة الشركات و الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في معرفة كيفية تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية .
- اكتشاف الفائدة المرجوة من تطبيق حوكمة الشركات على المؤسسة الاقتصادية .
- المعرفة و اكتساب المهارات من نظام حوكمة الشركات .
- من أجل نشر الوعي الإصلاحي للحوكمة لدى الأطراف الفاعلة في الشركات .
- توجه الشركات نحو تحسين الأداء بمختلف الأدوات و الآليات .

4. المنهج المتبع في الدراسة :

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليل لأنه كان النهج المناسب لهذه الدراسة فهو الذي أتاح تحليل المعلومات بطريقة علمية و تنظيمية ، وعرض الموضوع بشكل جيد .

تم استخدام المنهج الوصفي عند تناول الإطار النظري لدور حوكمة الشركات في تحسين الأداء ، أما الدراسة الميدانية التي كانت في شكل استبيانات تم إعدادها وتصميمها و توزيعها لغرض الدراسة و تم الاستعانة بالمنهج التحليلي من أجل تحليل وعرض البيانات .

5. محتوى و هيكل الدراسة :

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول :

حيث تناول الفصل الأول الجوانب النظرية للحوكمة الشركات ، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات المبحث الثاني الأطراف المعنية بالحكومة وركائزها ،المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات .

أما الفصل الثاني تكلمنا على دور الحوكمة في تعزيز أداء داخل المؤسسة المبحث الأول مفاهيم حول الأداء ، المبحث الثاني علاقة الحوكمة بالأداء .

و أما الفصل الثالث كان عبارة على دراسة استبائية تمثلت في تأثير آليات الحوكمة الشركات كآلية لتحسين الأداء و تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث .

6. صعوبات الدراسة:

- الارتباطات المهنية والعائلية.
- البقاء بنفس الحماس الذي بدأنا به البحث .
- شح الدراسات التي تخص مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء .

الدراسات السابقة :

❖ وهي ليندة ، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2016

هدفت هذي الدراسة إلى:

- محاولة فهم الحوكمة .
- التعرف على مبادئ و آليات الحوكمة .
- محاولة إيجاد علاقة التي تربط بين الحوكمة و الأداء المالي في المؤسسات .
- ❖ أفروخ رانيا ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات 2015.
- هدفت الدراسة إلى :
- التعرف على أهمية الحوكمة و كيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات .
- معرفة سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الشركات .
- ❖ قطاف عقبة ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2019 .
- هدفت الدراسة إلى :
- توضيح كيفية الاستفادة من مزايا الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الشركات الاقتصادية .
- توضيح دور الحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات في بوسة الجزائر .
- ❖ نصيرة بوسهوه ، صبرينة بوقطاية ، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية 2019.
- هدفت الدراسة إلى :
- توضيح الإطار النظري للحوكمة و الأداء المالي.
- تبين العلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي.
- معرفة الدور الحوكمة وواقع تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول

تمهيد

برز مفهوم حوكمة الشركات الذي اخذ حيزا كبيرا من الاهتمام على الصعيدين الدولي والمحلي، وأصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول اعمال الشركات والمنظمات الدولية والحكومات، فقد شهد العالم وما يزال يشهد العديد من الاحداث والمشاكل المالية والإدارية التي وقعت خلال العقدين الماضيين الناتجة عن سوء التصرف وافتقار الإدارة الى الممارسات السليمة في الرقابة والاشراف ونقص الخبرة بالإضافة الى عدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية.

تعد حوكمة الشركات احدى أوجه الإدارة الحديثة، حيث تشكل عنصرا مهما من عناصر تقييم الشركة، وعامل اطمئنان للمستثمرين وتقوية العلاقة بين الشركة والمساهمين فيها، ومن اجل الحد والمنع من حدوث الانتكاسات والانهيارات المالية التي تعصف بالدول الصناعية الكبرى، فقد تنامي الوعي الاقتصادي بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والعمل على تطبيق مختلف القواعد التي تنص عليها من اجل ضمان التسيير الفعال للشركات وتحقيق الأهداف المنشودة.

وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين مباحث كما يلي:

➤ المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

➤ المبحث الثاني: مراحل وتحديات تطبيق آليات حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

بعد الفضائح والازمات المالية والانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم المال والاعمال في السنوات الأخيرة بإفلاس والفشل الشركات الكبيرة خاصتنا الامريكية منها (انرون، وورد كوم... الخ)، اثير جو من الخوف والتردد لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعجز وعدم قدرة اليات الإدارة في المؤسسات والشركات على تجنب هذه الازمات.

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز عن ضرورة اتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة وجميع المتعاملين معها من خلال العمل والتوفيق بين مصالحهم وقد عرفت هذه الالية بحوكمة الشركات.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث الي حوكمة الشركات على المستوى الاقتصادي وذلك من خلال دراسة نشأة ومفهوم وأهداف الحكومة في المطلب الأول ومبادئ ومحددات ومعايير الحوكمة في المطلب الثاني وفي المطلب الثالث الأطراف المعنية بالحوكمة وركائزها.

المطلب الأول: النشأة والمفهوم الحوكمة الشركات

ان نشأة ومفهوم واهداف الحوكمة مستمدة بالأساس من أسباب ظهورها .

الفرع الأول: النشأة ومفهوم الحوكمة

أولا: نشأة الحوكمة

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Means وBerle كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة المجسدة في نظرية الوكالة، ففي عام 1932 حيث اعتبر اليات حوكمة الشركات كقيلة بسد الفجوة التي تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن ان تضر بالشركة وبالصناعة ككل، كما تطرق في مقاله Ronald Coase سنة 1937 يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة¹. وفي عام 1976 تطرق كل من Meckling و Jensen و Oliver williamson سنة 1979 الي مشكلة الوكالة ، حيث أشار الي حتمية حدوث

¹ امين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 132.

صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل الملكية و الإدارة ، وفي هذا السياق أكدوا علي إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات¹.

ونتيجة لحدوث الكثير من الانهيارات المالية سنة 1985 في الولايات الأمريكية قامت خمسة جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخيرة لتحديد العوامل المسببة التي أدت الى اعداد التقارير المالية الاحتياطية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي -تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيايل و التضليل في التقارير المالية -وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات².

وازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات، مما أدى ببورصة لندن بتشكيل لجنة Cadbury عام 1991 والتي أسدي لها مهمة وضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك الشركات الخسائر الكبيرة³.

وقد اخذت حوكمة الشركات بعدا اخر بعد انفجار الازمة المالية الاسيوية سنة 1997، والتي كانت ازمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشئات الأعمال والحكومة، ومما زاد الاهتمام أكثر بمفهوم حوكمة الشركات علي المستوى الدولي هو تبني عدة مؤسسات دولية هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، علي رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت سنة 1999 تقريراً حول مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي لهذا المفهوم⁴.

¹ - جدي ياسين، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد بنكي ومؤسسات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2021، ص، 19.

² - زلاسي رياض، اسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص مالية وجبابة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص، 2.

³ - علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

⁴ - حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الموقع الالكتروني: pdf يرقى -عمر-عبد الصمد-حسن -تفعيلها-وسبل-المؤسسات -في-الجزائر-حوكمة-دور/.../infopedia.com/تاريخ الاطلاع: 2023/04/18، ص، 3.

كما أنشئ المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، و المعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002، كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في سنة 2004 قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات ، واعتبر أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لأنه يشمل القوانين و اللوائح المنظمة للعمل ، و المناخ العام و البيئة المحيطة بالعمل¹ .

ثانيا: مفهوم الحوكمة

تعدد مفهوم وتعريف حوكمة الشركات بتعدد الباحثين ورجال الاقتصاد باختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والمالية للشركات، فلفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية فهو لفظ مستمد من مصطلح "الحكومة" وهو يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، وعليه نجد ان لفظ الحوكمة يتضمن عدة معاني منها:

-الحكمة وما تقتضيه من التوجيه والارشاد.

-الحكم وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

-الاحتكام وما يقتضيه من الرجوع الي مرجعيات أخلاقية وثقافية والي ما تم التحصيل عليه من تجارب سابقة

-التحاكم طلبا للعدالة عند انتهاك حق من حقوق أصحاب المصالح خاصتا المساهمين².

أما اصطلاحا فنجد لحوكمة الشركات مفاهيم وتعريف متعددة، وفيما يلي نرصد اهم التعاريف منها:

أ- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة العلاقات القائمة بين

إدارة الشركة، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون

1-محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحكومة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، القاهرة، مصر، ص246.

2-حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص3.4.

الشركة ، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و أسس المتابعة لتقييم و مراقبة الاداء¹ .

ب- مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعرف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها².

ت- اللجنة الإنجليزية CADBURY (1992) تعرف حوكمة الشركات بأنها نظام بمقتداه تدار الشركات و تراقب³.

ث- محمد إبراهيم موسي: عرفها بأنها أسلوب الإدارة المثلي من حيث الاستغلال والتوجيه واحكام الرقابة، يعني ذلك وضع نظام امثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات و حسن توجيهها و مراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الالتزام بمعايير الإفصاح و الشفافية⁴.

ج- أمين السيد أحمد لطفي: عرفها بأنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة وذلك لخدمة المساهمين بشكل عام⁵.

من خلال التعاريف السابقة نقول إن حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والأنظمة والمعايير التي تنظم العلاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي الى توجيه وتحسين أداء الشركة، فهي تقوم بتقويم هذه العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح خاصتا المساهمين عبر مستويات مختلفة، بغية تحقيق تنفيذ خطط الشركة والوصول الى اهداف المسطرة من مجلس إدارة الشركة.

ثالثا: خصائص الحوكمة

من خلال ما تقدم من تعاريف مختلفة لحوكمة الشركات، يتبين لنا ان مصطلح الحوكمة يشير الى الخصائص الآتية¹:

1 كاثرين كوتشاهليلينغواخرون، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص: 02

2 أسامة قرواني (3 جوان، 2015) اثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المالية و الإفصاح المحاسبي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولائي ورقلة وغرداية. غرداية-الجزائر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسات محاسبية وجبائية معمقة.

3 طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب- المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص. 11.

4 محمد إبراهيم موسي، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010، ص. 17.

5- أمين السيد لطفي، مرجع سابق، ص. 132.

-الانضباط: هو اتباع سلوك أخلاقي مناسب وصحيح.

-الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل العمليات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.

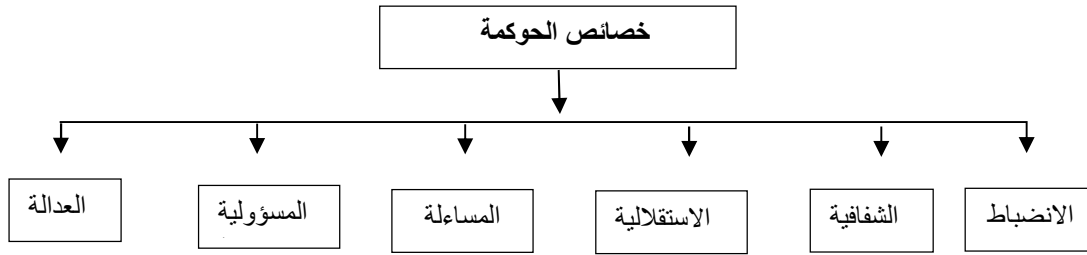
-الاستقلالية: أي عدم وجود تأثيرات وضغوطات على العمل.

-المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير اعمال مجلس الإدارة والإدارة الفنية.

-المسؤولية: أي وجود مسؤولية امام أطراف الشركة.

-العدالة: أي احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح.

شكل: 1 خصائص الحوكمة



المصدر: طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 23.

الفرع الثاني: أهداف الحوكمة وأهميتها

أولاً: أهداف الحوكمة الشركات

سعت معظم الوحدات الاقتصادية لمختلف الدول الى تطبيق حوكمة الشركات ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها، بغية

تفادي الازمات الاقتصادية التي وقعت مؤخراً، ولتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الاضرار

بالمعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة وتحسين أداء المؤسسات.

¹ -صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال-معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 32-33.

وبالتالي، فإن حوكمة الشركات تحقق كثير من الأهداف من أهمها ما يلي¹:

- حماية حقوق المساهمين، حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وضمان حقوق أصحاب الملكية وحقوقهم في الانتخاب وفي الحصول على حصصهم في الأرباح السنوية.
- تحقيق العدالة والمساواة حيث يعترف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة،
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال، بالعمل على توفير البيانات والحقائق الخاصة بعمل الشركة وشفافية الافصاح عن القوائم المالية.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة امام الجمعية العامة.
- العمل على محاربة التصرفات غير مقبولة، سواء كانت في الجانب المادي او الأخلاقي.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية او المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية الي الخارج.
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على التنمية ورفع معدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية.
- تحقيق إمكانية المنافسة في الاجل الطويل، وهذا يؤدي الي خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة ودرجة الوعي عند المستثمرين حتى تتمكن الشركة من الصمود امام المنافسة القوية.
- نتيجة لما تقدم يتضح ان الأهداف الموضوعية تتطلب مجلس إدارة قوي يعمل على تجسيدها بتحسين وتفعيل الأداء بكل انواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، وانشاء أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من مبدأ الاخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات وحسن استغلال موارد الشركة لمواجهة المخاطر والازمات الاقتصادية المحتملة.

¹ -سيد عبد الرحمان عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2012، ص.56-57.

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، ولقد زاد الاهتمام عن حوكمة الشركات مؤخرا ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي وبروز ضرورة تطبيقها ومتابعة أنظمتها في اغلب الإدارات لضمان حقوق جميع المتعاملين خاصتا المستثمرين والمساهمين، كل هذا استدعي الاهتمام أكثر بموضوع الحوكمة وتكمن أهميتها في جوانب متعددة التي سنبرز اهمها¹:

أ- أهمية حوكمة الشركات من الجانب الاقتصادي: تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما من أهمية في المساعدة على الاستقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية في الإفصاح عن القوائم المالية وجذب الاستثمارات من الداخل والخارج على حد سواء، كما ان تطبيق نظام حوكمة الشركات يؤدي لتعظيم القيمة السوقية للشركة ودفع بعجلة التنمية الاقتصادية للبلاد، وذلك بزيادة تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

ب- أهمية حوكمة الشركات من جانب الشركات: ان تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة الى ان الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول الى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة اقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

ج -أهمية حوكمة الشركات من جانب المستثمرون (المساهمون): تهدف حوكمة الشركات الى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضا الى تعظيم عوائد الاستثمارات وتحمي حقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة للحد من حالات تضارب المصالح، اذ ان التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

¹ -هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية،

د- أهمية حوكمة الشركات من جانب أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة الى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها و دائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة ومعاييرها

الفرع الأول: مبادئ ومحددات الحوكمة

1-مبادئ الحوكمة

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات في انها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات، وتتضمن جميع الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين في الشركة والتي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بها، الا ان هذه اللوائح والقوانين تختلف من دولة لأخرى، مما يعني انه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات مطبق في جميع الدول، لذلك سعت العديد من هذه الدول بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخمسة مجالات عام 1999، وتم تعديل هذه المبادئ عام 2004 لتغطي ستة مجالات التي تهدف لدعم الثقة في سوق المال وكانت هذه المبادئ علي النحو التالي .

1-ضمان وجود إطار فعال¹:ويقصد به ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا لتفعيل إطار حوكمة

الشركات من اجل رفع مستوي الشفافية، ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الاشراف والرقابة.

2-حقوق المساهمين: يهدف هذا المبدأ بالعمل على المحافظة على مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون، وان

يسهل لهم ممارسة حقوقهم والتي تتمثل في: الحق لهم في الحصول علي نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحق في الحصول علي نصيب من الموجودات الشركة عند التصفية، حرية نقل او تحويل الأسهم، وكذلك حق الانتخاب وحضور الاجتماعات الشركة.

¹ -منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات-مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء-، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2011، ص:20.

- كما يتوجب على الشركة امداد المساهمين بالمعلومات الكافية عن الأسهم الخاصة بهم في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- كما ينبغي لهم الحق في المشاركة في القرارات التي تؤدي الى التغيرات الأساسية في الشركة مثل:
- تعديل النظام الأساسي او عقد التأسيس الشركة.
 - الموافقة على اصدار أسهم جديدة إضافية.

3-المعاملة المتساوية للمساهمين: تعتبر المساواة في المعاملة بين جميع المساهمين من اهم المبادئ التي حرصت عليها

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات، وذلك بمراعاة ما يلي¹ :
- معاملة كافة المساهمين بالتساوي من نفس الفئة، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي ان تتاح الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم، ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء كانت هذه السيطرة بطريقة مباشرة او غير مباشرة.
 - احقية التصويت لكافة المساهمين -داخل كل فئة- فكافة المساهمين لهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين قبل شراء الأسهم.
 - يجب ان تتم عملية الادلاء بالأصوات بواسطة أمناء او مفوضين بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

- ينبغي ان يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات او الأمور التي لها تأثير مباشر او غير مباشر على الشركة او نيابة عن أطراف اخري.

- ومنه نقول ان هذا المبدأ، يكرس ضمان حقوق تصويت متساوية لكافة المساهمين وحماية حقوق الأقلية وعدم التحيز مع او ضد أي فئة للحصول على حقوقهم، ووضع نظم و ضمانات تمنع العاملين في الشركة من التلاعب بمصالح المساهمين داخل الشركة.

1-ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة، مصر، 2014، ص:61.

4- دور أصحاب المصالح¹: يجب ان ينطوي اطار حوكمة الشركات علي الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما

يرسيها القانون، وان يعمل أيضا علي تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة علي أسس مالية سليمة من خلال :

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

-حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فانه ينبغي ان تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

-يجب ان يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود اليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الاليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

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

5- الإفصاح والشفافية²: ينبغي ان يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن

كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة من خلال:

1- ينبغي ان لا يختصر الإفصاح عن المعلومات الجوهرية وانما يشمل أيضا النتائج المالية والتشغيلية للشركة،

اهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والمعلومات الخاصة

بمؤهلات وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلاليتهم، معاملات الأطراف ذو العلاقة، عناصر

المخاطر الجوهرية المتوقعة، الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح، هياكل وسياسات وقواعد

الحوكمة، ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

2- يجب اعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية والغير مالية.

¹ - مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-افاقها) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص:235.

² - صلاح حسن، البنوك و المصارف و منظمات الاعمال- معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص:71-72.

3- يجب اجراء المراجعة الخارجية لحسابات المؤسسة من طرف مراجع كفي ومستقل ومؤهل وذلك من اجل

تقديم ضمان خارجي وموضوعي يفيد أعضاء المجلس والمساهمين بان القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للمؤسسة وأدائها في مختلف المجالات.

4- يجب ان يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين، وعليهم ان يقوموا بممارسة كافة ما تفتضيه

العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق.

5- ينبغي توفير قنوات نشر المعلومات من اجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها بشكل عادل وبأقل

تكلفة وفي الوقت المناسب.

6- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من نصح ومشورة ذات الصلة بقرارات المساهمين.

6-مسؤوليات مجلس الإدارة: نجد في هذا المبدأ ان قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الارشادات لتطبيق

ما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي¹:

-على مجلس الإدارة ان يسعى لتحقيق المعاملة المتساوية وتكريس العدالة لكافة المساهمين.

-على مجلس الإدارة ان يضمن الالتزام بالقوانين السارية وان يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع مصالح المتعاملين مع

الشركة بعين الاعتبار.

-على مجلس الإدارة ان ينجز المهام المطلوبة منه مثل عمل خطة استراتيجية شاملة والاشراف والمراقبة واجراء التغيرات

اللازمة، لضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة في الوقت المناسب.

وعليه يجب ان يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي ان تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم

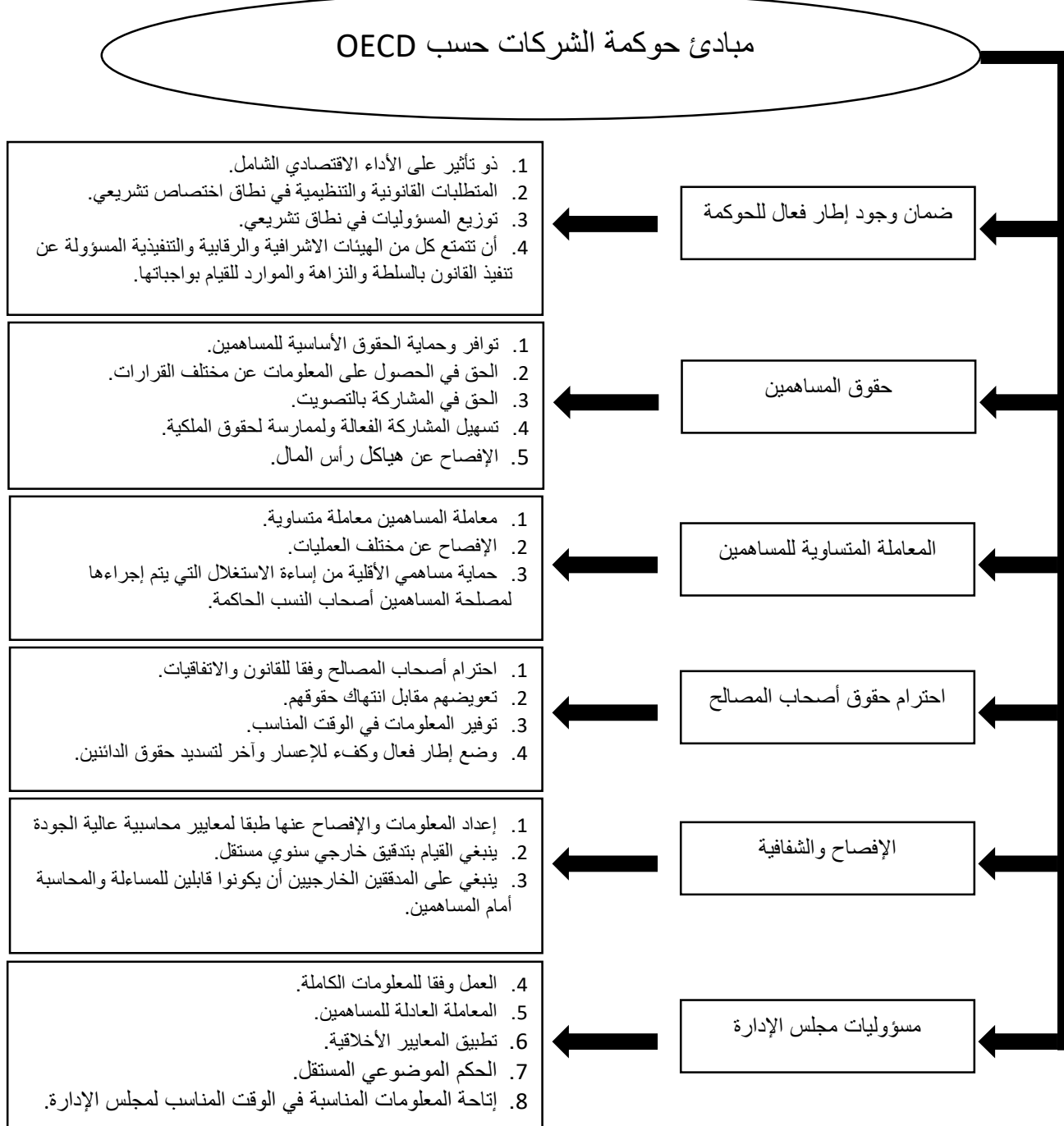
للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

¹ - ماجد إسماعيل أبو حام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية علي الشركات المدرجة

في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص:23

ومما سبق يتبين ان قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين المعايير المهنية الصادرة، كما يجب ان تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين وأصحاب المصالح بكافة المعلومات الضرورية التي يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم، وفضلا عن ذلك فان لهذه القواعد دورا هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الازمات المالية.

الشكل: 2 مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 350.

2- محددات الحوكمة

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، على توفر مجموعة من المحددات والعوامل اللازمة التي تضمن التطبيق السليم والجيد لحوكمة الشركات، وهذه المحددات تنقسم إلى مجموعتين مجموعة خارجية وأخرى داخلية¹.

1-المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل من خلاله الشركات، والتي تختلف من دولة

إلى أخرى، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالأسواق وهي قوانين الشركات وقوانين سوق رأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

- كفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات للتحقق من هدف المعلومات المفصح عنها، وسن العقوبات التي تترتب عن كل مخالفة للقواعد، والقوانين المعمول بها.

- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية لأسواق السلع، وعناصر الإنتاج.

- دور الشركات الخاصة في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، مثل مكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة.

حيث ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2-المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ

القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من أجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، المساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من أجل التقليل من تعارض المصالح.

¹ -محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 24.

الفرع الثاني: معايير وأساليب الحوكمة

أولاً: معايير الحوكمة هي المستويات التي يعتبر فيها بالأداء جيداً ومرضي وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

1- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسات، وهل من السهل الحصول عليها وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة وهل هي كافية وهل هي متسقة على حرمة التشريعات الأخرى.

2- مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وفي توجيه مصادر العمل وفي تحديد حالات النشاط، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية فضلاً عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع.

3- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصة ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اهتمت بالحوكمة وقامت بتطبيقها وفق للمعايير التالية:

أ. المحافظة على مال الدولة وحق الشعب¹: تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات .

ب. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون.

¹ عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص: 85-91.

ج. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب للحسابات.

* وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في:

- المعرفة بالعمل ومطالبه.

- كمية الإنتاج.

- جودة الإنتاج.

2- سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به.

- درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته.

- الحرص على الآلات والأدوات والموارد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات واستخدامها بكفاءة

مع تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة

- استعمال وقت العمل¹.

ثانيا: أساليب الحوكمة يقصد بأساليب الحوكمة تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها

والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق أو الأساليب باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية الحوكمة، بينما

نصت لائحة العاملين في القطاع العام على إتباع التقارير الدورية لأسلوب لتقييم أداء العاملين، لا لأنه لم تحدد طريقة معينة

للوصول إلى ذلك التقييم، أي أن للمؤسسات حرية إختيار الأسلوب التي يتم بها تقييم أداء العاملين بما شرط أن تتم في إطار

الأسلوب الذي حددته اللائحة وهناك طرق متعددة تدور حول تقييم الأداء وهنا سوف نعرض فيما يلي المداخل المختلفة لقياس

الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل :

1- أسلوب الترتيب العام: وهي أقدم الطرق وأبسطها وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين.

¹ فتحي الحسين معايير الحوكمة وأهدافها وتم النصف يوم 13/03/2023، 16:33، على الموقع: 2023

- 2- أسلوب التوزيع الإجباري: يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة والنسبة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.
- 3- أسلوب قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المؤسسة في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر حسب أهميته¹.
- 4- أسلوب الاختيار الإجباري: والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبه يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات.
- 5- أسلوب الحوكمة بحرية التعبير: إن استخدام هذه الطريقة الحوكمة لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته، ولكي يمكن إجراء حوكمة سليمة بموجب هذه الطريقة فإن على المشرف الذي يقوم بالحوكمة و أن يخصص الوقت الكافي لذلك وأن يفكر لإجراءات التي سيتبعها.
- 6- أسلوب الأحداث الخرجة: تعتمد هذه الطريقة على القيام بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فتم تسجيل وقت وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.
- 7- أسلوب البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة في عملية حوكمة العاملين في المؤسسة.
- 8- أسلوب المفكرة: وهنا يمسك المشرف مذكرة يدون فيها الأداء الوظيفي لمؤوسيه عن فترة التقويم وفي النهاية يقوم بإحصاء لأداء هؤلاء المؤوسين يتضمن إنجازاتهم وسلوكهم.
- 9- أسلوب الإدارة بالأهداف: هذا أسلوب منظم للتقويم يتفق بموجبه الرؤساء والمؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الحوكمة¹.

¹ محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 28.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالحوكمة وركائزها

الفرع الأول: الأطراف المعنية بالحوكمة

توجد أربعة أطراف رئيسية مترابطة فيما بينها، تعمل على التطبيق السليم للحوكمة، حيث تشكل الحوكمة جزءا متكاملًا من نسيج النظام العام، وتضع أطارا ضابطا للسلوك وحاكما لتصرفات وتمثل سياجا أخلاقيا يحمي المشروعات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو فشل في تطبيق هذه القواعد، وفيما يلي توضيح لهذه الأطراف²:

1-المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق تملكهم أسهمها، وذلك مقابل الحصول على أرباح المناسبة لاستثماراتهم، وهم بالتالي ملزمون بتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا يحدد مدى استمرارية الشركة من عدمها ويجدد أرباحها ونموها في نفس الوقت، وفيما يتعلق بالحوكمة فإن اهتمام المساهمين بتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في اختيار أعضاء مجلس الإدارة بصفة جيدة، كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين ويشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في الشركات المساهمة، لأن القوانين وحدها غير كافية لطمأنه المستثمرين في الشركة.

2- مجلس الإدارة: بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداائهم، فقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة ملزمون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

أ- واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وان يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسلمية، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

ب- واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

3- الإدارة العامة: تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال لمجلس الإدارة، وتعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. وتعتبر

¹ -مریم بن عبدی، مروی حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية و تنمية سياسية و اقتصادية، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2014، ص:21.

² -عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص:20،21.

هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

4- أصحاب المصالح¹:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين؛ وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، و بدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة في بعض الأحيان، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق وأن يتأكد من حسن الإدارة لخدمة العميل وإرضاءه، وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل، أما إذا أغفل هذا الجانب فهذا دليل قاطع على عدم وجود النظام الإداري القادر على التسيير بالطريقة الصحيحة.

أما الموردون فهم من يبيع الشركة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى، أما فيما يتعلق بالمولدين؛ كالمصارف والشركات المالية، وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات ائتمانية ومنهم الموردون الذين يمنحون الشركة مهلة من الوقت لدفع المبالغ لمستحقيها نتيجة الخدمات أو المواد التي يبيعونها لها.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات

هناك مجموعة من الركائز الأساسية، التي تضمن التحقيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات، والتي تركز على ثلاثة ركائز أساسية وهي تمكن الشركات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وهي:

1. الركيزة الاولى السلوك الأخلاقي: وتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة،

أمانة، مصداقية، افصاح، عدل وشفافية في عرض المعلومات المالية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة.

2. الركيزة الثانية الرقابة والمساءلة: وتعلق بتفعيل دور أصحاب المصالح والمساهمين في حوكمة الشركات،

من خلال اشرافهم على الرقابة والمساءلة، حيث ان الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية تتمثل أساسا في مجلس الإدارة،

اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

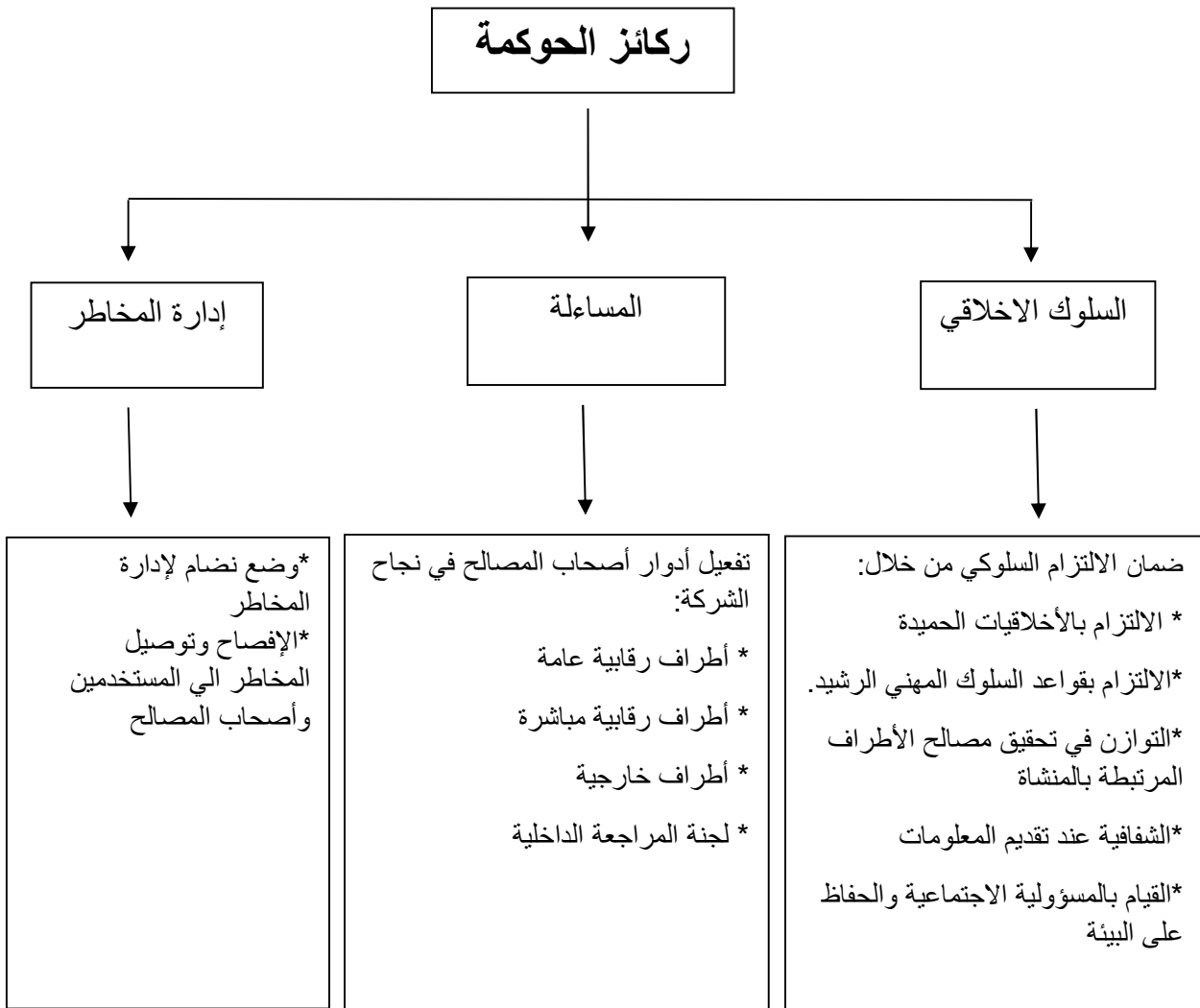
¹ -لعشورى نوال، دور حوكمة الشركات في رفع من أداء وكفاءة السوق المالي- دراسة حالة مصر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم المالية، جامعة عنابة، الجزائر، 2011، ص: 25.

3. الركيزة الثالثة إدارة المخاطر: وتتعلق بوضع نظام لإدارة المخاطر، لان جميع الشركات تواجه حالة عدم

التأكد في البيئة التي تتواجد بها، مما يحمي الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ويرفع من التحديات التي تواجه مجلس

الإدارة، التي يمكن ان يتحملها في سعيه لرفع اداءها المالي.

الشكل (3): ركائز الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 49.

المبحث الثاني: مراحل وتحديات تطبيق آليات حوكمة الشركات

المطلب الأول: مراحل تطبيق حوكمة الشركات

من أجل التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يجب المرور بمراحل لتطبيقها نذكرها فيما يلي:¹

1. **رفع المستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح تطبيق الحوكمة هو استحداث مفهوم حوكمة

الشركات الذي لم يكن موجود سابقا، مما توجب على المنظمات الدولية والهيئات المعنية ببذل مجهودات أكبر في نشر الوعي في الأوساط التجارية والحكومات الدولية عن طريق الملتقيات والمؤتمرات الدولية في أنحاء العالم.

2. **وضع قوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية فيما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن هذي القاعدة تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية.

3. **مراقبة التطبيق:**² عندما يتم رسميا تبني قانون قومي لحوكمة الشركات، يجب توضيح مدى تقيد المؤسسات به، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية و في الأماكن الأخرى.

4. **التدريب على المسؤوليات الجديدة:** بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المؤسسات الاقتصادية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر المؤسسات وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع المؤسسات الاقتصادية بتعليم هؤلاء الأطراف كيفية أداء أدوارهم.

5. **إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات:** تأتي المرحلة الأخيرة في تطوير حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية، وعندما تكون المؤسسات التي تدعم تطبيق الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذي المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين ولتأمين التطور المهني المستمر.

المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات

ومن أجل تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة لا بد من وجود آليات تساهم في ذلك و تعتمد عليها المؤسسات، و يمكن القول أن إجماع الكتاب و الباحثين و المفكرين في هذا المجال على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى نوعين داخلية وخارجية.¹

¹ - وهي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة NCA روية- مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص: 26

² - جداي ياسين، مرجع سابق، ص: 52

1. آليات الداخلية للحوكمة :

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون 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 إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أداءه وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تملك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وهذه اللجان هي كالاتي:

❖ لجنة التدقيق :

تعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الإشرافية والرقابية اتجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والتعليمات، حيث أن قيام لجنة التدقيق بمهامها لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامها الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير

المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين.

❖ لجنة المكافآت :

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

¹ - مربي محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 08، عدد 01، 2022، ص: 343، 344، 345، 346.

❖ التدقيق الداخلي :

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات ويرى Myers Gramling أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال :

- تحديد وتقييم المخاطر
- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر
- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر
- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر

2. آليات الخارجية للحوكمة :

❖ منافسة سوق المنتجات :

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غابا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

❖ الاندماجات و الاكتسابات :

مما لا شك فيه تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من (KEDIA and JOHN) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج والاكتساب.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل مثال قد استفادت من هذي الآلية، وذلك بعد إعطاء هذي الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك لأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة.

❖ التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دور مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى (Abbot and Parker) إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحكومة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين هذه الشركات في على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف، التبصر والحكمة.

❖ التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة.

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Act Sarbanes-oxly متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي و مدير الشؤون المالية الشهادة 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 مضرة بمصالح المالكين وأصحاب لمصالح الآخرين في الشركة. كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق.

المطلب الثالث: تحديات ممارسة حوكمة الشركات

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ و آليات حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي¹ :

¹ - السيد صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة- العدد 03، مارس 2018، ص - 58

أ- المصدر الداخلي :

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعال تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها - :تشكيل مجلس الإدارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة و مهمة الإدارة التنفيذية و مسؤوليات إدارة الشركة، و مستوى الرقابة، و عدد اجتماعات المجلس - .أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، و من خبراتهم و تفهمهم لعمل الشركة - .لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتها و استقلاليتها، و توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب- المصدر الخارجي :

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين .
ولعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر ما يلي :
انتشار الفساد المالي والإداري، وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية. ففي تقرير أصدرته المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم، يشير فيما يتعلق بالجزائر إلى أنها احتلت المرتبة 97 عالميا في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب إحصائيات سنتي 2004 و2005 أي بمعدل شفافية لا يتجاوز 2.5 %، أما في سنة 2007 فقد احتلت المرتبة 99 عالميا، هذا ما يدل على أن الجزائر لم تقم بأي إجراءات لمحاربة هذه الظاهرة أما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية، حتى 75 % من المؤسسات التي شملها استطلاع المنظمة الدولية للشفافية، نجد 6 % من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمليات والرشاوى.

خلاصة الفصل:

ان موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات المعاصرة التي لاقت قبولا كبيرا لما لها من أهمية بالغة على كبريات الشركات واقتصاديات الدول نظرا لأهميتها، وللمزايا الإيجابية التي يمكن تحقيقها من ورائها، وخاصة ما يتعلق بمواجهة الأزمات المالية والحد من الآثار السلبية المترتبة عن الفساد المالي والإداري المتفشى في الشركات.

ومما تم عرضه في هذا الفصل يمكن التعبير عن حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الأساليب و الميكانيزمات الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق الشفافية وتدعم عملية الإفصاح عن كل المعلومات الهامة التي من شأنها رسم الأفاق المستقبلية للشركات، كما أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات من الضروريات في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي و تجنب الأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، ومما ترتب عن تلك الازمات من ضياع لحقوق المساهمين والدائنين والموردين ، وأصبحت مبادئ حوكمة الشركات طرفا محوريا في عملية الإصلاح بين أصحاب المصالح من خلال تطبيق أفضل المعايير من رفع مستوى الإفصاح والشفافية ومساءلة الأطراف المعنية في الشركات.

الفصل الثاني

تمهيد

إن جل المؤسسات الاقتصادية في العالم تسعى لتفادي من كل الأزمات المالية المتوقعة والغير المتوقعة، وتعزيز ثقة المستثمرين والحفاظ على زبائنهم من خلال تعزيز أدائها وقوتها في السيطرة على السوق، وحتى تحقق ذلك توجب عليها قياس الأداء داخل المؤسسة، لمعرفة مدي استخدام والاستغلال الجيد لمواردها المالية والبشرية، بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافها، كما تلعب تطبيق الحوكمة الدور المهم في الإدارة وتحسين أداء المؤسسة.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد دور الحوكمة ومساهمتها في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق قسمنا الفصل إلى مبحثين رئيسيين وهما على نحو التالي:

➤ المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

➤ المبحث الثاني: علاقة الحوكمة بالأداء

المبحث الأول مفاهيم حول الأداء

إن تحسين الأداء وتطويره من الأمور المهمة في تسيير المؤسسات ومنظمات الأعمال، لذلك لقي الاهتمام من طرف الممارسين والباحثين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا المنطلق أصبح الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة ويعتبر من العوامل الأكثر إسهاما في بقائها واستمرارها، سنتناول خلال هذا المبحث المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وذلك بدأ بتعريفه ومعايير تصنيفه، ثم التطرق إلى استراتيجيات تحسين الأداء ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومعايير

نما سبق يمكن أن نسلط الضوء في هذا المطلب على مفهوم الأداء بشكل من التفصيل وكذلك التحدث على المعايير التي يستند عليها كونها المقياس للحكم على أداء المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تهتم بالمؤسسة، فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف وكذا مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن انجاز المهام.

و يعرف من الناحية اللغوية أن كلمة الأداء مستمدة من كلمة اللاتينية « performare » و اشتقت منها الكلمة الانجليزية « performance » و التي تعني الطريقة التي يعتمدها التنظيم للوصول إلى أهدافه¹.

ويعرف الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

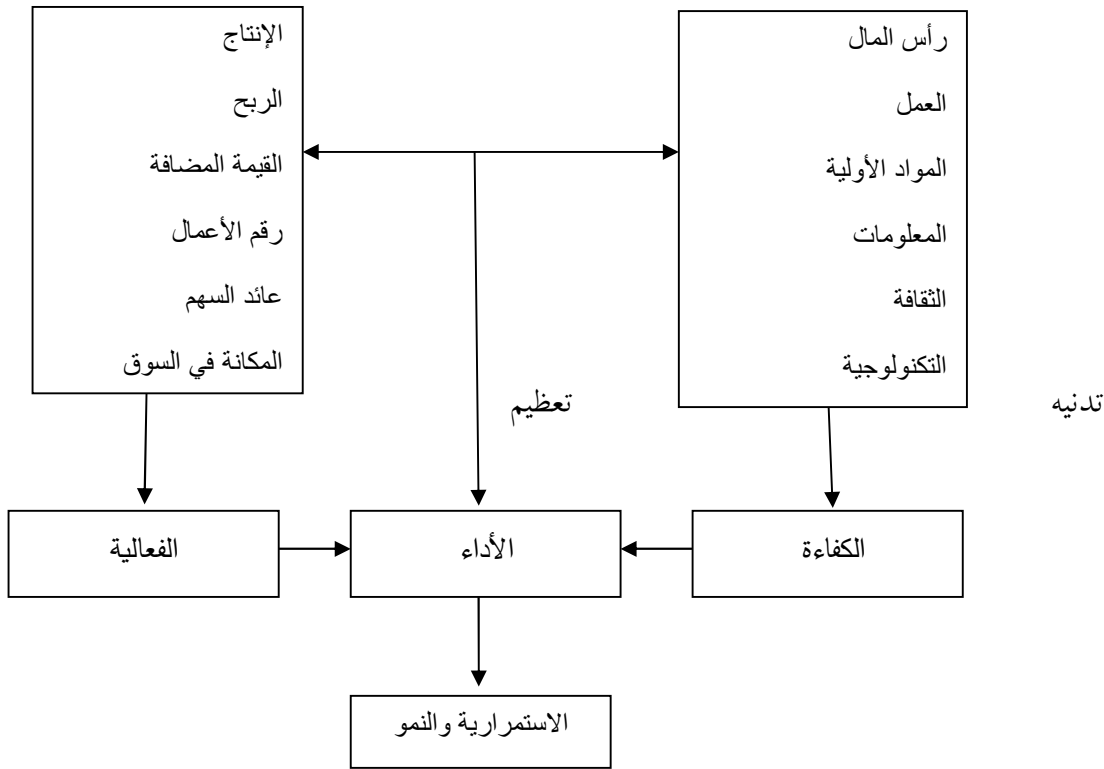
فيما يري آخرون بأنه يشير إلى " الطريقة التي يمارس ويؤدي بها العاملون والمستخدمون مهامهم ووظائفهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام مختلف وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج والقيام بها، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة

¹ - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص، 4

للوحدة الإنتاجية وبالتالي الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعة قبل بداية العملية الإنتاجية بكفاءة و فعالية، يعرف أيضا بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "

وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ومن تعاريف السابقة يتضح لنا أن الأداء يقوم على الربط بين مفاهيم مختلفة من أبرزها الكفاءة و الفعالية ¹.

الشكل (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد، 01، بسكرة، 2001، ص

¹ - شيخي عائشة و شيخي مختارية ، الحوكمة كمدخل أساسي لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة ،مجلة التكامل الاقتصادي العدد 02، جوان 2018، ص - ص: 139 - 140 .

❖ إن الاهتمام الأكبر لمعظم المؤسسات والشركات الاقتصادية بالأداء المالي، لأنه في نظرها

هو الأساس من أجل تطورها ونموها ويضعها في مركز تنافسي يضمن لها الاستمرار.

■ تعريف الأداء المالي:

- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم¹.

- وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة².

- و يرى بعض المفكرين بأن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها على خلق القيمة و مواجهة التحديات المستقبلية من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية³.

مما سبق فإن مفهوم الأداء المالي يتضمن العناصر التالية⁴:

- تدنيه التكاليف وتعظيم الإيرادات
- يشمل المدى القصير والمتوسط والطويل
- عقلانية الاستخدام للموارد
- تزويد المؤسسة بالاستثمارات الملائمة
- تلبية حاجات وأهداف أصحاب المصالح

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن 2010، ص -45

² - نصيرة بوسهوة، صبرينة بوقطاية، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية مؤسسة، جامعة يحي فارس، المدية، 2018-2019، ص -38

³ - نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015، ص - 78

⁴ - بن البار موسي، بوساق أمين، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص -63

-أداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسات وكشف الثغرات وتداركها في الوقت المناسب.

❖ من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المالي هو معيار لجودة استخدام الشركات لجميع مواردها بطريقة المثلى

من أجل تعظيم أرباحها وتعزيز مركزها المالي.

الفرع الثاني: معايير تصنيف الأداء

من أجل تصنيف الأداء يجب الاعتماد على عدة معايير ومن أبرز هذي المعايير

أولا : معيار المصدر:¹

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

***الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

-الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

***الأداء الخارجي:** "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة". فهو يتولد عن المحيط

الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في

ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو

سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب

عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا: **معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى كلي وجزئي .

***الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة،

في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة

لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو...إلخ.

¹ - محمد زرقون و الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر عدد 01 ديسمبر 2014 ، ص : 125 .

* **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة، وهي: الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وفيما يلي شرح موجز لكل صنف¹ :

* **أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

* **أداء الوظيفة المالية:** وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة.

* **أداء وظيفة الإنتاج:** وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

* **أداء المورد البشري:** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثاني: استراتيجيات تحسين الأداء

إن تحسين الأداء في المؤسسة يتمثل في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 ص- ص 25، 26.

هناك خطوات لتحسين الأداء للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وهي كالتالي:²

الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولويتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج افضل لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة تكون الإجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات .

الخطوة الرابعة: التطبيق.

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

¹ - محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2017، ص 203.

² - فتحي ليلي، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص-ص، 14، 15.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها أثارا مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلكالوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

❖ ونشير إلى أن هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر و التحسين الجذري:¹

فالتحسين المستمر يستند لفكرة جعل عمليات اليوم أفضل من الأمس وعمليات الغد أفضل من اليوم، من خلال تشجيع العاملين في المنظمة على تحديد واستغلال فرص التحسين وهذه الفكرة هي جوهره فلسفة التحسين المستمر. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذي الطريقة إذا كان هنا فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء في المؤسسات والإدارات الحديثة جزء من نجاحها ومن خلال هذي المؤشرات يمكننا اكتشاف المعلومات التي تؤثر على ربحية المؤسسة.

أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء:²

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية القياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة

¹ - عقبة قطاف، بشير بن عيشي، دور آليات الداخلية لحكومة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 13، 2017، ص - 137

² - محمد زرقون والحاج عرابية، مرجع سابق، ص - ص، 127-128.

والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات وضعها المالي في فترة زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً:

● **الإنتاجية:** يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة والجودة.

● **القيمة المضافة:** اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

● فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدّد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

● النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):

محاسبياً تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي للمردودية المؤسسة، الذي يسمح بمقاييس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين والمحللين والمالين. وإلى جانب هذين المؤشرين نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

● العائد على الاستثمار (ROI):

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدّية، ويعرف بالعلاقة التالية:

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف المالية

العائد على الاستثمار =

الأموال الدائمة

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، ولعل أشهرها:

القيمة المضافة الاقتصادية (EVA):

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوربية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية وإذا كان الفرق سالبا، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

و يعتبر الاعتماد على EVA لقياس الأداء يرجع لمصادر القوة الأساسية التي تتمتع بها وهي:¹

- 1- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر.
- 2- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض.
- 3- ترتبط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم .
- 4- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المديرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك للمؤسسة.
- 5- تؤدي إلى تطابق أهداف المديرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا. بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل. وذلك على العكس من بعض المقاييس المالية الأخرى كالعائد على الاستثمار والذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التعارض بين مصلحة القسم والمؤسسة ككل.

¹ - هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص 63

القيمة السوقية المضافة (MVA):¹

تمثل القيمة السوقية المضافة تقييماً شاملاً للأداء ابتداءً من إنشاء الشركة حتى تاريخ حساب قيمتها السوقية، ونظراً إلى أهمية القيمة السوقية يصل الأمر في بعض الشركات إلى إعادة شراء أسهمها المتداولة في السوق المالي لتحرك قيمتها السوقية أو حتى أنها تدفع توزيعات أرباح للمساهمين القدامى مصدرها رأسمال المساهمين الجدد لنشر الانطباع، بأن الشركة توزع أرباحاً لزيادة قيمتها السوقية خاصة في حالات المضاربة.

يعتبر معيار القيمة السوقية المضافة من المعايير الحديثة لتقييم أداء الشركات، وبالتالي هناك العديد من الاجتهادات والمحاولات لإيجاد الطريقة الأمثل لحسابها.

هناك طريقتان لاحتساب MVA وهي كالتالي:²

أ- الطريقة الأولى: وبحسب هذه الطريقة فإن MVA يتم احتسابها من خلال الفرق بين القيمة السوقية لحق الملكية والقيمة الدفترية لحق الملكية

$$\text{Equity Market Value Added} = \text{Market Value of Equity} - \text{Book Value}$$

ب- الطريقة الثانية: يتم احتساب MVA من خلال علاقتها مع القيمة الاقتصادية المضافة EVA

$$\text{Market Value Added} = \text{Present Value of all Future EVA}$$

وبزيادة (EVA) فإن الشركات سوف تزيد (MVA) أي بزيادة الفرق بين القيمة الشركة ورأس المال المستثمر فيها.

¹ - خنفري خيضر و بورنيسة مريم؛ دور النسب و المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسات اقتصادية العدد 27، فيفري 2017، ص 63،

² - نصيرة بوسهوه، صبرينة بوقطاية، مرجع سابق، ص 55،

ثانياً: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:¹

التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات إلى إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات من خلال استخدام مؤشرات غير مالية ونماذج حديثة تساعد المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية من أجل تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة ومن مميزات أنها لا تلغي دور المؤشرات المالية بل تدعمها وتكملها حيث تغطي الجوانب التالية (الجودة، الابتكار، التجدد، التوقيت المناسب) ويمتاز هذا المؤشر بـ:

- ❖ إمكانية تطبيقها على مستوى المؤسسة بسرعة.
- ❖ سهولة تتبعها على وربطها باستراتيجية المؤسسة.
- ❖ ترتبط بالأصول الثابتة غير ملموسة كرأس المال الفكري.
- ❖ تتناول مدى استجابة المؤسسة للعملاء وتلبية حاجاتهم.

المبحث الثاني: العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء

إن أهمية تطبيق حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية يؤدي إلى رفع الأداء المالي لهذه الشركات، نظراً لما شهدته معظم دول العالم من أزمات مالية وإفلاس العديد من الشركات الكبرى والبنوك بسبب الاختلاس والتلاعب بالحسابات، وذلك بسبب انعدام جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها في القوائم والتقارير المالية. وعليه سنوضح في هذا المبحث مساهمة الحوكمة الشركات في التأثير على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: أثر حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية

الحوكمة هي المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية. ولإبراز دقة وموضوعية التقارير المالية كانت حوكمة الشركات هي الخيار الأمثل لذلك. فمبدأ الإفصاح والشفافية اللذان هما من أحد ركائز الحوكمة يلزمان المحاسبين الماليين على تقديم معلومات محاسبية عن الوضع الراهن والحقيقي للشركات.¹

¹ - بريك سيف وبراغ حسام، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021-2022، ص - ص، 31، 32.

و جودة المحاسبية هي مفهوم عريض يرتبط أساسا بالمهنة المحاسبية بدءا من إعداد معايير المحاسبة و المراجعة، مروراً بالممارسة المهنية لإعداد ومراجعة القوائم المالية، وانتهاء بمنتج هذه العملية ألا وهو التقرير المالي، وهذا الأخير يهدف تقديم معلومات مفيدة تتميز بخصائص تحقق لها النفعية،² ومن هذا المنطلق فإن المعلومات المحاسبية هي بيانات تتم معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى تستخدم كأساس في عملية اتخاذ القرارات و التنبؤ بالمستقبل.

من أجل ربط العنصرين بعضهم البعض سنحاول توضيح تأثير آليات حوكمة الشركات و دورها الفعال في تحسين وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية.³

1. المساءلة الرقابة المحاسبية:

ويعني ضرورة قيام المساهمين بمساءلة أعضاء مجلس الإدارة، والذين يتعين عليهم توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمساهمين لديهم المسؤولية والحق باعتبارهم ملاكاً وقد أشارت المعايير الموضوعية من قبل بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003 والخاصة بحكومة الشركات إلى ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية لشركة.

2. الالتزام بتطبيق معايير المحاسبية والمراجعة:

إن نجاح وفعالية تطبيق الحوكمة يتطلب الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية، أو العمل على وضع معايير محاسبية مكيفة، بحيث يكون الإطار العام لها هو المعايير الدولية غير أنها تأخذ بعين الاعتبار الواقع الاقتصادي للبلد.

3. دور المراجع الخارجي:

إن للمراجع دور مهم وفعال في إنجاح حوكمة الشركات لأنه يقلص أو يقضي على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما أنه يقضي على عدم تماثل المعلومات المحاسبية والمحتوات بالقوائم المالية. فالمراجع الخارجي يضيف ثقة ومصداقية على المعلومات المحاسبية من خلال المصادقة على قوائم المالية التي تعدها الشركة، وذلك بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة بها، بحيث يقوم بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية، وهو الأمر الذي يؤدي، إلى تحسين جودة المعلومات المحاسبية.

4. دور المراجع الداخلي:

¹ - أروى حسن عباد، دور حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في الشركة السعودية للكهرباء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك عبد

العزیز، المجلد الرابع، العدد الأول ' يناير 2020، ص 92،

² - عبادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الاقتصاد الجديد، حسيبة بن بوعلي الشلف، ال عدد 08، ماي 2013، ص 158،

³ - مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، العدد 9، 2013، ص - ص 50، 51.

يساعد المراجع الداخلي في إنجاح الحوكمة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة من خلال الرقابة الداخلية، والتي تعمل على تقييم الأداء المحاسبي والمالي للشركة، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر ضمانه دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للشركة، والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة.

5. لجنة المراجعة:

أظهرت العديد من الدراسات أن إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات سوف يؤدي إلى زيادة جودة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، لأن وجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية وعلى تدعيم استقلالية ودور المراجع الخارجي والداخلي والتأكيد على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى تبني قراراتها على أساس هذي معلومات.

ونتيجة لهذه الأهمية التي تحظى بها لجنة المراجعة فقد قامت العديد من هيئات أسواق الأوراق المالية بإلزام الشركات المدرجة بإصدار تقرير ضمن التقارير المالية الصادرة عن هذه الشركات تزيد من جودة ومصداقية المعلومات التي تتضمنها.¹

6. تحقيق الإفصاح والشفافية:

كما تم التعرض سابقا وضمن مبادئ الحوكمة فإن الإفصاح هو أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات. حيث أن الإفصاح الأمثل والشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالأداء العام للشركة، وخاصة المالي والمحاسبي يعد من الدعائم الأساسية لنجاح تطبيق الحوكمة وإنتاج المعلومات ذات الجودة العالية، وبالتالي المساهمة في تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

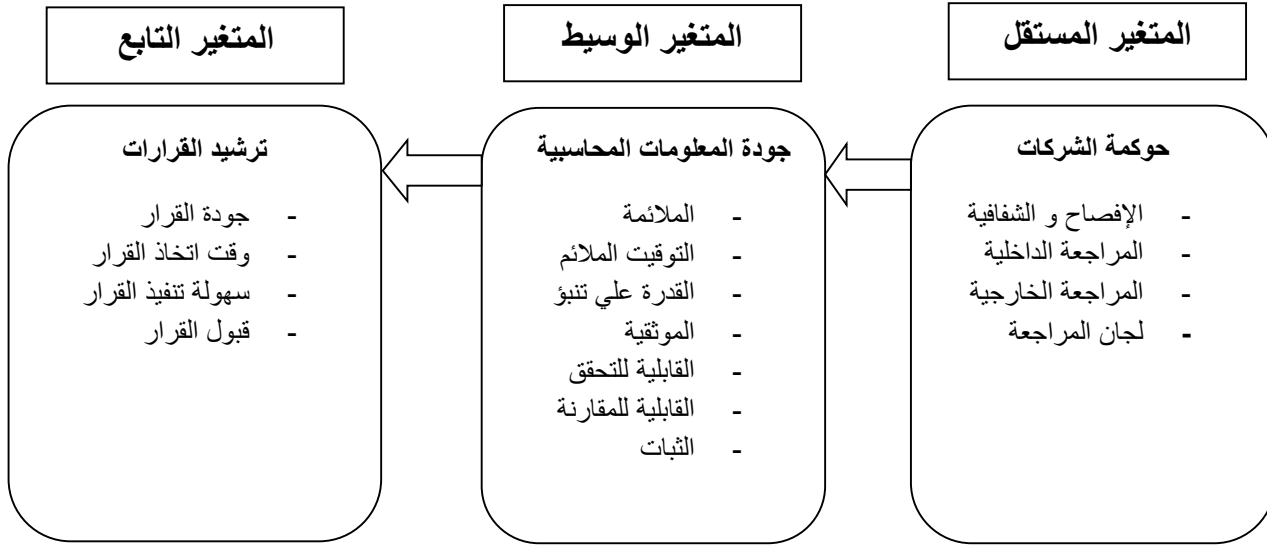
7. إدارة الأرباح:

تعتمد إدارات بعض الشركات إلى تطبيق سياسية إدارة الأرباح، وذلك من خلال التلاعب في البيانات المالية والمحاسبية، إما بغرض تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاستثمار في مثل هذه الشركات أو من أجل تأكيد التقديرات التي حدت سابقا أو من أجل البحث عن التشجيع والمكافئة... الخ. وقد أكدت عديد الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة ممارسة الإدارة لسياسة إدارة الأرباح بأن الحوكمة تحد من سلطة في إدارة الأرباح. على اعتبار، الحوكمة تقلص من صلاحيات الإدارة وتسمح للأطراف ذات العلاقة بالشركة من ممارسات صلاحيات أوسع في مجال الرقابة خاصة، وهذا بما يضمن حماية حقوقهم من جهة و الحد من الممارسات المالية و غية الشرعية في جهة أخرى و هذا ما يؤدي إلى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية.²

¹- محمد فيصل مايدة، محمد الهادي ضيف الله، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022، ص-283

²- علي عبد الغني اللايد، يونس عليان الشوبكي، يوسف نيسان الحمدان، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 4، 2013، ص، ص، 106-107

الشكل رقم (5): أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيده القرارات في ظل الرقمنة



المصدر: عمر سعد العجيل، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيده القرارات في ظل الرقمنة ، المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية ، كلية تجارة ، جامعة السادات - المجلد 13 - العدد 2- مارس 2022

المطلب الثاني: دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي

إذ أن كثير من الدراسات أثبتت وجود علاقة ايجابية بين الحوكمة وتحسين الأداء المالي لشركات، وإن الممارسة السليمة لحكومة الشركات تساعد الشركات الاقتصادية على المنافسة في المدى الطويل.

الفرع الأول : مساهمة قواعد حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي :¹

في ظل الأزمات والانحيازات المتكررة قدمت عدت اقتراحات تنص وتتضمن ضرورة وجود قواعد ومعايير وأيضاً مبادئ من اجل تحسين العمل وبذلك رفع من المستوى الأداء المالي، وعليه سنوضح كيفية مساهمة هذي القواعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أولاً: مساهمة مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة:

يلعب مجلس الإدارة دور جوهري في المؤسسة كون أن الأداء المالي يتوقف بدرجة كبيرة على القرارات التي يتخذها هذا المجلس، وهذا انطلاقاً من الخصائص الأساسية التي يجب توافرها فيه والتي يؤكد عليها نظام حوكمة جيد سواء حجمه ومهامه أو تركيبته، أو لجانه .

¹ - محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد1، ديسمبر 2017

1- **حجم ومهام مجلس الإدارة:** إن كفاءة مجلس الإدارة تابعة لحجمه ، لكن طرح كبير حول أفضلية المجالس الصغيرة الحجم أم مجالس كبيرة الحجم ، حيث يرى بعض الباحثين أن حجم مجلس الإدارة الصغيرة لا يتعدى سبعة (7) أعضاء ، في حين أن حجم مجلس الإدارة الكبيرة لا يتعدى 12 عضو ، و اعتبر أن الحجم الصغير لمجلس الإدارة يسهم في تحسين مستويات عمله مقارنة بالمجلس الكبير الحجم الذي يمكن أن يكون أرضية ملائمة لنمو النزاعات حول المصالح و غير ملائم في نفس الوقت للمشاركة في قرارات المجلس ، و هذا في المؤسسات التي يكون غالبية أعضاء المجالس إدارتها من المديرين التنفيذيين.

2- **تركيب مجلس الإدارة:** يجب مراعاة التوازن في تشكيلة مجلس الإدارة من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين والقادرين على ممارسة الحكم والاجتهاد الشخصي الموضوعي على شؤون المؤسسة.

3- **دور لجان مجلس الإدارة:** إن ممارسة مفهوم الرقابة على أداء المؤسسات ينصب على دور لجنة التدقيق لكونها النقطة المركزية والجوهرية في تطوير التقارير المالية، أهم أدوات الرقابة وكذلك الداعم لتحقيق مفهوم الحوكمة المؤسسات، فتفعيل دور هذي اللجنة ينعكس إيجابيا على الأداء المالي للمؤسسات.

ثانيا: مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المالي:

يعمل الإفصاح والشفافية على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم المشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، كما تحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته. كما يعتبر أن الإفصاح والشفافية من أهم الركائز وآليات الحوكمة لذلك تحرص معظم المؤسسات على وضع أسس قوية لها وتوفير كل المعلومات المحاسبية والغير المحاسبية لمتخذي القرار في المنشأة.

ثالثا: مساهمة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي:

إن خلق علاقات مميزة مع أصحاب المصالح موردا مهما ممكن أن ينافس الموارد المالية، فهو مصدر للإبداع والأداء المتميز والسمعة الجيدة، وتعزيز للعلامة التجارية للمؤسسة، إضافة إلى أن نوعية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها أحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ موارد المالية والبشرية والمعرفية الضرورية لتحقيق أهدافها وعلى العكس فإن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح وخصوصا المساهمين.

رابعاً: مساهمة التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي:

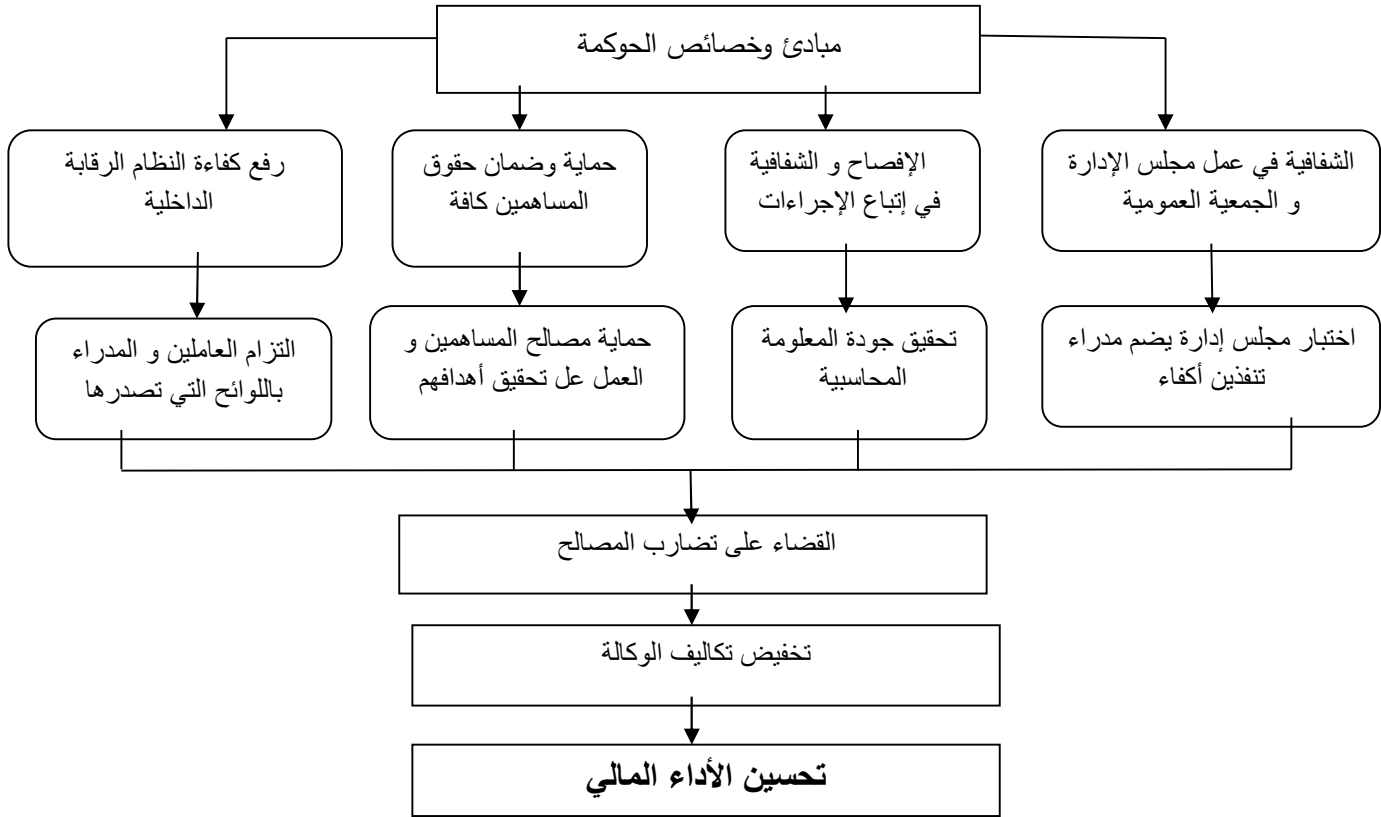
في سبيل تبيين مبادئ حوكمة المؤسسات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية وضعت آليات داخلية و خارجية من شأنها الارتقاء بالأداء المالي للمؤسسة ، و على اعتبار أن وظيفة التدقيق الداخلي هي الوجه المكمل للعمل المالي و المحاسبي في المؤسسة ، وعليه فإن تفعيل دور هذي الوظيفة من شأنه أن يرفع من فعالية و فاعلية الأداء المالي ، و هذا ما يتطلب فهم المدقق الداخلي لطبيعة المخاطر و التحكم فيها على ضوء نظم و أساليب رقابية و إدارية تتمثل أساسا في الرقابة الداخلية حوكمة المؤسسات ، إضافة إلى تكامل دور المدقق الداخلي مع دور المدقق الخارجي .

فقيام المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية بهدف إلى حصول على تأكيد من أن النظام يعمل بشكل جيد، ومن ثم فإن عرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة التدقيق يجعله مشاركا أساسيا في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك في إطار وظيفته الاستشارية، فضلا على أن قيام المدقق الداخلي بتقييم الإجراءات الرقابية يمنح الإجراءات المزيد من القوة والقدرة على تحقيق الأهداف.

فالرقابة الداخلية تمثل مجموعة الضوابط التي تساهم في التحكم في المؤسسة، أحد أهدافها تحسين الأداء المالي للمؤسسة. فنظام الرقابة الداخلية يلعب دورا مهما في أي مؤسسة، وهذا من خلال ضمان حسن استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المسطرة ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أدائها المالي ، كما أن وجود نظام فعال ومتين للرقابة الداخلية ضروري لنجاح المؤسسات ومن ثم ضمان البقاء و الاستمرار في خضم المنافسة الحادة التي تميز بيئة الأعمال . كما أن فعالية إدارة المخاطر لها أثر على قيمة المؤسسة و أدائها المالي فهذه العملية تتطلب التعامل مع المخاطر الحالية و المستقبلية من أجل التقليل من آثارها السلبية ، بما يؤدي إلى بث الثقة و الطمأنينة لدى المساهمين و أصحاب المصالح .

إن التدقيق الداخلي آلية يتم من خلالها تعزيز العمل بمبادئ حوكمة، وذلك في إطار دورها التأكيدي، الاستشاري، وحتى الرقابي، وأن تبيين وتعزيز العمل بهذه الآلية يتم من خلال تكامل دورة التدقيق الداخلي مع دور التدقيق الخارجي، وخاصة فيما يتعلق بتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي وضمان تقييم فعال لنظام الرقابة الداخلية، وبما ينعكس في الأخير إيجابيا على الأداء المالي للمؤسسة.

الشكل رقم (6): دور حوكمة الشركات في القضاء على تضارب المصالح وخفض تكاليف الوكالة



المصدر: نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة

قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2017-2018 ، ص، 77

الفرع الثاني: طرق وأساليب حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي:

ومن أجل تحسين الأداء المالي لشركات فقد حدد الفكر المحاسبي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر

الحوكمة الفعالة على الأداء المالي وتتمثل هذي القنوات في :¹

1-زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي:

إن التطبيق السليم للحكومة المؤسسية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال

القضاء على أهم عائقين أمام الشركات للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

¹ - نعيمة بجياوي ، حكمة بوسليمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ،مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول، آليات حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، ماي 2012،ص-ص ، 12،13

-عدم اتساق المعلومات بين الممولين و المقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي.

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

2- زيادة قيمة الشركة:

لا يؤدي تطبيق حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وقيام المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية . كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منها قطراً أكثر جذباً للاستثمار.

3- تخفيض مخاطر الأزمات المالية:

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

4-تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:

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

الشكل (7): خطوات تحسين الأداء المالي للشركة



المصدر: توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، قسم التجارة، جامعة قلمة، 2022/2021، ص 69

❖ إن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توفرت

الخصائص التالية في الحوكمة وهي:¹

❖ القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد وتم تأسيسه بين الوكيل

والمالك (المساهمين) وضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل المؤسسة.

❖ الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين ومزودي رأس المال والذي يمكن أن

يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين (الممولين)

❖ القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري مواجهة التحايل والخداع

الذي يوجه لسلب مصادر وأموال المؤسسة.

¹ - يحياوي إلهام ، بوحديد ليلي ، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 05 ، 2014 ، ص 66

خلاصة الفصل:

أصبحت حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي تقوم بتوجيه الشركات وإدارتها وذلك بسبب هيكلها الذي يحدد العلاقات بين إدارة الشركة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وكذلك الدور المهم في جذب الاستثمار والقدرة على المنافسة. وفي المؤسسة أصبح قياس الأداء له مكانة كبيرة وخاصة الأداء المالي لما تلعبه دور مهم في تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها المرجوة وكذلك من أجل تفادي الأخطاء والنكسات ومن خلال ذلك يتحسن أدائها.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد إتمام الجانب النظري للدراسة، وبغية اسقاط الإطار المفاهيمي إلى الميدان، توجب علينا دراسة تطبيقية لتوضيح الأفكار النظرية في الواقع العملي، لذلك سنلقي الضوء على ما إذا كانت هناك علاقة بين مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، من خلال توجيه استبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في إطارات المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة الوادي، كونها شركة تتميز بأهمية كبيرة اقتصاديا وذات طابع انتاجي وتجاري.

الماما بالموضوع قسمنا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من كبريات وأهم الشركات الاقتصادية بعد الاستقلال، وهي من الشركات الوطنية المعتمد عليها في إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الوطن، حيث تستحوذ على السوق الجزائرية بدون منازع لقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة - نشأة وهيكل الشركة الأم -

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة.

حيث يعتبر اختيار مجتمع الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي تعتبر من أهم الشركات الوطنية في السوق.

الفرع الأول: نشأة الشركة الأم

يعود تاريخ إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) بالمرسوم التنفيذي رقم 47-1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، يسند تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA).

في عام 1969 واستجابة للخيارات السياسية والقطعية مع العهد الاستعماري، تم حل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، حيث تم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969. وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلا عن توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، فلاحون، زبائن المنازل...) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

في عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من نشأتها، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة تم بموجبها إنشاء خمسة شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع ويتعلق الأمر بكل من:

- "كهريف" المختصة بأشغال الكهرباء الريفية؛
- "كهركيب" التي تختص بتركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية؛
- "كنغاز" المختصة بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- "إنزغا" المختصة بأشغال الهندسة المدنية؛
- "التركيب" المختصة بالتركيب الصناعي؛
- (AMC) وهي هيئة مختصة بصناعة العدادات وآلات المراقبة.

في عام 1995 أسس نظام أساسي جديد بتغيير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

في عام 2002 تحولت المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة قابضة لشركات ذات أسهم تمارس بواسطة فروعها نشاطات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، والتدخل خارج حدود الجزائر بصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة، كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى العالمي.

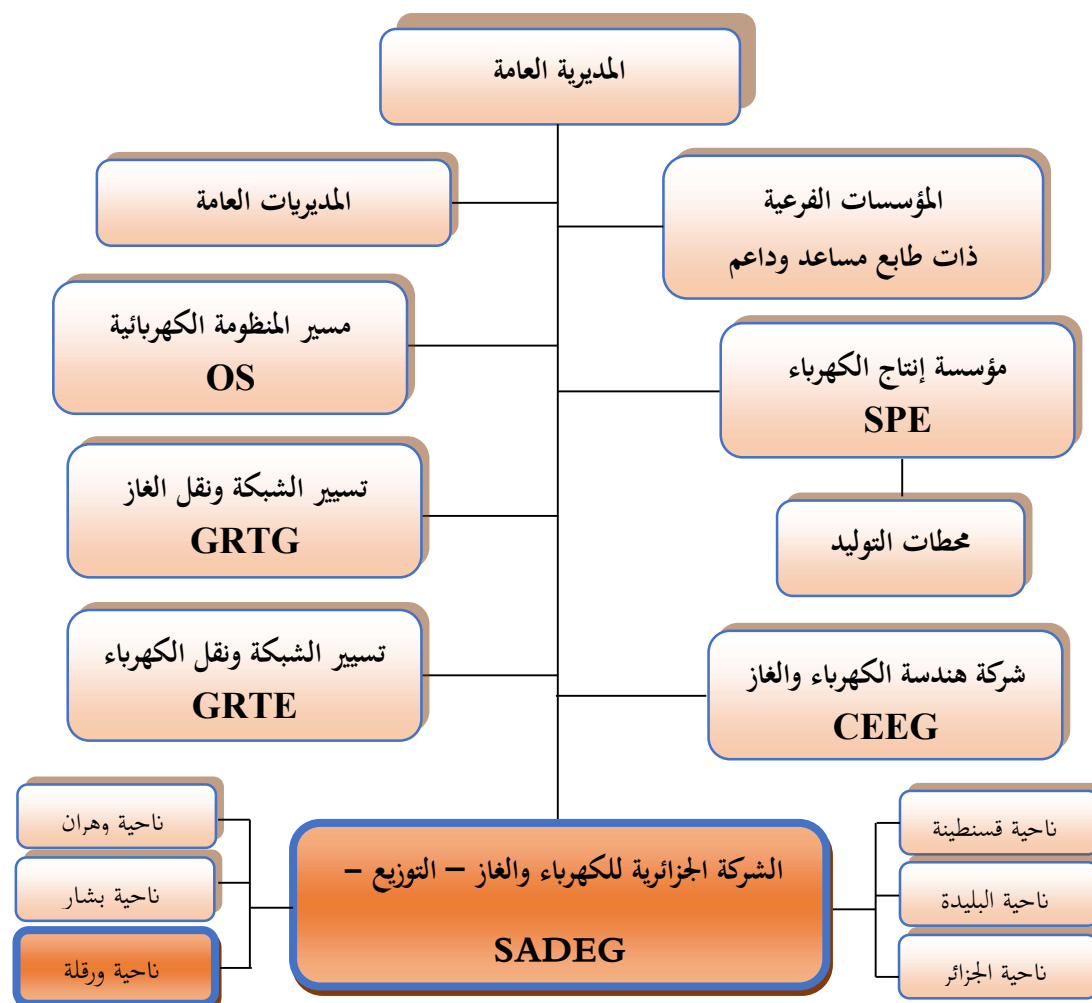
في عام 2006 بروز أربع شركات توزيع الكهرباء والغاز:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SDA)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

حيث شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء (33) شركة فرعية و(6) شركات بالمساهمة المباشرة.

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب. توظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظف.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الأم
الشكل رقم: (8) الهيكل التنظيمي للشركة الأم



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: عينة الدراسة - نشأت وهيكلية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي-

تعرف العينة على أنها: "مجمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن المديرية

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشأت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي أواخر الثمانينيات مع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت إلى المديرية الجهوية بالوادي، وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي نشأت تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية الوادي بما في ذلك ولاية المغير، حيث تقع ولاية الوادي في العرق الشرقي الكبير على الحدود مع دولة تونس، وتتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 44.586 كم مربع، يبلغ عدد سكانها 820.000 نسمة وتغطي 30 بلدية، يبلغ عدد زبائن المديرية 235.527 زبون كهرباء و 64.716 زبون غاز، يسهر على خدمة الزبائن 657 عامل، موزعين كالاتي:

جدول رقم: (1) شريحة تعداد العمال

شريحة العمال	عدد العمال	منهم العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	181	7	3.87 %
عون تحكم	247	1	0.40%
عون تنفيذي	229	12	5.24%
المجموع	657	20	3.04%

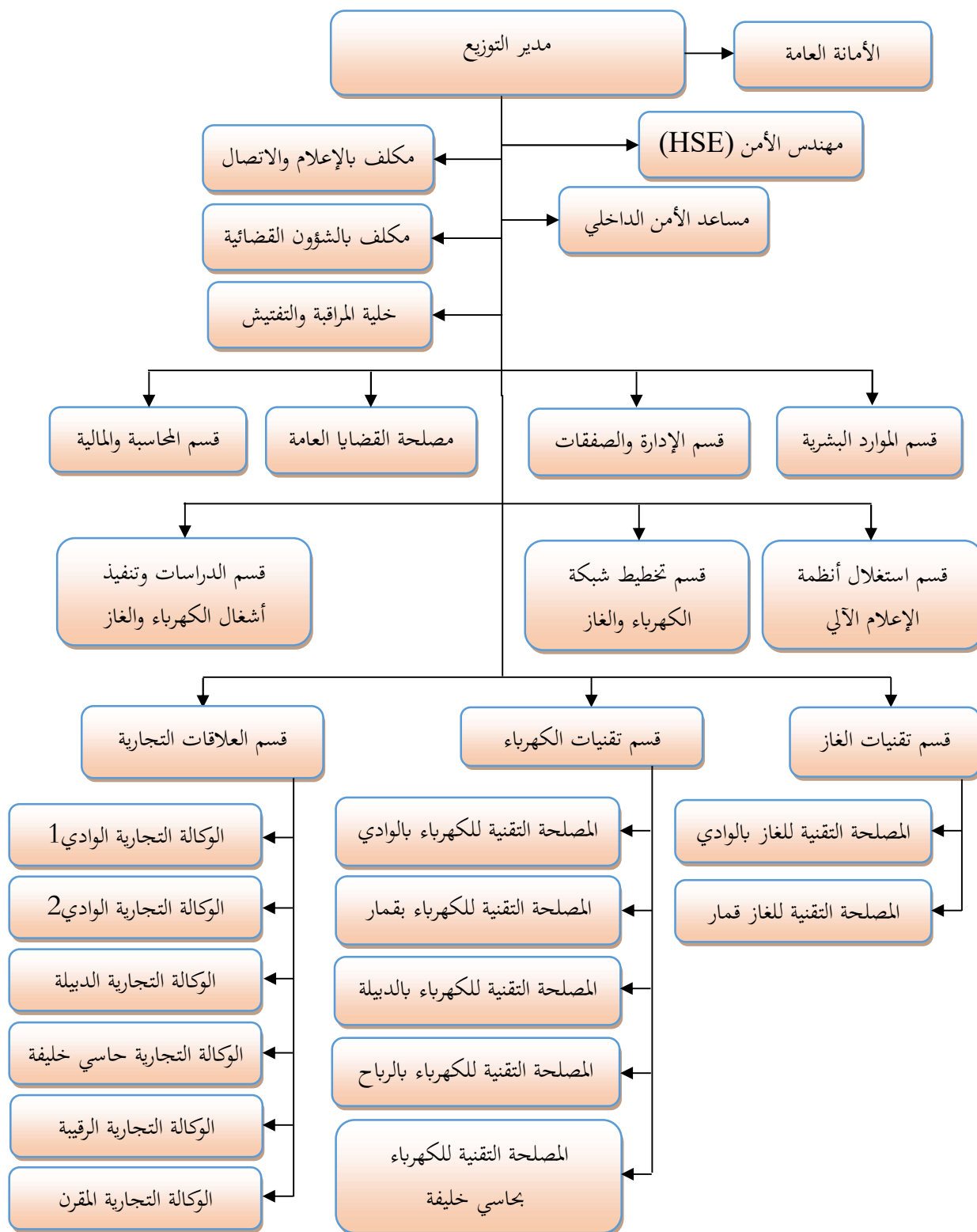
المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

حيث تلخص مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فيما يلي:

- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائنهم الكرام وذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية والنوعية؛
- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية والنوعية؛
- ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية ومواكبة التكنولوجيات الحديثة؛
- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل (9) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1.2 مدير التوزيع (DD): يمثل قمة الهرم بالمديرية، وهو ممثل للمديرية الجهوية ورقلة والشركة الأم، من مهامه الإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها والمصادقة عليها، يقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا (الشركة الأم)، ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لمهامهم، والتنسيق بين الأقسام.

2.2 الأمانة العامة: وهو مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل:

- استقبال المكالمات الهاتفية، مع الاهتمام بالبريد الوارد وإرسال البريد الصادر وتسجيلهما؛
- تنظيم وتحديد مواعيد استقبال زوار المدير؛
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات والخرجات الميدانية.

3.2 مهندس الأمن (HSE): ويكمن مهامه فيما يلي:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برامج التوعية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- زيارة وتفقد المواقع الجديدة والقائمة في طور الإنجاز؛
- تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة؛
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الكهرباء والغاز مع المصالح التقنية.

4.2 المكلف بالأمن الداخلي: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- اتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية للمديرية؛
- إبلاغ المديرية الجهوية بانتظام وإعداد تقارير فورية بعد حدوث أي طارئ مباشرة؛
- إجراء عمليات تفتيشية دورية للهياكل التابعة للمديرية في ظل التحقق من الجاهزية الأمنية؛
- تطوير خطة الأمن الداخلي بالتعاون مع مهندس الأمن والسلامة.

5.2 مكلف بالإعلام والاتصال: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجماهير والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (الملصقات، المنشورات، الصحافة المكتوبة، الإذاعة المحلية)، استنادا إلى السياسات التي وضعتها الشركة؛
- اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا لملاحظات العملاء المحليين؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال (المكتوبة، السمعية، البصرية)؛
- المشاركة في التظاهرات التجارية والتحسيسية التي تقوم بها المديرية.

6.2 المكلف بالشؤون القضائية: وتتمثل مهامه في:

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها عند الضرورة؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة مثلا؛
- اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع؛

- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.

7.2 قسم الموارد البشرية (DRH) : يتضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها من (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات الداخلية والخارجية، العطل، الأجور...).

8.2 قسم الإدارة والصفقات (DAM) : يهتم هذا القسم ب:

- تسيير الاستثمارات التي لها علاقة بالبرامج الخاصة بالشركة (Programme Propre)؛
- تسيير الاستثمارات للبنية التحتية (Infrastructures) التابعة للمنشآت الخاصة بمديرية التوزيع الوادي؛
- تسيير الاستثمارات الخاصة بالأشغال الكبرى لبرامج الدولة (Programme l'Etat)؛
- تحرير دفاتر الشروط (Cahier de Charges) الخاصة بالاستثمارات؛
- تقوم بإجراءات إدارية لعملية منح الصفقات العمومية، مع تحرير العقود وإمضاءها؛
- تحديد الدراسات الإحصائية لإنجازات تسيير الاستثمارات.

9.2 مصلحة القضايا العامة (SAG) : وتحتوي هذه المصلحة على نوعين من الوسائل هما:

- وسائل الحظيرة: السهر على الممتلكات المتنقلة (سيارات وشاحنات...) من حيث التصليح والصيانة، شراء قطع الغيار، نقل العمال والعتاد، متابعة الوقود؛
- وسائل العمليات العامة: تكمن في تسيير الوسائل المادية، تموين مختلف المصالح، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.

10.2 قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي (DESI) : ومن مهامهم نذكر ما يلي:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي (أجهزة الحاسوب، طابعات...) على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها؛
- إدارة شبكة الاتصال المحلية (LAN) والاتصالات (Téléphone IP)؛
- إدارة حسابات المستخدمين للوصول إلى برامجهم مع تقديم المشورة والمساعدة لهم؛
- طباعة الفواتير الكهربائية بجميع أنواعها (BT/BP – MT – MP – FSM – HT)؛

11.2 قسم تخطيط شبكة الكهرباء والغاز (DPR) : من أهم مهامهم نذكر بعضها:

- وضع المخطط الرئيسي للكهرباء والغاز الخاص بمديرية التوزيع؛
- دراسة جميع المخططات لإعادة الهيكلة والتخطيط لمختلف الشبكات الكهربائية والغازية؛
- إنشاء قاعدة بيانات لغرض الدراسة، كمراقبة الاستهلاك، والتطور على مستوى الشبكة؛
- التحقق من صحة أوضاع اتصال الشبكات الكهربائية والغازية.

12.2 قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEETEG) : من مهام القسم نذكر بعضها:

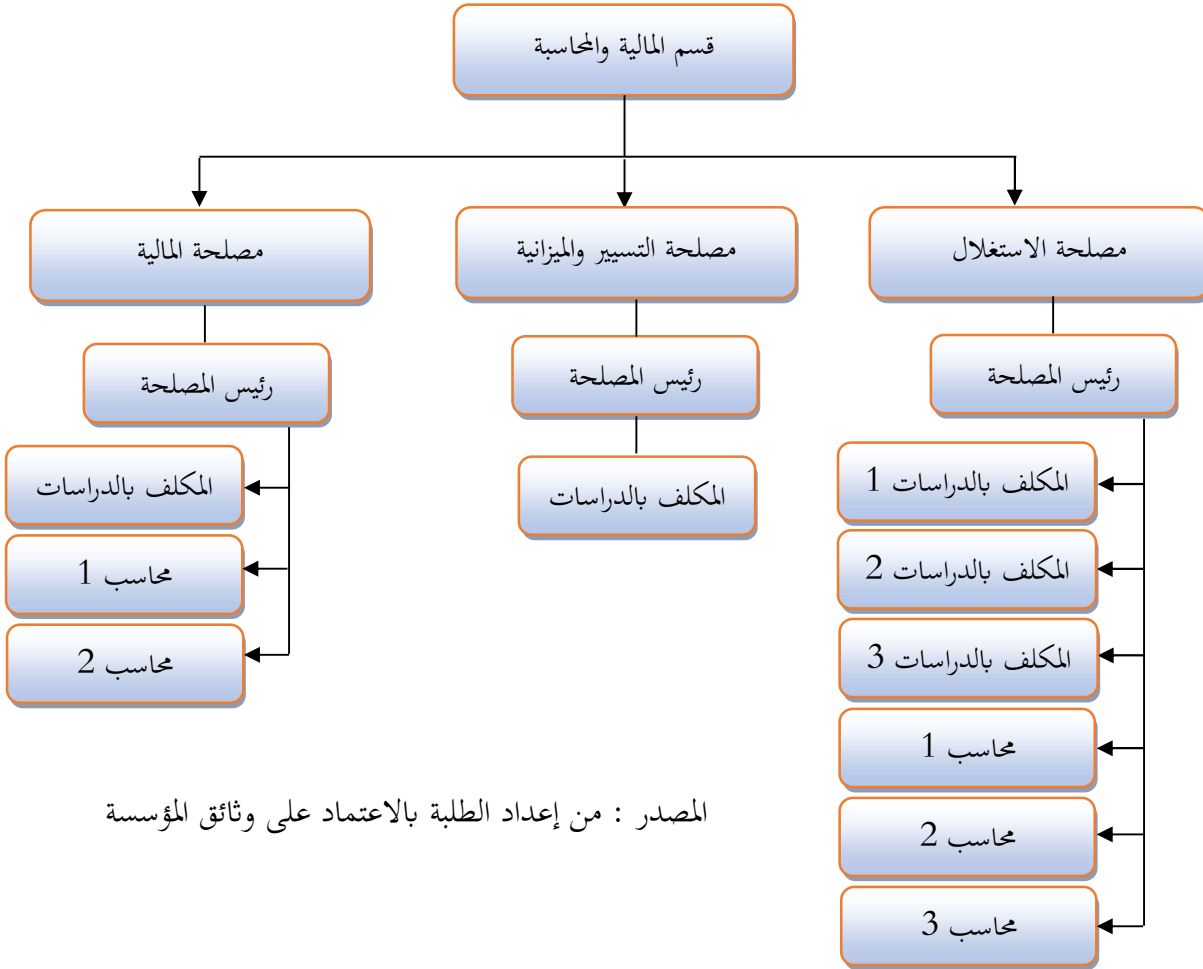
- دراسة الخدمات الكهربائية لبرامج الأعمال لربط عملاء جدد (RCN)؛
- وضع تقارير ودراسات لوضعية المشاريع الكهربائية والغازية (الموقع، المخططات...).

- القيام بدراسة وتنفيذ ومتابعة أشغال مشاريع الكهرباء والغاز؛
 - مراقبة ورصد وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات.
- 13.2 قسم تقنيات الكهرباء (DTE):** ينتمي إلى هذا القسم (05) خمسة مصالح تقنية خاصة بالكهرباء التي تغطي المناطق التالية (الوادي، قمار، الدبيلة، الرباح، وحاسي خليفة) ومن أهم مهام هذا القسم نذكر ما يلي:
- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية؛
 - ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية؛
 - إعداد برامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمات؛
 - ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.
- 14.2 قسم تقنيات الغاز (DTG):** وينتمي إليه مصلحتين تقنيتين (الوادي، قمار) الخاصة بالغاز ومن أهم مهام هذا القسم نذكر منها:
- ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز مع مراقبتها وصيانتها؛
 - تطوير من تقنيات القياس على مستوى الشبكات؛
 - المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.
- 15.2 قسم العلاقات التجارية (DRC):**
- الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية الستة (06) وهي (الوادي1، الوادي2، الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، الرقية، والمقرن)، مع إعداد تقارير مفصلة بعد كل تفتيش؛
 - متابعة طلبات الزبون من الكهرباء والغاز ذو التوتر المتوسط والضغط المتوسط (MT-MP)؛
 - فويرة كل الأشغال الخاصة بطلب من الزبون الجديد أو زبون مشترك؛
 - الاهتمام بأمور الزبائن وملفاتهم (فويرة، تحصيل الديون...).
- 16.2 قسم المحاسبة والمالية (DFC):** يقوم بعدة مهام من أهمها نذكر:
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية؛
 - إعداد الجداول البيانية لحصيلة جميع أنشطة المديرية؛
 - ضمان ومراقبة جميع العمليات المحاسبية؛
 - إعداد التقارير والقوائم المالية للمديرية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام قسم المالية والمحاسبة وعلاقته ببعض الأقسام الأخرى

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

الشكل (10): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: مهام قسم المالية والمحاسبة

أولاً: رئيس قسم المالية والمحاسبة: تتمثل مهامه في:

- الربط ومراقبة النشاط في القسم،
- التأشير والإمضاء على الوثائق والمراقبة،
- متابعة الأرصدة البنكية (تحصيلات، تسديدات).

ثانياً: مصلحة الاستغلال: تهتم هذه المصلحة بعدة مهام

أ. رئيس المصلحة:

- متابعة ومواكبة كل التغيرات التي تطرأ في النظام المحاسبي المالي SCF؛
- التحرير في نهاية السنة جدول زمني لترصيد الحسابات؛

- التأشير على الوثائق والمراقبة،
- أعمال نهاية السنة (إستخراج النتيجة)؛
- مراقبة أعوان المصلحة.

ب. المكلفون بالدراسات:

- مراقبة ومتابعة الإهتلاكات وتقييدها؛
- التصريح الشهري والسنوي لطابع، الرسم الثابت، TVA، TAP؛
- مراقبة ومقارنة حسابات الضرائب؛
- إنهاء رقم الأعمال السنوي المصرح به؛
- متابعة الجرد الدوري لحسابات الزبائن؛
- التقييد المحاسبي ومتابعة حسابات الربط بين الوحدات (ح/18)؛
- متابعة الكفالات (رفع اليد) بأنواعها.

ج. المحاسب الأول:

- مراقبة والتقييد المحاسبي للتحصيلات؛
- المراقبة والتقييد المحاسبي لفواتير الأشغال حسابات (**183 و181**) الخاصة بالمواطنين والمقاولين؛
- متابعة حسابات المساهمة (579884 و579885) الخاصة بالمقبوضات المحولة؛
- تقرير حسابات المكلف بها.

د. المحاسب الثاني:

- التقييد المحاسبي للكرء؛
- طلب الصك؛
- التصريح الشهري لضمان الاجتماعي والتعاضدية.
- تقريب الحسابات المكلف بها.

هـ. المحاسب الثالث:

- معالجة التقييد والترتيب للفواتير.
- مراقبة ومتابعة التقييد المحاسبي لحركة (المازوت، الغاز، البنزين).
- التقييد المحاسبي لحركة المحولات.
- تقريب الحسابات المكلف بها.

ثالثا: مصلحة المالية: تحتم هذه المصلحة بعدة مهام

أ. رئيس المصلحة:

- انجاز وضعية دورية لحركة الأموال.

- التأشير وعلى الوثائق والمراقبة.
- ضمان ومتابعة مصاريف الإيرادات والتكاليف.
- تحرير الشيكات وحفظها.

ب. المكلف بالدراسات:

- مسك أرشيف المصلحة.
- تقريب حسابات التسديد.
- متابعة حركة الأموال.
- ضمان العلاقة والتواصل مع البنك.
- مراقبة ومتابعة كل الوثائق الخاصة بالمقبوضات والتسديدات.
- معالجة كل أمور الدفع.

ج. المحاسبين:

- التقييد المحاسبي لحركة الأموال.
- معالجة أجور العمال.
- كتابة جداول الإرسال الخاصة بالدفع وتحويلها للمصلحة المعنية.
- التواصل مع البنك.

رابعا: مصلحة تسيير الميزانية: ويتكون من رئيس المصلحة والمكلف بالدراسات ولهم جميعا نفس المهام:

- انجاز الميزانية السنوية.
- ضمان انجاز تقديرات الخزينة.
- متابعة المصاريف الاستثمارية وغلق الأطراف المالية.
- متابعة المصاريف الوظيفية تحليلا وتفسيرا.

الفرع الثالث: علاقة قسم المحاسبة والمالية مع الأقسام الأخرى

لقسم المالية والمحاسبة علاقة مع الأقسام الأخرى، وذلك لأهمية دور هذا القسم في جمع البيانات الضخمة ومعالجتها وتحليلها بنظام المعلومات المحاسبية ويسمى هذا النظام (HISSEB) الذي ومن خلاله نستطيع تسجيل كل العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة يوميا، ومن ثم التحكم في جودة التقارير والقوائم المالية السنوية للشركة.

1.3 العلاقة مع قسم العلاقات التجارية: ويتمثل فيما يلي:

- مراقبة فواتير المقاولين المتعلقة بربط الزبائن الجدد وتسديدها.
- مراقبة وتدقيق حركة الأموال الداخل للحسابات البنكية والبريدية.
- مراقبة فواتير الزبائن وكل الوثائق المتعلقة بهم.

2.3 العلاقة مع قسم الموارد البشرية: تتمثل علاقة هذا القسم بقسم المحاسبة والمالية فيما يلي:

- تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي وكذلك أجور العمال.
- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية المتعلقة بالأجور والرواتب.

3.3 العلاقة مع قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتمثل فيما يلي:

- متابعة برامج الاستثمارات المختلفة.
- مراقبة فواتير المقاولين المتعلقة بالأشغال الكبرى الجديدة، وكذلك البرامج المدعمة من طرف الدولة وتسديدها.

4.3 العلاقة مع مصلحة القضايا العامة: تتمثل فيما يلي:

- مراقبة ومتابعة عمليات الجرد للمخزونات والاستثمارات.
- مراقبة فواتير الموردين المتعلقة بالمشتريات والخدمات وتسديدها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

1 عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان مجموعة من الإطارات في مؤسسة سونلغاز بالوادي

جدول 2: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

العدد	الاستبيانات
90	الاستبيانات الموزعة
73	الاستبيانات المسترجعة
17	الاستبيانات غير المسترجعة

المصدر: من اعداد الطلبة الاستبيانات الموزعة

1- أدوات جمع البيانات:

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

- **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 ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارة الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3: درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
المتوسط	[5 - 4,20]	-3,40]	-2,60]	-1,80]	[1,79 - 1]
		[4,19	[3,39	[2,59	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Sacle)

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق الذي يعتمد على طرح مجموعة من العبارات لها إجابة واحدة.

هيكل الاستبيان: تم تصميم الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات، وكذلك وضوح الأسئلة ليتمكن أفراد العينة من الإجابة بكل موضوعية ودقة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة تضمنت 3 فقرات تضمنت الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة ويشمل 20 فقرة موزعة على محورين أساسيين وهما تأثير آليات حوكمة الشركات والأداء كما هو موضح في (الملحق 01).

2- الأساليب الإحصائية:

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss، ولأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية 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 ثباتها لاستمارة 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.

أولاً: الصدق الظاهري للأداة

معامل الصدق وهو مقياس لقياس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

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 محور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق المحاور الدراسة.

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت نتيجة أقل من 60 %
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة متوسطا إذا كانت نتيجة محصورة من 60 % و 70 %
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت نتيجة محصورة من 70 % و 80 %
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة مدروسا إذا كانت نتيجة أكبر من 80 %

جدول 4: معاملات الثبات باستخدام معامل Alpha Cronbach

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية		10	0.795	0.895
محور الثاني تأثير الأداء في المؤسسة الاقتصادية		10	0.765	0.761
الإجمالي		20	0.78	0.899

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد تأثير آليات حوكمة الشركات هو (0.795)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.765) ويتعلق بالمحور الثاني تأثير الأداء بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحورين هو (0.78). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

المبحث الثالث: عرض نتائج وتحليل الفرضيات

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل النتائج من خلال خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل محاور الاستبيان وذلك من خلال اعتماد على البرنامج الإحصائي spss لنصل في الأخير إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة

أولاً: الجنس

جدول 5: يوضح التكرارات والنسب المئوية لجنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	69.9%
أنثى	22	30.1%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة 69.9% من أفراد العينة تتمثل في الذكور، وتعتبر نسبة مضاعفة مقارنة بالإناث بالنسبة 30.1% حيث يقدر الفرق ب: 38.8%.

ثانياً: الخبرة المهنية (سنوات العمل)

جدول 6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	21.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	21	28.8
من 10 سنوات إلى 15 سنة	23	31.5
أكثر من 15 سنة	13	17.8
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الخبرة المهنية تمتد حتى أكثر من 15 سنة في الشركة، فتمثل نسبة الذين يمارسون عملهم في الشركة من 10 سنوات إلى 15 سنوات ب 31.5% وهذه تعتبر النسبة الأعلى والأبرز أما أقل

هي الفئة الأكثر من 15 سنة فتمثل 17.8%، ثم تليها نسبة الذين اقل مدة خبرتهم المهنية من 05 سنوات بنسبة 21.5%، ثم الذين مدة خبرتهم المهنية في الشركة من 05 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 28.8% .

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول 7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	15	20.5
ماستر	31	42.5
دكتورا	9	12.3
تقني سامي	18	24.7
المجموع	73	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول أعلاه نسب استجابات العينة حسب مؤهلهم العلمي، نجد أصحاب شهادة ليسانس يمثلون نسبة 20.5% من باقي العينة و هذا ما أثبتته الاستبيان، أما عن حاملي شهادة الماستر فنسبتهم هي 42.5% و اعلي نسبة في الجدول، وتأتي نسبة حاملي شهادة تقني سامي متقاربة مع أصحاب شهادة ليسانس فتمثل 24.7% خلافا لنسبة حاملي شهادة الدكتوراه، فقد كانت نسبة منخفضة وتقدر بـ 12.3% وهذا يدل على نقص الدكاترة في الشركات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغيرين

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى عرض وتحليل محاور الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى يكون استبيان واضح ونتائجه دقيقة تم وضعه في جدول وحسب تسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان وتم حساب كل من النسب المئوية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم الترتيب عبارات القياس حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب اقل قيمة والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور تأثير آليات حوكمة الشركات
جدول 8: اتجاه إجابات العينة حول بعد آليات حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يساهم مجلس الإدارة في وضع السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ومراقبة تنفيذها	3.88	0.686	5	موافق
2	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من الموارد و الكفاءات البشرية المتاحة	3.47	0.751	9	موافق
3	يراعي مجلس الإدارة تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح	4.14	0.769	1	موافق
4	تعد لجان المراجعة أحد أهم آليات تطبيق حوكمة الشركات و التي تلعب دورا رقابيا مهما في تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز تطبيق المسائلة	3.95	0.844	4	موافق
5	تقوم لجنة مراجعة بالتحقيق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة	3.58	0.737	8	موافق
6	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة	3.62	0.762	7	موافق
7	تساعد المراجعة الداخلية على تحديد أوجه القصور والضعف في الأداء العام لشركات و اقتراح سبل العلاج الملأئم لهذا الضعف	3.67	0.770	6	موافق
8	إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة لتنعكس بشكل إيجابي على ربحيتها ومتانة مركزها المالي.	3.97	0.690	3	موافق
9	رفع تقارير دورية منتظمة لمجلس الإدارة عن الوضع المالي للشركة توضح فيه مواطن الضعف، و الفرص و التهديدات .	3.99	0.754	2	موافق

10	تعمل المؤسسة على تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب من مساهمين ، كما تقوم بتعويضهم في حالة انتهاء حقوقهم	3.43	0.905	10	موافق
	الإجمالي	3.7612	0.4271		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

توضح البيانات السابقة أن بعد آليات الحوكمة كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.7612) ويقدر الانحراف المعياري (0.4271) وهذه تقع في المجال (3.40-4.19) أي أن الوسط الحسابي النظري (4)، ولقد احتلت الفقرة رقم (3) من بعد آليات الحوكمة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب (0.769)، وتشير إلى الموافقة على مراعات مجلس الإدارة تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح ، بينما احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.754) حيث ان رفع تقارير دورية منتظمة لمجلس الإدارة عن الوضع المالي للشركة توضح فيه مواطن الضعف، و الفرص و التهديدات،و لقد احتلت الفقرة رقم (10) من البعد المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.905).

ثانيا: دراسة إجابات أفراد العينة حول تأثير حوكمة الشركات على الأداء

جدول 9: اتجاه إجابات العينة حول محور الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة	3.62	0.712	6	موافق
2	هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة	3.98	0.963	2	موافق
3	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها	4.01	0.954	1	موافق
4	التركيز على الزبون أدى إلى تحسن أداء المؤسسة	3.53	0.850	7	موافق
5	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين جودة منتجات المؤسسة	3.49	0.772	8	موافق
6	مناخ العمل في المؤسسة محفز و دافع للإبداع و التميز	3.79	0.582	5	موافق

7	تم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات و أسبابها	3.12	0.772	10	موافق
8	تسعى المؤسسة إلى زيادة من مستويات الأرباح المحققة وتوسيع مجال تغطيتها	3.88	0.777	4	موافق
9	تعتبر التغييرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة أكثر التغييرات إيجابية على الأداء	3.31	0.943	9	موافق
10	تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وكذا تدريب العمال	3.90	0.933	3	موافق
	الاجمالي	3.6631	0.2574		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تشير البيانات بأن محور الأداء كل آراء أفراد العينة قد أعطوا الموافقة، حيث قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي (3.6631) وقدر الانحراف المعياري (0.2574)، وهذه تقع في المجال (3.4-4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الطبيعي (4)، ولقد احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب (0.954) الذي يشير إلى يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها، بينما احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.963) وتشير إلى هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة، واحتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.772).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل

1 - التحليل عن طريق اختبار ستويدنت (T-test)

بعد ما قمنا بعرض النتائج الوصفية لقائمة الاستبيان ، اعتمدنا على اختبار T للعينة البسيطة one sample T text عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة .

وكذلك الفرضيات المتبعة كما يلي :

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig (a)} < 5\%$
- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{sig (a)} > 5\%$

أولاً: النتائج الإحصائية للدراسة الخاصة بالمحور الأول
 جدول 10: يوضح اختبار T للعينة البسيطة المتعلقة بمحور تأثير آليات الحوكمة شركات

الرقم	العبارة	المحسوبة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1	يساهم مجلس الإدارة في وضع السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ومراقبة تنفيذها	23.372	72	0.000	H ₁
2	يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من الموارد و الكفاءات البشرية المتاحة	23.519	72	0.000	H ₁
3	يراعي مجلس الإدارة تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح	23.729	72	0.000	H ₁
4	تعد لجان المراجعة أحد أهم آليات تطبيق حوكمة الشركات و التي تلعب دورا رقابيا مهما في تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز تطبيق المسائلة	21.760	72	0.000	H ₁
5	تقوم لجنة مراجعة بالتحقيق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتنفيذ مبادئ الحوكمة	24.542	72	0.000	H ₁
6	وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة	23.047	72	0.000	H ₁
7	تساعد المراجعة الداخلية على تحديد أوجه القصور والضعف في الأداء العام لشركات و اقتراح سبل العلاج الملئم لهذا الضعف	24.169	72	0.000	H ₁
8	إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة لتنعكس بشكل	25.934	72	0.000	H ₁

				إيجابي على ربحيتها وامتانة مركزها المالي.	
H₁	0.000	72	22.493	رفع تقارير دورية منتظمة لمجلس الإدارة عن الوضع المالي للشركة توضح فيه مواطن الضعف، و الفرص و التهديدات .	9
H₁	0.000	72	22.365	تعمل المؤسسة على تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب من مساهمين ، كما تقوم بتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم	10
H₁	0.000	72	39.388	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح آراء أفراد العينة في المحور الأول ومن خلال الاتجاه العام بلغة
قيمة **T** المحسوبة **39.388** ومستوى دلالة **0.000** وهي أقل من **0.005** وهذه الحالة نقبل الفرضية **H₁**
ونرفض **H₀**

H₀ - لا يجب وجود عناصر تدعم آليات الحوكمة عند مستوى معنوية $a = 0.05$

H₁ - يجب وجود عناصر تدعم آليات الحوكمة عند مستوى معنوية $a = 0.05$

ثانيا: النتائج الإحصائية للدراسة الخاصة بالمحور الثاني

جدول 11: يوضح اختبار **T** للعينة البسيطة المتعلقة بمحور أداء

الرقم	العبرة	المحسوبة T	درجة الحرية	مستوى دلالة	القرار
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة	24.710	0.712	0.000	H₁
2	هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة	23.525	0.963	0.000	H₁

3	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسن أدائها	18.650	0.954	0.000	H ₁
4	التركيز على الزبون أدى إلى تحسن أداء المؤسسة	22.712	0.850	0.000	H ₁
5	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين جودة منتجات المؤسسة	22.599	0.772	0.000	H ₁
6	مناخ العمل في المؤسسة محفز و دافع للإبداع و التميز	20.118	0.582	0.000	H ₁
7	تتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات و أسبابها	21.348	0.772	0.000	H ₁
8	تسعى المؤسسة إلى زيادة من مستويات الأرباح المحققة وتوسيع مجال تغطيتها	22.952	0.777	0.000	H ₁
9	تعتبر التغييرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة أكثر التغييرات إيجابية على الأداء	22.448	0.943	0.000	H ₁
10	تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وكذا تدريب العمال	20.951	0.933	0.000	H ₁
	الاجمالي	32.901	72	0.000	H ₁

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح آراء أفراد العينة في المحور الأول ومن خلال الاتجاه العام بلغة قيمة T المحسوبة 32.901 ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.005 وهذه الحالة نقبل الفرضية H₁ ونرفض H₀

- H₀ لا يجب وجود عناصر تدعم آليات الحوكمة عند مستوى معنوية a= 0.05

- H₁ يجب وجود عناصر تدعم آليات الحوكمة عند مستوى معنوية a= 0.05

2- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور مدى تأثير آليات حوكمة الشركات

مع محور الأداء:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لتأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

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

جدول 12 : نتائج اختبار تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	درجات الحرية (DF)	مستوى دلالة (Sig)	معامل الانحدار (β)	مستوى دلالة (Sig)
تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات	0.673	0.454	58.926	01 71 72	0.000	0.845	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم ...)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X \longrightarrow Y = 0.427 + 0.845X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء، حيث أن ميل الانحدار أو معامل الانحدار كان معنوي في النموذج حيث قيمة الاختبار له ($t=7.676$)، وقيمة المعنوية قدرت ب 0.000 وهي اقل من 0.05 أي أن β معنوية في النموذج، وإذ بلغ معامل الارتباط ($r=0.673$) وهو ارتباط قوي طردي و له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 %، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.454) حيث أن (45.4%) من التغير في الأداء يرجع للتغير في تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.845$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق آليات حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة الأداء بقيمة 84.5 %، ويؤكد معنوية تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=58.926) وهي دالة إحصائية 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 الشركات على الأداء عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مديرية التوزيع بالوادي، من خلال التطرق الى هيكلها التنظيمي ومهام جميع الأقسام بفروعها المختلفة ونشاطها التجاري بالإضافة للأهمية الاقتصادية والمكانة التي تحتلها في السوق، حيث قمنا بتعزيز الدراسة الميدانية عن طريق الاعتماد على أداة جمع البيانات (الاستبيان)، التي تم توزيعها على افراد العينة محل الدراسة من إطارات ومهنيين، وعند استرجاع الاستبيان وتحليله و عرض نتائج الدراسة عن طريق استعمال برنامج الاحصاء (SPSS) ، وبعد التحليل و اختبار الفرضيات تم التوصل بان هناك توافق كبير بين تطبيق مبادئ و آليات الحوكمة في تحسين الأداء في شركة سونلغاز الوادي.

الخاتمة

تعتبر حوكمة الشركات من الضروريات المهمة للنهوض بالاقتصاد، وذلك بسبب الانعكاسات الإيجابية لتطبيقها من قبل الشركات الاقتصادية.

وان اهتمام الشركات بالحوكمة هي كطريقة استراتيجية يجب أن تتبعها من أجل مراجعة الأداء وتحسينه والذي تقوم به وفقا لمجموعة من الأدوات والقنوات.

ومن خلال دراستنا لموضوع حوكمة الشركات كآلية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وقصد معالجة إشكالية البحث التي تدور حول مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- أن الحوكمة قطعة أساسية في تركيبة الاقتصادية لشركات.
- أدوات حوكمة شركات لها دورا مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية حوكمة الشركات في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيمها.
- لتحقيق أداء متميز يجب اختيار طرق وأساليب مناسبة لزيادة فاعلية الأداء.
- الأداء المالي هو الطاعني لدى المؤسسات الاقتصادية على الأداء الإجمالي.
- الاهتمام بحوكمة الشركات أدى إلى قوة جودة معلومات المحاسبية والتي تؤثر بدورها على الأداء المالي.
- هناك علاقة بين الحوكمة والأداء المالي لأنه يعطي استمرارية والنمو لشركة وهو هدف الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية.
- لدى عينة الدراسة الإدراك بحوكمة الشركات مساهمتها في الأداء.

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

التوصيات:

- ✓ تبني للمؤسسات الاقتصادية لحوكمة الشركات وخاصة الجزائرية.
- ✓ يجب الاستفادة قدر المستطاع من تطبيق حوكمة الشركات.
- ✓ لزيادة فاعلية حوكمة الشركات يجب التركيز على العنصر البشري موازيا مع القوانين التي تحكمها.
- ✓ زراعة ثقافة حوكمة الشركات داخل مؤسسة وكل ما يحيط بها.
- ✓ تركيز على تقييم وقياس الأداء من أجل حكم عليه، لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.
- ✓ متابعة التقارير المالية للمؤسسة لاكتشاف مراكز القوة والضعف.
- ✓ وضع اتفاقيات بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية من أجل دراسة كل بحوث العلمية بطريقة نظرية وتطبيقية.

آفاق الدراسة:

لقد تناولت الدراسة مساهمة حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية هذه الدراسة لا تخلو من النقائص ونظرا لاتساع الموضوع وله عدة جوانب يكمن دراستها نقترح بعض الأفكار التي يمكن أن تكون بحوث جديدة:

- ❖ دور حوكمة الشركات في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- ❖ مساهمة حوكمة الشركات في ظل أخلاقيات مهنة المراجعة.
- ❖ حوكمة الشركات ومستقبلها في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ أثر حوكمة الشركات على إدارة المخاطر.
- ❖ تحديات ممارسة الحوكمة في ظل المحاسبة الإبداعية.

قائمة المراجع

➤ قائمة الكتب

- 1- أمين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 2- صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال- معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011
- 3- طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005،
- 5 - علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
- 6- عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006/2007.
- 7- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحكومة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، القاهرة، مصر.
- 8- محمد إبراهيم موسي، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 9- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
- 10- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدربين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 11- محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011
- 12- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010
- 13- مصطفى يوسف كاقي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعيتها-افاقها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013.
- 14- منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات-مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء-، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2011
- 15- ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيمبك، القاهرة، مصر، 2014

➤ المذكرات والاطروحات

- 1- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
- 2 - بريك سيف وبراخ حسام، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021-2022.
- 3- جداي ياسين، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين كفاءة سوق الأوراق المالية ببورصة الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد بنكي ومؤسسات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، 2021.
- 4- زلاسي رياض، اسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص مالية وجبائية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 5- فتيتي ليلي، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 6- لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في رفع من أداء وكفاءة السوق المالي - دراسة حالة مصر -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم المالية، جامعة عنابة، الجزائر، 2011.
- 7- ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية علي الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- 8- مريم بن عبيدي، مروي حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية وتنمية سياسية واقتصادية، جامعة 8ماي 1945 قلالة، 2014.
- 9- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 10- نصيرة بوسهوه، صبرينة بوقطاية، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية مؤسسة، جامعة يحي فارس، المدية، 2018-2019.
- 11- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015.
- 12- نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2017-2018 .

- 13 - وهي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة روية- مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015- NCA 2016.

➤ المطبوعات والمحاضرات ومنشورات

- 1-أسامة قرواني (3 جوان، 2015) اثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المالية و الإفصاح المحاسبي دراسة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم غرداية-الجزائر، ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولايي ورقلة وغرداية. دراسات محاسبية وجبائيه معمقة. التسيير،
- 2-توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، قسم التجارة، جامعة فالمة، 2021 / 2022
- 3-خنفري خيضر و بورنيسة مريم، دور النسب و المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسات اقتصادية العدد 27، فيفري 2017.
- 4-عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة محمد خيضر، العدد 01، بسكرة، 2001.
- 5-نعيمة يحياوي، حيكمة بوسليمة ، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات ،مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني حول، آليات حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، ماي 2012 .

➤ مجلات ورقية بحثية

- 1- أروى حسن عباد، دور حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في الشركة السعودية للكهرباء، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الرابع، العدد الأول، يناير 2020.
- 2- بن البار موسي، بوساق أمين، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 04، العدد 2019، 01.
- 3- السيد صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء العدد 03، مارس 2018.-الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة
- 4- سيد عبد الرحمان عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2012.
- 5- شيعي عائشة و شيعي مختارية ، الحوكمة كمدخل أساسي لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة ،مجلة التكامل الاقتصادي العدد 02، جوان 2018.
- 6-عقبة قطاف، بشير بن عيشي، دور آليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 13، 2017.
- 7- عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الاقتصاد الجديد، حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 08، ماي 2013.

- 8-علي عبد الغني اللايد، يونس عليان الشويكي ، يوسف نيسان الحمدان ،أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ، مجلة التقني ، المجلد 26 ، العدد 4، 2013 .
- 9-عمر سعد العجيل، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وترشيد القرارات في ظل الرقمنة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية تجارة، جامعة السادات – المجلد 13 – العدد 2- مارس 2022.
- 10-كاثرين كوتشاهلبلينغواخرون، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.
- 11-محمد فيصل مايدة، محمد الهادي ضيف الله، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022.
- 12-محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر عدد 01 ديسمبر 2014.
- 13-محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، ديسمبر 2017
- 14-مريني محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 08، عدد 01، 2022
- 15-مصطفى عقاري، حكيمة بوسلمة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية ، مجلة العلوم لاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 9 ، 2013.
- 16-مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 17 - هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2009-2010 .
- 18 - يحيى إلهام ، بوحديد ليلي ، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 05 ، 2014 ،

➤ المواقع الالكترونية:

- 1- حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الموقع الالكتروني: pdf يرقى -عمر- عبد الصمد-حسن -تفعيلها-وسبل-المؤسسات -في الجزائر-حوكمة-دور/.../infopedia.com/ تاريخ الاطلاع: 2023/04/18.
- 2- فتحي الحسين معايير الحوكمة وأهدافها وتم التصفح يوم 13/03/2023 ، 16:33، على الموقع: 2023



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 وتدقيق



تحية طيبة وبعد ..

يمثل هذا الاستبيان جزءا مهما في البحث في إطار الدراسة التي سيجريها الطلبة للحصول على شهادة "ماستر"، المعنونة بـ:

"مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"

يهدف هذا الاستبيان إلى الوقوف على واقع ممارسات الحوكمة في الشركات الاقتصادية. ولتسهيل هذه العملية يرجى منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، وذلك لما لرأيكم من أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي لدراسة، علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير أقدم لكم شكرنا الخالص على تعاونكم واستجابتكم الكريمة

الطلبة:

تحت إشراف الدكتور:

مايدة محمد فيصل

- بوتو عبد الكريم

- قريشة علي

- بن خليفة اسامة

أولا: البيانات الشخصية للمبحوثين

يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق خيارك

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- سنوات العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي : تقني سامي ☐ الليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

ثانيا: محاور الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بآليات حوكمة الشركات المساهمة في تحسين أدائها، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: تأثير آليات حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية					
الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1					يساهم مجلس الإدارة في وضع السياسات و الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ومراقبة تنفيذها
2					يساهم مجلس الإدارة في اعتماد خطط تشغيلية تضمن الاستفادة القصوى من الموارد و الكفاءات البشرية المتاحة
3					يراعي مجلس الإدارة تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف أصحاب المصالح
4					تعد لجان المراجعة أحد أهم آليات تطبيق حوكمة الشركات و التي تلعب دورا رقابيا مهما في تحسين جودة التقارير المالية وتعزيز تطبيق المسائلة
5					تقوم لجنة مراجعة بالتحقيق من كفاية نظام الرقابة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة
6					وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة
7					تساعد المراجعة الداخلية على تحديد أوجه القصور والضعف في الأداء العام لشركات و اقتراح سبل العلاج الملائم لهذا الضعف
8					إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة لتعكس بشكل إيجابي على ربحيتها ومتانة مركزها المالي.
9					رفع تقارير دورية منتظمة لمجلس الإدارة عن الوضع المالي للشركة توضح فيه مواطن الضعف، و الفرص و التهديدات (المخاطر).
10					تعمل المؤسسة على تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب من مساهمين، كما تقوم بتعويضهم في حالة انتهاء حقوقهم

المحور الثاني: تأثير حوكمة الشركات، على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

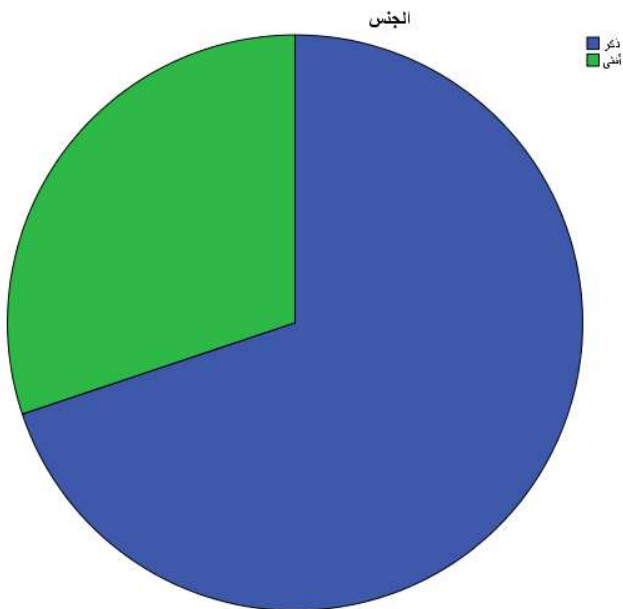
الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1					تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة
2					هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة
3					يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسين أدائها
4					التركيز على الزبون أدى إلى تحسين أداء المؤسسة
5					تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين جودة منتجات المؤسسة
6					مناخ العمل في المؤسسة محفز و دافع للإبداع و التميز
7					تتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات و أسبابها
8					تسعى المؤسسة إلى الزيادة من مستويات الأرباح المحققة وتوسيع مجال تغطيتها
9					تعتبر التغييرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة أكثر التغييرات إيجابية على الأداء
10					تقوم المؤسسة بالرفع من مستوى جودة العمل عن طريق العمل بروح الفريق وكذا تدريب العمال

Statistiques

		الجنس	العمل سنوات	العلمي المؤهل
N	Valide	73	73	73
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1,30	2,45	2,42
Ecart type		,462	1,028	,999

الجنس

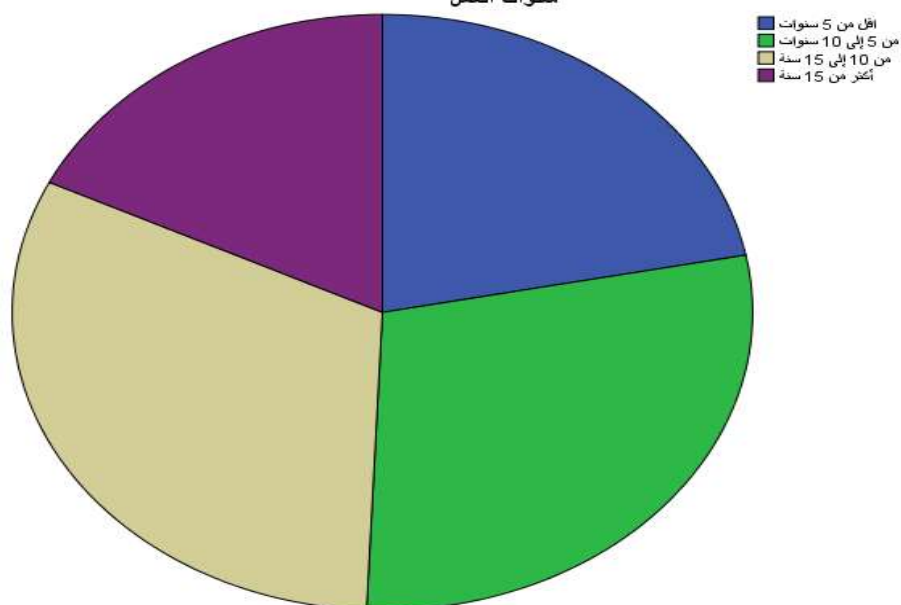
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	51	69,9	69,9	69,9
	أنثى	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	



العمل سنوات

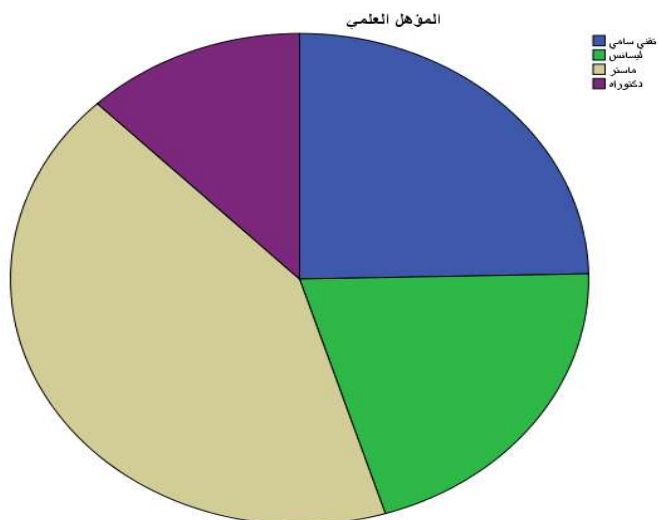
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	16	21,9	21,9	21,9
	سنوات 10 إلى 5 من	21	28,8	28,8	50,7
	سنة 15 إلى 10 من	23	31,5	31,5	82,2
	سنة 15 من أكثر	13	17,8	17,8	100,0
Total		73	100,0	100,0	

سنوات العمل



العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي تقني	18	24,7	24,7	24,7
	ليسانس	15	20,5	20,5	45,2
	ماستر	31	42,5	42,5	87,7
	دكتوراه	9	12,3	12,3	100,0
Total		73	100,0	100,0	



Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تأثير: الأول المحور الشركات حوكمة آليات الاقتصادية مؤسسة في	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : أداء تحسين على الشركات حوكمة تأثير: الثاني المحور
الاقتصادية المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,454	,446	,426

a. Prédictors : (Constante), الأول المحور, مؤسسه في الشركات حوكمة آليات تأثير: الأول المحور
الاقتصادية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,698	1	10,698	58,926	,000 ^b
	Résidu	12,890	71	,182		
	Total	23,589	72			

a. Variable dépendante : التحسين على الشركات حوكمة تأثير :الثاني المحور :الاقتصادية المؤسسة أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الأول المحور ,الاقتصادية مؤسسة في الشركات حوكمة آليات تأثير :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,427	,237		1,803	,076
حوكمة آليات تأثير :الأول المحور الاقتصادية مؤسسة في الشركات	,845	,110	,673	7,676	,000

a. Variable dépendante : التحسين على الشركات حوكمة تأثير :الثاني المحور :الاقتصادية المؤسسة أداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تأثير :الأول المحور الشركات حوكمة آليات الاقتصادية مؤسسة في		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : التحسين على الشركات حوكمة تأثير :الثاني المحور :الاقتصادية المؤسسة

الاقتصادية المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,454	,446	,426

a. Prédicteurs : (Constante), الأول المحور ,الاقتصادية مؤسسة في الشركات حوكمة آليات تأثير :

الاقتصادية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,698	1	10,698	58,926	,000 ^b
Résidu	12,890	71	,182		
Total	23,589	72			

a. Variable dépendante : التحسين على الشركات حوكمة تأثير :الثاني المحور :الاقتصادية المؤسسة أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الأول المحور, الاقتصادية مؤسسة في الشركات حوكمة آليات تأثير: الأول المحور

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,427	,237		1,803	,076
حوكمة آليات تأثير: الأول المحور الاقتصادية مؤسسة في الشركات	,845	,110	,673	7,676	,000

a. Variable dépendante : الثاني المحور : الشركات حوكمة تأثير: الثاني المحور

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
حوكمة آليات تأثير: الأول المحور الاقتصادية مؤسسة في الشركات	73	2,10	,456	,053
سياسات وضع في الإدارة مجلس يساهم أهداف لتحقيق اللازمة والإجراءات تنفيذها ومراقبة الشركة	73	1,88	,686	,080
خطط اعتماد في الإدارة مجلس يساهم من القصوى الاستفادة تضمن تشغيلية المتاحة البشرية الكفاءات و الموارد	73	2,07	,751	,088
مستوى تحسين الإدارة مجلس يراعي أصحاب الأطراف كافة مع العلاقات المصالح	73	2,14	,769	,090
تطبيق آليات أهم أحد المراجعة لجان تعد دورا تلعب التي و الشركات حوكمة التقارير جودة تحسين في مهما رقابيا	73	2,15	,844	,099
المسانلة تطبيق وتعزيز المالية كفاية من بالتحقيق مراجعة لجنة تقوم مبادئ لتفعيل الداخلية الرقابة نظام الحوكمة	73	2,11	,737	,086
الداخلية للمراجعة محكم نظام وجود الحوكمة مبادئ تفعيل في يساهم تحديد على الداخلية المراجعة تساعد	73	2,05	,762	,089
العام الأداء في والضعف القصور أوجه الملائم العلاج سبل اقتراح و لشركات الضعف لهذا	73	2,18	,770	,090
للمراجعة الشركة استراتيجية إخضاع على إيجابي بشكل لتتبعك المستمرة المالي مركزها متانة و ربحيتها	73	2,10	,690	,081
لمجلس منتظمة دورية تقارير رفع توضح للشركة المالي الوضع عن الإدارة و الفرص و الضعف، مواطن فيه (المخاطر) التهديدات	73	1,99	,754	,088

المعاملة تحقيق على المؤسسة تعمل و الأقلية ذلك في بما للمساهمين العادلة تقوم كما مساهمين، من الأجانب حقوقهم انتهاء حالة في بتعويضهم	73	2,37	,905	,106
---	----	------	------	------

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
حوكمة آليات تأثير: الأول المحور الاقتصادية مؤسسة في الشركات سياسات وضع في الإدارة مجلس يساهم أهداف لتحقيق اللازمة والإجراءات تنفيذها ومراقبة الشركة خطط اعتماد في الإدارة مجلس يساهم من القصوى الاستفادة تضمن تشغيلية المتاحة البشرية الكفاءات و الموارد مستوى تحسين الإدارة مجلس يراعي أصحاب الأطراف كافة مع العلاقات المصالح تطبيق آليات أهم أحد المراجعة لجان تعد رقابيا دورا تلعب التي و الشركات حوكمة المالية التقارير جودة تحسين في مهما المساءلة تطبيق وتعزيز كفاية من بالتحقيق مراجعة لجنة تقوم مبادئ لتفعيل الداخلية الرقابة نظام الحوكمة يساهم الداخلية للمراجعة محكم نظام وجود الحوكمة مبادئ تفعيل في أوجه تحديد على الداخلية المراجعة تساعد العام الأداء في والضعف القصور لهذا الملائم العلاج سبل اقتراح و لشركات الضعف للمراجعة الشركة استراتيجية إخضاع على إيجابي بشكل لتعكس المستمرة المالي مركزها متانة و ربحيتها الإدارة لمجلس منتظمة دورية تقارير رفع فيه توضح للشركة المالي الوضع عن التحديات و الفرص و الضعف، مواطن (المخاطر).	39,388	72	,000	2,103	2,00	2,21
	23,372	72	,000	1,877	1,72	2,04
	23,519	72	,000	2,068	1,89	2,24
	23,729	72	,000	2,137	1,96	2,32
	21,760	72	,000	2,151	1,95	2,35
	24,452	72	,000	2,110	1,94	2,28
	23,047	72	,000	2,055	1,88	2,23
	24,169	72	,000	2,178	2,00	2,36
	25,934	72	,000	2,096	1,93	2,26
	22,493	72	,000	1,986	1,81	2,16

العدالة المعاملة تحقيق على المؤسسة تعمل الأجانب و الأقلية ذلك في بما للمساهمين في بتعويضهم تقوم كما مساهمين، من حقوقهم انتهاء حالة	22,365	72	,000	2,370	2,16	2,58
---	--------	----	------	-------	------	------

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الشركات حوكمة تأثير: الثاني المحور	73	2,20	,572	,067
الاقتصادية المؤسسة أداء تحسين على بصفة أدائها تحسين إلى المؤسسة تهدف مستمرة	73	1,74	,602	,070
داخل الموارد لجميع استخدام حسن هناك المؤسسة	73	2,42	,881	,103
المؤسسة في العامل على التركيز يؤدي أدائها تحسين إلى	73	2,07	,948	,111
أداء تحسن إلى أدى الزبون على التركيز المؤسسة	73	2,26	,850	,100
على مستمرة بصورة المؤسسة تعمل المؤسسة منتجات جودة تحسين	73	2,04	,772	,090
دافع و محفز المؤسسة في العمل مناخ التميز و للإبداع	73	2,45	1,041	,122
النتائج مع المحققة النتائج مقارنة تتم أسبابها و الانحرافات وتحديد المتوقعة	73	2,16	,866	,101
مستويات من الزيادة إلى المؤسسة تسعى تغطيتها مجال وتوسيع المحققة الأرباح	73	1,86	,694	,081
المورد تمس التي التغييرات تعتبر التغييرات أكثر المؤسسة في البشري الأداء على ايجابية	73	2,38	,907	,106
جودة مستوى من بالرفع المؤسسة تقوم الفريق بروح العمل طريق عن العمل العمال تدريب وكذا	73	2,12	,881	,103

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الشركات حوكمة تأثير: الثاني المحور	32,901	72	,000	2,204	2,07	2,34
الاقتصادية المؤسسة أداء تحسين على	24,710	72	,000	1,740	1,60	1,88
بصفة أدائها تحسين إلى المؤسسة تهدف	23,525	72	,000	2,425	2,22	2,63
مستمرة	18,650	72	,000	2,068	1,85	2,29
داخل الموارد لجميع استخدام حسن هناك	22,712	72	,000	2,260	2,06	2,46
المؤسسة	22,599	72	,000	2,041	1,86	2,22
المؤسسة في العامل على التركيز يؤدي	20,118	72	,000	2,452	2,21	2,70
أدائها تحسين إلى	21,348	72	,000	2,164	1,96	2,37
أداء تحسين إلى أدى الزبون على التركيز	22,952	72	,000	1,863	1,70	2,02
المؤسسة	22,448	72	,000	2,384	2,17	2,60
على مستمرة بصورة المؤسسة تعمل	20,591	72	,000	2,123	1,92	2,33
المؤسسة منتجات جودة تحسين						
دافع و محفز المؤسسة في العمل مناخ						
التميز و للإبداع						
النتائج مع المحققة النتائج مقارنة تتم						
أسبابها و الانحرافات وتحديد المتوقعة						
مستويات من الزيادة إلى المؤسسة تسعى						
تغطيتها مجال وتوسيع المحققة الأرباح						
البشري المورد تمس التي التغييرات تعتبر						
على ايجابية التغييرات أكثر المؤسسة في						
الأداء						
جودة مستوى من بالرفع المؤسسة تقوم						
وكذا الفريق بروح العمل طريق عن العمل						
العمال تدريب						

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	73	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	73	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
حوكمة آليات تأثير: الأول المحور الاقتصادية مؤسسة في الشركات	2,20	,328	,673	.
الشركات حوكمة تأثير: الثاني المحور الاقتصادية المؤسسة أداء تحسين على	2,10	,208	,673	.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	73	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	73	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
سياسات وضع في الإدارة مجلس يساهم أهداف لتحقيق اللازمة والإجراءات تنفيذها ومراقبة الشركة	19,15	17,519	,490	,775
خطط اعتماد في الإدارة مجلس يساهم من القصوى الاستفادة تضمن تشغيلية المتاحة البشرية الكفاءات و الموارد	18,96	16,707	,575	,764
مستوى تحسين الإدارة مجلس يراعي أصحاب الأطراف كافة مع العلاقات المصالح	18,89	16,404	,611	,759
تطبيق آليات أهم أحد المراجعة لجان تعد دورا تلعب التي و الشركات حوكمة التقارير جودة تحسين في مهما رقابيا	18,88	17,304	,397	,786
المسائلة تطبيق وتعزيز المالية كفاية من بالتحقيق مراجعة لجنة تقوم مبادئ لتفعيل الداخلية الرقابة نظام	18,92	16,688	,593	,762
الحوكمة الداخلية للمراجعة محكم نظام وجود الحوكمة مبادئ تفعيل في يساهم	18,97	17,916	,358	,790
تحديد على الداخلية المراجعة تساعد العام الأداء في والضعف القصور أوجه الملائم العلاج سبل اقتراح و لشركات	18,85	17,408	,436	,781
الضعف لهذا للمراجعة الشركة استراتيجية إخضاع على إيجابي بشكل لتنعكس المستمرة	18,93	17,981	,401	,784
المالي مركزها متانة و ربحيتها لمجلس منتظمة دورية تقارير رفع توضح للشركة المالي الوضع عن الإدارة	19,04	17,846	,375	,788
و الفرص و الضعف، مواطن فيه (المخاطر) التهديدات المعاملة تحقيق على المؤسسة تعمل				
و الأقلية ذلك في بما للمساهمين العادلة تقوم كما مساهمين، من الأجانب حقوقهم انتهاء حالة في بتعويضهم	18,66	16,589	,460	,779

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	73	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	73	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بصفة أدائها تحسين إلى المؤسسة تهدف مستمرة	19,78	20,479	,458	,746
داخل الموارد لجميع استخدام حسن هناك المؤسسة	19,10	19,893	,340	,758
المؤسسة في العامل على التركيز يؤدي أدائها تحسين إلى	19,45	19,779	,316	,763
أداء تحسن إلى أدى الزبون على التركيز المؤسسة	19,26	19,167	,463	,741
على مستمرة بصورة المؤسسة تعمل المؤسسة منتجات جودة تحسين	19,48	19,059	,547	,731
دافع و محفز المؤسسة في العمل مناخ التمييز و للإبداع	19,07	17,315	,570	,723
النتائج مع المحققة النتائج مقارنة تتم أسبابها و الانحرافات وتحديد المتوقعة	19,36	18,788	,506	,735
مستويات من الزيادة إلى المؤسسة تسعى تغطيتها مجال وتوسيع المحققة الأرباح	19,66	20,173	,431	,746
المورد تمس التي التغييرات تعتبر التغييرات أكثر المؤسسة في البشري الأداء على ايجابية	19,14	20,231	,280	,767
جودة مستوى من بالرفع المؤسسة تقوم الفريق بروح العمل طريق عن العمل العمال تدريب وكذا	19,40	19,076	,453	,742