

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور حوكمة المؤسسات في أداء المؤسسات الإقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة صوفاكت تيسمسيلت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

تحت اشراف الأستاذ:

بودالي بالقاسم

اعداد الطالبين:

حمليل نوار

بن عوالي سيف الدين

السنة الجامعية: 2014 / 2015



شكر وتقدير



الشكر الأول و الأخير للجليل رب العرش العظيم ، العالم فوق كل علم ، الذي مهد لنا
السييل و هدانا لما فيه المدي و الخير العميم ، وفتح لنا الأذهان و العقول فله الحمد حتى
يرضى وله الحمد بعد الرضا.

واعتزافنا بالفضل و تقديرا للجميل نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ الفاضل:
الدكتور بودالي بالقاسم الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه و النصح القيمة خلال انجاز
هذا العمل المتواضع.

والى كل الأساتذة الذين مدوا لنا يد المساعدة لانجاز هذا العمل.
كما أتقدم بالشكر و التقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.
و جزيل الشكر إلى كل أصدقائي و زملائي لما بذلوه من جهد و وقت معي.
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، شكرا جزيلاً.

وفي الأخير نسأل الله تعالى قائلين " اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما
واجعلنا من الراشدين "

اللهم آمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرًا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

*

أهدي ثمرة جهدي وغنائمي إلى الله المبتدئ، بحمد نفسه قبل أن يحمده حامد ونسأله
الرضا والقبول إنه ولي ذلك والقادر عليه. إلى من عشقت النجاح صديق وألفت العلم
طريق وكانك لدربي رفيق التي شجعتني وكانك العين التي تحرصني إلى وردة لم
تبخل عليا بعطرها وحقيقتة لا تخفي ما بداخلها أمي الحبيبة الغالية أحبك وأطال الله في
إلى تاج رأسي إلى سندي ومؤنسي، إلى نور أضاء لي طريق العلم وأمل به تحقق. عمرك
الحلم إلى قدوتي أبي الجنون الذي شجعتني على مواصلة مشواري الدراسي ولم يبخل
إلى ناس هم سبب سروري إلى إخوتي: بلال - عليا بشيء حفظك الله وأبقاك سراجا منيرا
حمزة - وخاصة إلى الصغير المحبوب دواء القلوب ذاته الواحد الأحد الحبيب إلى أخي
إلى شموع أضاءت. إلى باقة من الورود أخواتي. عبد الرحمن يشفيك ويرعاك الرحمن
فانتشرته الفرحة وزادت على البسمة بهجة إلى أبناء أختي لؤي - ياسر حفظكما الله
وبارك فيكما .

كما لا أنسى صديقي سيف وأتمنى لك كل النجاح والتوفيق.

إلى كل من يحبهم قلبي سلام.

أنور

الإهداء

إلى من أوجب الرحمان برها وطاعتها، وأجزل الثواب لمن رعاها وأحسن عشرتها، إلى من أعلی الله قدرها ومكانتها، إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلی الحبايب " أمي الحبيبة."

يا من أحمل اسمه بكل افتخار، ويا من رباني ورعاني ووقفه إلى جانبي دوماً، إلى أكثر من أحب "أبي العزيز".

إلى من ترمحنك معهم ونما تحني بينهم إخوتي وأخواتي. إلى كل أقاربي وخاصة أمي الثانية خالتي خيرة أدام الله في عمرها .

إلى رفقاء الدرج الذين كانوا بمثابة إخوتي زملائي، إلى من جمعني بهم الحياة في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرياتي وخرسوا في قلبي ولم ينسهم قلبي. إلى كل جزائري يجب الخير لهذه الأمة، إلى كل من يحمل مشعل العلم لينير الدرج لغيره، وإلى كل أصدقائي المقبلين على التخرج أتمنى لهم التوفيق والنجاح،

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع..

الصفحة	الشكل	الرقم
06	ركائز حوكمة الشركات	1-1
09	أهمية حوكمة الشركات	2-1
10	أطراف حوكمة الشركات	3-1
39	فجوة الأداء	4-2
50	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	5-2
59	الهيكل التنظيمي لموسسة صوفاكت	6-3
71	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7-3
72	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	8-3
89	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y	9-3

الصفحة	الجدول	الرقم
61	المسيرون في المؤسسة صوفاكت	1-3
68	مقياس ليكارت الحماسي	2-3
68	يبين متغيرات الدراسة	3-3
	يمثل تحليل معامل ألفا كرونباخ للإستبيان	4-3
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5-3
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	6-3
74	نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت	7-3
76	نتائج آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت	8-3
80	نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء المؤسسة صوفاكت	9-3
82	نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت	10-3
86	نتائج آراء عينة الدراسة حول الأداء في مؤسسة صوفاكت	11-3
90	تقدير و إختبار نموذج $Y=a+b(X)$	12-3
91	إختبار ANOVA مبادئ حوكمة الشركات - تحسين الأداء	13-3

الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز

– باللغة الإنجليزية

الاختصار	الدلالة
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development.
SPSS	Statistical Package For Social Science.
GCGF	Global Corporate Governance Forum.
IFC	International Finance Corporate.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development.

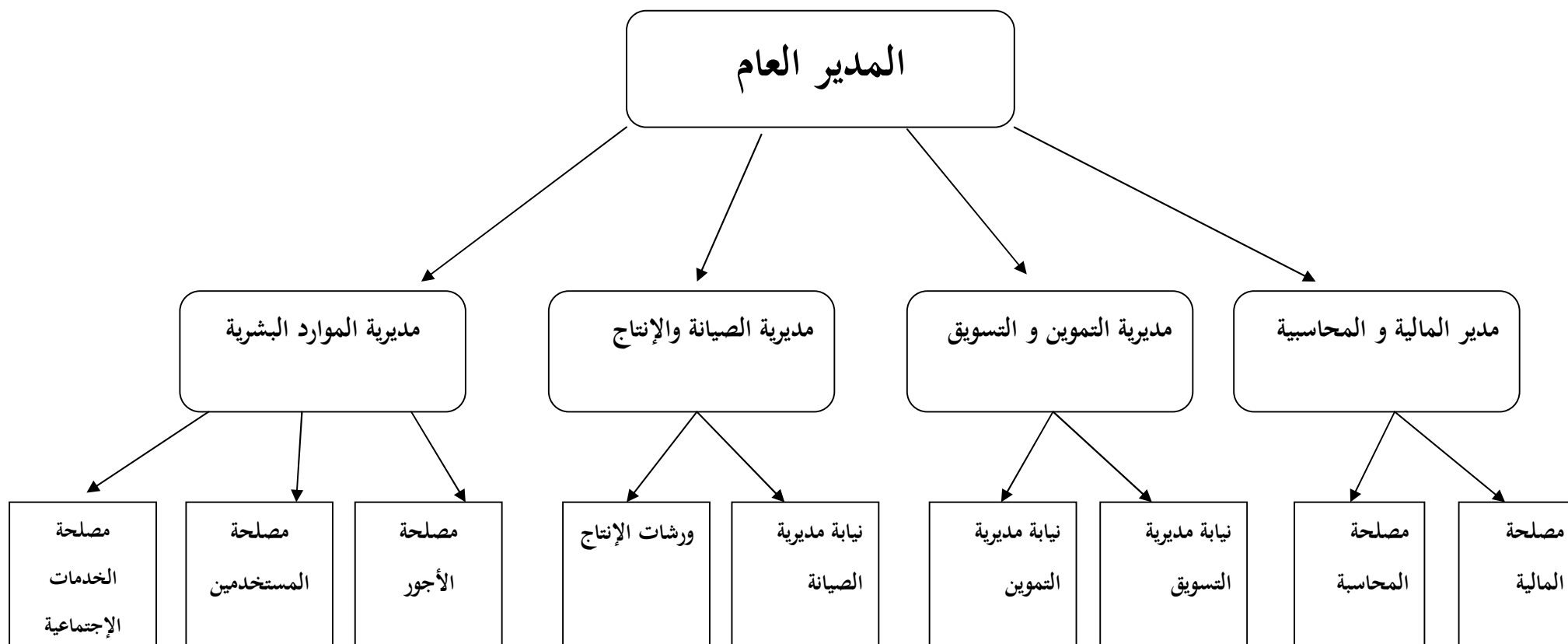
– باللغة الفرنسية

الاختصار	الدلالة
SOFACT	Société de Fabrication de Couvertures Textiles
SGC	Société Gestion Considérées

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	استبيان حول تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء	01
110	توزيع معامل Alpha cronbach	02
110	التكرار والنسب المئوية لعبارات عينة الدراسة، وقيم الإنحراف المعياري	03
121	تقدير نموذج مبادئ الحوكمة- تحسين الأداء	04

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03-06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت sofact



المخلص

ظهرت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات داخل المؤسسات الإقتصادية نتيجة للأزمات الإقتصادية العالمية والتي أثرت بشكل كبير على المؤسسات وكذلك نتيجة إنفصال الإدارة عن الملكية، الأمر الذي دعى إلى ضرورة الإهتمام بمبادئ وإجراءات تطبيق حوكمة الشركات، التي بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء حول دور الحوكمة في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات، بالإضافة إلى دراسة جملة من عناصر حوكمة الشركات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية وكذا مساهمتها في تحسين أداءها وفق عدة آليات.

Résumé

La nécessité d'appliquer le concept de gouvernement d'entreprise est apparue Au sein des institutions économiques à la suite des crises économiques mondiales Qui ont beaucoup affecté les institutions ainsi que le résultat de la séparation entre la direction et la propriété, Ce qui a appelé à la nécessité de prêter attention aux principes et procédures pour l'application de la gouvernance d'entreprise Sous quelle gestion et contrôle d'entreprise.

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de la gouvernance dans la performance des institutions économiques En présentant tous les concepts théoriques liés à la gouvernance d'entreprise, En plus d'étudier un certain nombre d'éléments de la gouvernance d'entreprise qui contribuent à l'impact sur la performance des institutions économiques ainsi que leur contribution à l'amélioration de leur performance selon plusieurs mécanismes.

الفهرس:

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII-VI	الفهرس
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الاختصارات و الرموز
XII	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: نشأة وتطور المفاهيمي لحوكمة الشركات
03	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
04	المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات
05	المطلب الثالث: خصائص وركائز حوكمة الشركات
06	المطلب الرابع: أهداف وأهمية حوكمة الشركات
09	المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات
09	المطلب الأول: أطراف حوكمة الشركات
11	المطلب الثاني: ضوابط حوكمة الشركات
12	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
17	المطلب الرابع: أبعاد و مراحل تطبيق حوكمة الشركات
19	المبحث الثالث: الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكمة الشركات
19	المطلب الأول: نظام حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني: الإطار القانوني للحوكمة
20	المطلب الثالث: الإطار المؤسسي للحوكمة

21	المطلب الرابع: نماذج حوكمة الشركات
25	خلاصة
الفصل الثاني: أثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الاقتصادية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء
29	المطلب الثاني: أنواع الأداء
31	المطلب الثالث: قياس الأداء
32	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء
34	المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات
34	المطلب الأول: تقييم الأداء
35	المطلب الثاني: اهمية وأهداف تقييم الأداء
36	المطلب الثالث: تحسين الأداء
38	المطلب الرابع: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء
41	المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء
41	المطلب الأول: تأثير الافصاح والشفافية على اداء المؤسسة
45	المطلب الثاني: تأثير المساءلة على الأداء
49	المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة
51	المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسات الاقتصادية
	خلاصة
الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية
57	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوفاكت
57	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة صوفاكت
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
60	المطلب الرابع: أهداف مؤسسة صوفاكت

60	المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في مؤسسة صوفاكت
60	المطلب الأول: أطراف حوكمة الشركات في مؤسسة صوفاكت
62	المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية في مؤسسة صوفاكت
63	المطلب الثالث: المساءلة مؤسسة صوفاكت
65	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة صوفاكت
66	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية وإختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات
69	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان
71	المطلب الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها
88	المطلب الرابع: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء
92	خلاصة
94	الخاتمة
99	قائمة المراجع
106	الملاحق

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

والحوكمة هي عبارة عن نهج ومبادئ تطبق كاملة وهي ليست مصطلح فقط أو لفظا جديدا، كما أنها ليست كلمة تردد وتضاف الى قاموس التداول لعرض عضلات ثقافية، بل هي معاني ومعايير تنقل الواقع الإقتصادي من درجة الي أخرى ومن مقام الى آخر.

ويعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا وإستعمالا في تسيير المنظمات، فهو يعد من المواضيع الهامة المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، لذا نجد كل المؤسسات تسعى دائما الي تحقيق النمو والتوسع والإستمرارية، وحتى تتمكن من ذلك لابد من الإلتزام بمبادئ الحوكمة والعمل بها فهي تعتبر مفتاحا أساسيا وضروري من أجل الإرتقاء الى مستويات أعلى في المحيط الإقتصادي وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

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

كيف تساهم الحوكمة في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية؟

وتقودنا هذه الإشكالية الرئيسية الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالحوكمة ؟
2. كيف يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في التأثير على أداء مؤسسة الإقتصادية ؟
3. ماهو واقع حوكمة الشركات في مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية ؟
4. هل هناك علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية ؟

الفرضيات:

1. الحوكمة تعني الإدارة الجيدة للمؤسسات وهذا لصالح كل من له صلة بالمؤسسة.

2. يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
3. لا تطبق مؤسسة صوفاكت مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب.
4. توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية عند مستوى ثقة 95%، يمكن بناءها في شكل نموذج.

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

1. إبراز النشأة والتطور التاريخي لموضوع حوكمة الشركات.
2. توضيح دور مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.
3. إبراز أهمية ودور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
4. التعرف على أهم خصائص ومبادئ الحوكمة التي تأثر في أداء المؤسسات الاقتصادية
5. إسقاط دور الحوكمة في التأثير على أداء إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب إختيار الموضوع:

1. لأن الموضوع ضمن مجال تخصصنا الدراسي.
2. محاولة معرفة وفهم حوكمة المؤسسات ومبادئها.
3. محاولة الربط بين المعارف النظرية والتطبيق الميداني.

المنهج المتبع في الدراسة:

إعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة النظرية كل من الحوكمة والأداء كما تم الإعتداد على المنهج الإستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات متعلقة بالدراسة بإستخدام أدوات الإستبيان وإستخدام

الأساليب الإحصاء الوصفي لتحليل نتائج وإختبار الفرضيات البحث من خلال برنامج .spss

حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة صوفاكت بولاية تيسمسيلت لدراسة تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الأداء.
2. الحدود الزمنية: يرتبط مضمون الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه وهي طيلة الفترة الدراسية 2019/2018، حيث استغرقت دراستنا الزمنية أسبوعين إبتداء من 2019/04/20 إلى 2019/05/14.
3. الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بالحوكمة وتحسين الأداء.

دراسات سابقة:

1. دراسة بلخير أسيا، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي، بين النظرية والتطبيق (الجزائر نموذجا: 2007/2000م)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع رسم السياسات العامة، جامعة بن يوسف بن خده_ الجزائر_ 2009م.

هدفت هذه الدراسة الي معرفة ودور فواعل الحكمانية (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) في تحسين الأداء التنموي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ينطوي مفهوم الحكمانية على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط للحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث تلعب هذه الأطراف أدورا هامة في المساهمة في دفع عجلة التنمية الإنسانية، وتتطلب هذه الفواعل مجالا حرا للتحرك قائم على الشفافية وسيادة القانون وحرية التعبير والمشاركة، ومن هنا يبرز الأداء كعامل مهم في تحقيق التنمية، الأمر الذي استدعي الإهتمام بطرق وآليات تحسينه وتطويره.

2. دراسة زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات

المحاسبية، دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعزيز الثقة بحوكمة الشركات والاستفادة منها للحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة والمصدقية العالية؛

-تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وهذا لاهتمام لجنة المعايير المحاسبية الدولية بالإفصاح المحاسبي.

كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق مزايا مختلفة أهمها الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية؛

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

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض والتعقيب على الدراسات والأبحاث السابقة، نلاحظ أنه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث ان كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، كما أنه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى معرفة أثر الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

ويمكن تلخيص مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- إبراز أهمية الحوكمة من خلال عرض أهم المبادئ والركائز وغيره من الأمور التي يمكن ان يكون لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 2- إبراز أهم عناصر حوكمة الشركات والتي تؤثر في أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 3- العوامل التي تساهم بها حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- 4- التعرف على آراء عينة الدراسة التي شملت آراء مديريين، مدققين داخليين وموظفين من مختلف مستويات الشركة.
- 5- محاولة تكوين نتيجة حول مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

صعوبات البحث:

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

تقسيمات البحث:

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

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات، حيث تطرقنا في هذا الفصل لدراسة كل ما هو متعلق بالحوكمة، وقد قسم الى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول نشأة وتطور المفاهيمي لحوكمة الشركات أما المبحث الثاني فقد خصص حول آليات تطبيق حوكمة الشركات، والمبحث الثالث تناول الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكمة الشركات.

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

الفصل الثالث: يحتوي علي دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت، فقد تم من خلاله إسقاط مبادئ وخصائص الحوكمة التي لها دور في أداء المؤسسات الإقتصادية، وإبراز أهمية الحوكمة في التأثير على الأداء و تحسينه للمؤسسة محل الدراسة.

تمهيد:

ساهمت العولمة في فتح اسواق جديدة أمام منشآت الأعمال، مما أتاح لها فرصة التوسع وتحقيق الأرباح غير مسبوقة غير أنها من ناحية أخرى قد خلقت بيئة تنافسية شرسة، جعلت من غير اليسير الحصول على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التوسع، ما لم تطمئن مصادر التمويل لحسن إدارة المنشأة، فحملة الأسهم يأملون في تحقيق عائد ملائم في ظل مستوى مناسب من المخاطر، و المقرضون يودون الاطمئنان على سلامة أموالهم، ومن هنا جاءت الحاجة إلى حوكمة الشركات، التي تستهدف وضع الأسس والقواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة والأطراف التي يهمها أمر الشركة.

ومن هذا المنطلق سوف يتطرق هذا الفصل إلى البحث في الأمور التالية على التوالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكمة الشركات.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات :

موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات المثارة حاليا على المستوى العالمي والإقليمي، وظهرت أهميته البالغة عقب النهيارات الإقتصادية وبعد ظاهرة الفساد المالي و الإداري في كبرى الشركات العالمية. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور حوكمة الشركات في المطلب الأول أما في المطلب الثاني إلى ماهية حوكمة الشركات وفي المطلب الثالث خصائص وركائز حوكمة الشركات وفي المطلب الرابع أى أهداف وأهمية حوكمة الشركات.

المطلب الأول: نشأة و تطور حوكمة الشركات

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها المشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات the financial aspect of corporate governance ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات و الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية عام 2001 و على المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي oecd.1992 بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات principle of corporate وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. وإسترشادا بالمبادئ والقوانين والتشريعات المحققة للسلامة المالية ومن ثمة لتطبيق الحوكمة، ونذكر هنا اختيار المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في دافوس بسويسرا في اجتماعه الثالث والثلاثين موضوع "الحوكمة وبناء الثقة" عنوانا له، حيث فرض موضوع الحوكمة ذاته على المنتدى في مناخ عالمي تحتاحه تيارات من الشكوك و الهواجس وعدم الطمأنينة وتراجع الثقة في القوائم والحسابات المالية التي تصدرها وتعلنها الشركات عن نتائج أعمالها مما أوجد دافع البحث في وسائل حماية ورقابة النظام العام للشركات وكانت أهم هذه

الوسائل تطوير الأطر والقواعد المحاسبية والتنظيمية والإدارية والرقابية الكفيلة بحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والشركات¹.

المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات

تشير الدراسات الى عدم وجود اتفاق بين الباحثين و الممارسين حول تعريف محدد او ترجمة مصطلح

(Governance Corporate) اذ يرى البعض تسميتها حوكمة الشركات ويصفها البعض الآخر بالإدارة الرشيدة او الادارة الحكيمة او الحاكمة المؤسسية، ويرى آخرون انها بمثابة مجموعة الاجراءات الحاكمة داخل المؤسسة وفيما يلي اهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات نجد²:

الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من الآليات و المبادئ التي تستخدم لسد الفجوة القائمة في نظرية الوكالة التي ادت الى انفصال الملكية عن الادارة.

حوكمة الشركات تمثل نظاماً للتوجيه والتحكم و الرقابة على أنشطة الشركات المساهمة، ودعم تنظيم عملية إتخاذ القرار في هذه الشركات، و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات فيما بين الاطراف الرئيسية في الشركة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص و اصحاب المصالح الأخرى بشكل عام.

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) بأنها مجموعة العلاقات في ما بين القائمين على ادارة الشركة و مجلس الادارة وحملة الأسهم و غيرها من المساهمين³.
- هي مجموعة من القواعد التي بموجبها ادارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة الشركة مثل مجلس الادارة مثل مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين⁴.

¹ د.حلب فايزة، أ.لعقون سليم، أهمية وظيفة مراقبة التسيير كآلية لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة علي لونيبي-البليدة- يوم 2017/04/25، ص.4.

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

³ عبد الله جوهر، الادارة في الشركات والمؤسسات، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة/مصر، 2014، ص.208.

⁴ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية:الاسكندرية، 2009، ص.18.

- وتعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم في اطار العمل بين ادارة الشركة التنفيذيين ومجلس ادارتها و المساهمين فيها و الاطراف ذوي العلاقة الآخرين سواء الدائنين او المتعاملين او الموردين او المدنيين وغيرهم.¹

ومن خلال التعارف السابقة نستخلص ان حوكمة الشركات هي مجموعة من المبادئ و القواعد التي بموجبها تتم ادارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين بما يضمن توزيع الصلاحيات و المسؤوليات فيما بين الاطراف الرئيسية في الشركة وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح الاخرى بشكل عام.

المطلب الثالث: خصائص وركائز حوكمة الشركات حوكمة الشركات²

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- الإستقلالية: اي لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل.
- المسائلة: أي امكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الادارة و الادارة المهنية.
- المسئولية: أي وجود مسؤولية امام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر الى الشركة كمواطن جيد.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات³

ترتكز الحوكمة على ثلاث عناصر هي:

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة و الشفافية في عرض المعلومات المالية.

¹ د. حاكم محسن الربيعي، د. حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الاولى، دار السلام للنشر والتوزيع/بغداد، 2003، ص7.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم . المبادئ . التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر/مصر، 2004، ص23.

³ رياض زلاسي. اسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص.15.

• الرقابة والمساءلة: تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة و الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الاطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

• إدارة المخاطر: أي وضع نظام لإدارة المخاطر

ويمكن توضيح هذه الركائز من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (1-1) يوضح ركائز حوكمة الشركات



المصدر: رياض زلاسي، إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص.15

المطلب الرابع: أهداف وأهمية حوكمة الشركات حوكمة الشركات

تهدف حوكمة الشركات الى تحقيق مايلي:

- ضمان مراجعة الاداء المالي وتخصيص اموال الشركة ومدى الالتزام بالقوانين و الاشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ضمان وجود هياكل ادارية تمكن من قابلية محاسبة ادارة الشركة امام مساهميهها.

- وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين و المحاسبين وصولا الى قوائم مالية ختامية على اسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة
 - وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة
 - التأكد من الافصاح عن النتائج المالية و المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطر المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى وأية ترتيبات تمكن مساهمين بعينهم م الحصول على سيطرة لاتناسب مع ملكيتهم من رأس المال وأي معلومات عن أعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين وبما يحصلون عليه من مكافآت، والمعلومات التي تصف هياكل قواعد ادارة الشركة وسياستها.
 - امكانية اللجوء الى التشريع و القوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.
 - التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود الادارة على المدى الطويل¹.
 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الاداري.
 - تحسين كفاءة وفعالية الشركات ورفع المستوى التعاون التجاري بينها على المستوى المحلي و الاقليمي و الدولي.
 - انشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الادارة مما يؤدي الى تقليل المخاطر الى ادنى حد ممكن.
 - التوضيح وعدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين و التنفيذيين ومهام مجلس الدارة ومسؤوليات أعضائه.
 - الوصول الى المستويات المطلوبة من الاستقرار و المصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي و الدولي
 - تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال و اصحاب المصالح بكافة فئاتهم².
- تأسيسا على ما تقدم ينسب الى الحوكمة عدة أهداف منها تخفيض المخاطر، وتعزيز الأداء وتحسين سهولة الدخول الى الاسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع و الخدمات و تحسين القيادة وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة امام المسؤولية الاجتماعية.

¹ عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص.218. 219.

² عطا الله وراذخليل، محمد عبد الفتاح العشموي، مرجع سبق ذكره، ص.36، 37.

أهمية حوكمة الشركات¹:

ترجع أهمية حوكمة الشركات الى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة و تدعيم تنافسيتها في الأسواق بمل يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية للتوسع و النمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال و الأجهزة المصرفية، مما يؤدي الى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، مع أنه بالاضافة لما سبق يمكننا ان نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية :

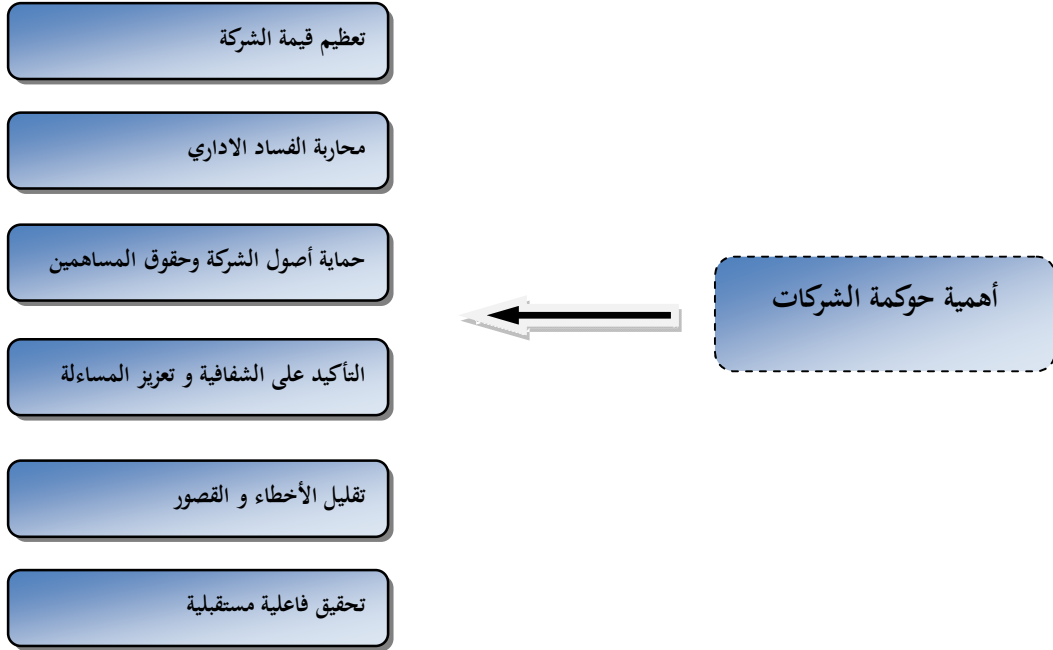
- **أولاً:** ان تأكيد مسؤوليات الإدارة و تعزيز مساءلتها و تحسين الممارسات المحاسبية و المالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب و الغش المالي و الفساد الإداري و اتخاذ الإجراءات الواجب بشأنه وعلاج أسبابه و أثاره قبل تقافمها و تأثيرها على حياة الشركة.

- **ثانياً:** تأكيد مسؤوليات الإدارة و تعزيز مساءلتها أيضا و حماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، و تعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة و التأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب و الغش المالي و الغنى الفاحش و الفساد الإداري و الأزمات و الإفلاس.

- **ثالثاً:** إن تحسين أداء الشركة و قيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها وكذا تحسين الممارسات المحاسبية و المالية و الإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدرتها على جذب الاستثمارات والنمو.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.31، 32

الشكل رقم (1-2) يوضح أهمية حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على ما سبق

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات التي تساهم بشكل كبير في تطبيق قواعدها في أرض الواقع، وضوابط الحوكمة التي تمكن مدى إمكانية تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشكل جيد ثم مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تطبق الحوكمة وفقها، وفي الأخير سنتطرق إلى أبعاد ومراحل تطبيق حوكمة الشركات.

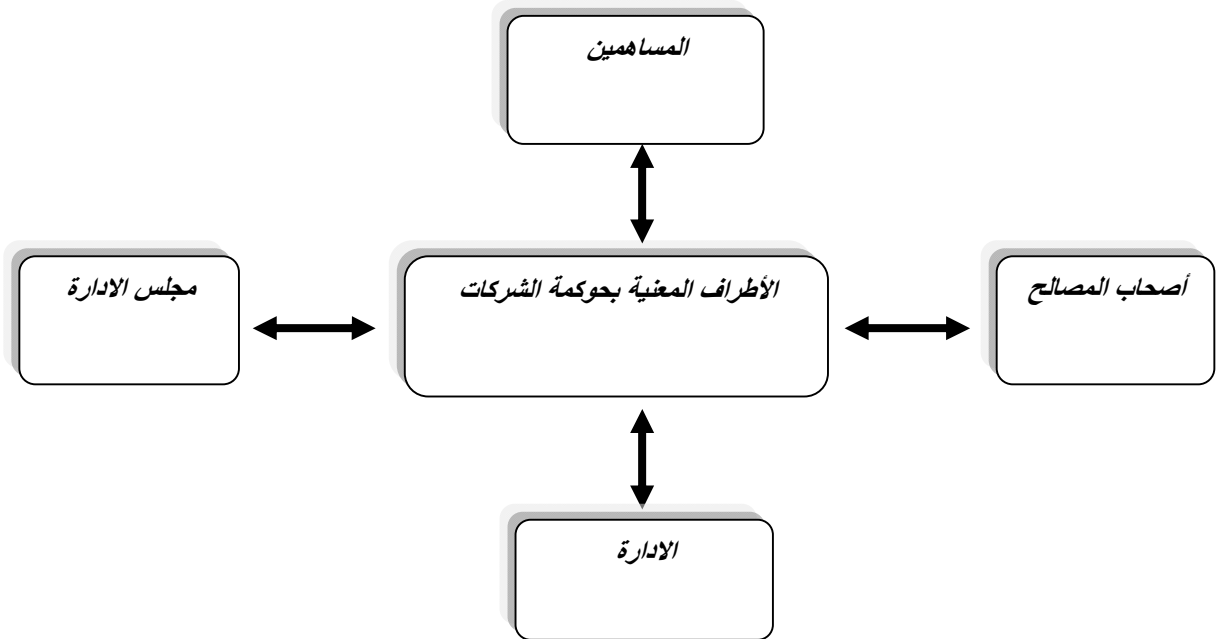
المطلب الأول: أطراف حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالية من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة ومن بين هذه الأطراف المؤثرة نجد كل من¹:

¹ رحيم حسين، حوكمة شركات المساهمة ودورها في التنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة برج بوعريش، يومي: 7-8 ديسمبر 2015، ص.75.

- 1- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم
- 2- **مجلس الإدارة:** وهو من يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين
- 3- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية والمعلومات التي تنشرها للمساهمين
- 4- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

الشكل رقم (01-03) يوضح اطراف حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق

المطب الثاني: ضوابط حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعة من الضوابط: الضوابط الخارجية وتلك الداخلية، ونعرض في مايلي لهاتين المجموعتين من الضوابط بشيء من التفصيل كمايلي:

1- الضوابط الخارجية:¹

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات الخارجية والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشتمل هذه العوامل والمحددات الخارجية فيمايلي:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والمؤسسات العاملة في السوق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

2- الضوابط الداخلية:²

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين ومن ناحية أخرى، تشجع

¹ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008/2013)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص.15.

² محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، تم الإطلاع عليه في 2019/03/24 على الساعة 23:15، الرابط:

<http://www.siironline.org>

الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي (O.E.C.D) ستة مبادئ أساسية في شأن مدى ملائمة دستور حوكمة الشركات، تتعلق بضمان وجود إطار فعال لها، والتسيير على حملة الأسهم في مباشرة حقوقهم و المعاملة المتساوية للمساهمين، ومشاركة أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية وهيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة ومهامها الرئيسية.¹

أولا: الإطار العام لحوكمة الشركات

يتضمن الاطار العام لحوكمة الشركات مجموعة الأبعاد التالية²:

- يجب أن يعزز ويشجع إطار حوكمة الشركات الشفافية و الكفاءة للأسواق المالية، وان يكون هذا الاطار متسقا مع إحكام القوانين ذات الصلة بالشركات، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين.
- يجب على إطار حوكمة الشركات ان يتطور من وجهة نظر اثره على الأداء الاقتصادي ككل، وتكامل السوق، و الحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق، وتعزيز شفافية وكفاءة لأسواق المالية.
- يجب ان تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متسة مع احكام قوانين والتشريعات ذات الصلة، وتتصف بالشفافية وموضع التنفيذ.
- يجب ان يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم موزعة بشكل واضح وتضمن خدمة مصالح الجمهور
- ينبغي ان تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها، كما ينبغي ان تكون قراراتها في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

¹ د. منير ابراهيم الهندي، مرجع سبق ذكره، ص.20

² عطا الله وراذخليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 40، 41.

- ثانيا: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وفقا للآتي¹:

• تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية

- نقل أو تحويل ملكية الأسهم

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين

- الحصول على حصص من أرباح الشركة

• للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

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

- طرح أسهم إضافية

- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة

• ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين وكذلك إجراءات التصويت لذا ينبغي:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب (تاريخ إنعقاد الجمعية، مكان انعقادها، جدول أعمالها) وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب على الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها في الاجتماع

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيايا مع إعطاء نفس الأثر للتصويت سواء كان حضوريا أو نيابة

¹ عطا الله ورادخليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص.38.

- يتعين الإفصاح عن هياكل والترتيبات الرأس المالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها.
- ينبغي السماح لمنظومة الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم دعم نظم الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير عادية، مثل عملية الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصّح عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين

- يعني هذا المبدأ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة من فئات الأسهم، وان تحصل كل فئة على معلومات عن الحقوق المقرر لها، وأن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير في حقوقها التصويتية
- كما ينبغي توفير الحماية للأقلية في مواجهة الأغلبية، وذلك في الحالات التي يثار بشأنها الشك في وجود تصرفات غير قانونية تتعلق بعمليات اندماج أو استحواذ أو بيع أصول. فظلا عن توفير الحماية للمستثمرين دن تمييز ضد مخاطر استخدام بعض المعلومات الداخلية الغير المتاحة لباقي المساهمين، إلى جانب حقهم في الإطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين الشركة وأي من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين بصفته الشخصية أو نيابة عن طرف ثالث¹.

رابعا: دور أصحاب المصالح

يجب ان ينطوي إطار حوكمة الشركات على بحقوق أصحابها كما يرسها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل و تحقيق الإستدامة للشركات القائمة على أسس مالية سليمة و عليه ينبغي²:

¹ د. منير ابراهيم الهندي، مرجع سابق، ص. 22.

² خالد ممدوح ابراهيم، حوكمة الانترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص. 42.

- ان يعمل في اطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون
 - حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة إنتهاك حقوقهم
 - يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات المشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء
 - حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية و غير المالية المتصلة بذلك.
 - ينبغي على أصحاب المصالح بما فيهم العاملين وهيئات تمثيلية الاتصال بمجلس الادارة للاعراب عن اهتمامهم بالممارسات الغير القانونية او غير الأخلاقية.
- خامسا: الافصاح و الشفافية:** ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الافصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء ، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة وعليه¹:

- يجب ان يشمل الافصاح، و لكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
- النتائج المالية و التشغيلية للشركة.
- أهداف و أنشطة و برامج ومختلف أعمال الشركة
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت
- أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الرئيسيين، و المرتبات و المزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة و الغير المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين و بغيرهم من أصحاب المصالح
- هياكل و سياسات و أدلة و إجراءات حوكمة الشركات
- اعداد و مراجعة المعلومات و كذا الافصاح عنها، و بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية و المالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح عن الأمور غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة و الفحص المستمر.

¹ عطا الله وراذخليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، مرجع سابق، ص.ص. 42، 43.

- يجب إتاحة الاطلاع على اعمال مراجعة السنوية و إتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة

سادسا : هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة

أن تتضمن قواعد الحوكمة تحديد هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته و واجباته وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، وفي هذا الصدد يتعين على المجلس القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي من بينها¹:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات و كذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل كفريق عمل لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية مع الأخذ بالاعتبار كاهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وايضا حينما يقتضي الأمر ذلك إحلال و متابعة خطط التعاقب الوظيفي.
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة.
- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الادارة وذلك حال إساءة استخدام أصول الشركة.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل و إيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بأحكام و القوانين.
- متابعة مدى فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة في هذا الصدد.

¹ عطا الله وراذليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص.ص. 44، 45.

- الإشراف على عملية التدقيق الرأسي والأفقي للمعلومات بالشركة.
- يجب أن يتمكن مجلس الادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وان يجرى ذلك -بصفة خاصة- على نحو مستقل تجاه الإدارة التنفيذية.
- يتعين أن ينظر مجلس الادارة في إمكانية تعيين عدد كافي من الأعضاء الغير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة هذه الأعمال التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين وتقرير مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، ولكي يتحقق للأعضاء المستقلين الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لهم إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة ذات الصلة في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: أبعاد ومراحل تطبيق حوكمة الشركات

أولاً: أبعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية¹:

- **البعد الإشرافي:** فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الادارة على أداء الادارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة
- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم ادارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله .
- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة، الأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى ادارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

¹ د. بوقرة رابع، غانم هاجرة، الحوكمة المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر -بسكرة- يوم 06-07 ماي 2012، ص.5.

- الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركات ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.
- **البعد الاستراتيجي:** ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى مستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي و الحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.
- **المساءلة:** ويحدد هذا العنصر الاعلان عن أنشطة وأداء الشركة والغرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة الشركة.
- **الإفصاح والشفافية:** ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

ثانيا: متطلبات نجاح تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

أشارت دراسة أنه من أجل الوصول الى حوكمة جيدة للشركات فإنه على المنظمات تبني موقف واضح من العناصر التالية¹:

- الاستراتيجية
 - الوكالة
 - ثقافة المنظمة نظام التقارير
 - نظم تكنولوجيا المعلومات
 - وظائف (عمليات) مجلس الإدارة
- أشارت هيئة سوق المال المصرية في مشروع قواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة ببورصتي القاهرة والاسكندرية الى أن متطلبات حوكمة الشركات هي :
- اقتناع القائم على ادارة الشركة، والمؤسسات المالية، والجمعيات المهنية، ومراقبو الحسابات، والمساهمين، بجدوى هذه القواعد وأثارها الايجابية على أنشطة الشركات.

¹ بماء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009، ص. 10.

- استيعاب العاملين، والمعنيين بالتطبيق لهذه القواعد، والالتزام بمضمونها عند التطبيق، توفير الكفاءة الفنية لدى الجهات الرقابية المعنية.
 - وضع أسس تقييم وتصنيف الشركات من حيث مدى التزامها بالحوكمة.
- أما دراسة عويس 2006 فقد أشارت الى أن أي نظام فعال للحوكمة يتطلب توافر مجموعتين من العوامل وهي:
- مجموعة العوامل الداخلية:** وهي النظم المطبقة داخل المنشأة والتي تحدد العلاقة بين مجلس الإدارة وحملة الأسهم، والادارة التنفيذية، والفئات المختلفة لأصحاب المصالح.
- مجموعة العوامل الخارجية:** وهي مجموعة من الآليات التي تدعم نظم الحوكمة سواء كانت مؤسسات أو تشريعات تتوفر داخل بيئة المنظمة.

المبحث الثالث : الاطار القانوني و المؤسساتي ونماذج دولية في حوكمة الشركات.

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات الى قيام العديد من الدول بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات، والتي تختلف وفقا لعوامل إقتصادية، وسياسية وثقافية للدول.

وعليه سنتعرف في هذا المبحث على نظام حوكمة الشركات في المطلب الأول، و إطارها القانوني والمؤسسي في المطلب الثاني والثالث، ونماذج بعض الدول التي تطبق حوكمة الشركات في المطلب الرابع.

المطلب الأول : نظام حوكمة الشركات

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها في مايلي¹ :

- أ- **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج اليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، بشرية، إدارية و اقتصادية.
- ب- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة و كذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل اسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، و في تشجيع الالتزام بها و في تطوير إحكامها و الارتقاء بفعاليتها.

¹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة:مركز المشروعات الدولية الخاصة،24-26 سبتمبر2005،ص.05.

ج- **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير و القوانين للأداء و الممارسات العلمية و التنفيذية للمؤسسات و من ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

- المطلب الثاني: الاطار القانوني للحوكمة

يعد من المقومات الأساسية للحوكمة و المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين و الجمعية العمومية للمساهمين و المساهم الفرد ومجلس الادارة و لجانه الرئيسية و مراقب الحسابات و كذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق و التقصير في المسؤوليات و تجاوز تلك الإختصاصات، كما يجب أن يجدد الاطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات وإعتبره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حيثئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش و الاحتيال في الشركات، خاصة أنه توجد أدلة على الإبتحار بقوانين مراقبة الشركات.¹

- المطلب الثالث: الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة و البنوك المركزية و الهيئات الرقابية و الهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية و العلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات الغير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة و المراجعة و المحاماة و التصنيف الائتماني و التحليل المالي و شركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص.34.

المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة و أمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد القومي عامة.¹

- المطلب الرابع: نماذج حوكمة الشركات

تتعدد نماذج حوكمة الشركات على المستوى الدولي و لعل من أهم النماذج التي تم إختيارها و تطبيقها على واقع الممارسات العملية مايلي²:

1- نموذج شرق آسيا لحوكمة الشركات:

يشير هذا النموذج إلى مجموعة المحددات الرئيسية الآتية:

- حقوق المساهمين
- الإفصاح عن الحقوق
- قواعد الاستيلاء
- حقوق التصويت
- الخلافات مع المساهمين
- التصويت بالتوكيل
- دور أصحاب المصالح المتعارضة
- الاعتراف بالحقوق
- الإفصاح و الشفافية
- المعلومات المالية
- النشر الإلكتروني للمعلومات
- مسئوليات مجلس الإدارة
- الإشراف و الرقابة

¹ نفس المرجع، ص.35

² عطا الله وراذخليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص.46

- تعارض المصالح

2- نموذج الحوكمة لوسط أوروبا:

يركز نموذج الحوكمة لوسط أوروبا على مجموعة المحددات التالية:

- الهيكل التنظيمي الأفقي و العمليات مجلس الإشرافي
- رقابة المجلس الإشرافي على العمليات بالشركات التابعة
- تعيين مجلس الادارة وتحديد مسؤولياته و مهامه و اختصاصه بشفافية
- هيكل اجتماع الجمعية العامة للمساهمين سنويا
- تدعيم مجلس إدارة الشركة بأعضاء مستقلين وغير تنفيذيين
- منح حقوق متساوية لكافة المساهمين
- الإشراف و الرقابة على العمليات التي تتم بين الشركة و الشركات الشقيقة الأخرى
- تحديد النظام الأساسي للشركة و لوائحها و معلوماتها الأساسية بشكل موضوعي

3- نموذج الفلبين لحوكمة الشركات:

يعتمد نموذج الحوكمة في الفلبين على مجموعة من المحددات وفقا لنسب أهميتها وذلك على النحو الآتي:

- هيكل حقوق المساهمين 20%
 - ادارة المخاطر بالشركة 15%
 - مسؤوليات مجلس الادارة 30%
 - الإفصاح و الشفافية 30%
 - المراجعة الخارجية والتدقيق الداخلي 15%
- ## 4- النموذج الأمريكي لحوكمة الشركات:

يعتمد نموذج حوكمة الشركات في الولايات المتحدة على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي كالآتي¹:

¹ د. وليد الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، 2010، ص.ص. 57.56.

- يجب ان تكون الاغلبية الجوهرية لمجلس الادارة من أعضاء مستقلين.
- يجب ان يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين.
- عندما يعمل رئيس مجلس الادارة في الشركة كتفريقي فان المجلس يجب ان يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين.
- انشاء لجان مجلس الادارة مكونة بالكامل من الاعضاء المستقلين شاملة (المراجعة، تعيين الاعضاء، تقييم أعمال المجلس، تقييم أجور التنفيذيين و الادارة، التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات)
- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة.
- يجب ان تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية و اوراق مالية للشركة.

5- النموذج الجزائري لحوكمة الشركات (عرض فحوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية)¹:

قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع اطار حوكمة المؤسسات الجزائري، كما انه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2003، اعلنت كل من جمعية كير (CARE)، واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن اصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم اعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ومؤسسة التمويل الدولية، و يتضمن الميثاق جزئين و ملاحق كمايلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت الى ان يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما انه يربط الصلات مع اشكالية المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة
- ويتطرق الجزء الثاني الى المقاييس الأساسية التي ينبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الادارة، المديرية التنفيذية) ومن جهة

¹ علي عبد الصمد عمر، اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر-دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث العدد 2013/12، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المديّة-الجزائر، ص.41.

اخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الاخرى كالبنوك و المؤسسات المالية، الممولون... الخ
بالاضافة الى نوعية نشر المعلومات واساليب نقل الملكية.

- ويحتتم هذا الميثاق بملاحق تعتمد في الأساس أدوات و نصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء اليها
بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات، رؤية
متعددة الواجه للمؤسسات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في المؤسسة... الخ

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستنتج مايلي:

تعني حوكمة الشركات حماية الأطراف التي يهتمها أمر الشركة وذلك بإعتبارها نظام يسير ويراقب المؤسسة وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، ويعود هذا المصطلح الى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الإدارة عن الملكية، وغيرها من العوامل الأخرى التي أدت الى ظهورها كأزمة دول جنوب شرق آسيا واليابان وفضيحة إنرون ووردكم وغيرها من الأزمات المالية. كما نشير إلى أن نجاح حوكمة الشركات يتوقف علي تبني مجموعة من القواعد والمبادئ الأساسية التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) وذلك من خلال تدعيمها بجملة من القوانين والتشريعات من أجل ترسيخها، أي توفر البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها. كما أن لحوكمة الشركات مجموعة من العناصر منها المسؤولية الإجتماعية، المساءلة، المشاركة، الإفصاح والشفافية التي تزيد من قوة إدارة المؤسسة.

كما أن تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، والجزائر كغيرها من الدول حاولت مسايرة الواقع وأصدرت أول ميثاق للحكم الراشد في 11 مارس 2003.

تمهيد

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

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

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات

المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرت إستعمالاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد، كما نجد في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

- إن البدأ في تعريف الأداء يساعد القارئ بأنه يركز على المعنى الحقيقي المقصود بكلمة أداء (perfrom): يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف فعلي، يعمل ويرى ديل (dale) أن الأداء يتألف من قسمين:

1_فعالية (Activity)

2_نتيجة هذه الفعالية the out come of the activity

أن توماس جيلبرت Thomas Gilbret فيعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أنه مجموعة سلوك و النتائج معاً، وهو إتحاد السلوك و نتائجه، هو ليس سلوك وحدة أو الإنجاز وحده إنه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص "واشار درة إلى أنه تفاعل بين السلوك و الانجاز أو انه سلوك و الانجاز أو انه السلوك و النتائج التي تحقق معاً، مع الميل إلى ابراز الانجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية و بين الانجاز و النتائج من ناحية أخرى¹.

يمكن تعريف الاداء على انه السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

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

² نوردن زعبيط، خطاب دلالة، تقييم الأداء المالي باستخدام النسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2017، ص.342.

- هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

حسب هذه التعاريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية و الانتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الانتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها².

المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء ، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1. معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي³:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة ؛ أي مختلف الأدوات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة ، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

وحسب معيار الشمولية الذي قسم أهداف الاداء على كلية و جزئية يمكن تقسيم الأداء الى⁴:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء وأ عنصر لوحد ه في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على

¹ عدنان حسين، فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص.231.

² عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص.14.

³ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص.52.

⁴ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، نوفمبر 2001، ص.89.

مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية و النمو والربحية .

- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية . 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.

حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري¹ :

الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في

الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في اجملالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به

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

- **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

- **حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة البحث والتطوير ، أداء ووظيفة الأفراد... الخ

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

- **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف

- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، و كذلك قدرا على الاختراع والابتكار.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص.5.

- أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها و أداء مهامه بنجاح.

المطلب الثالث: قياس الأداء

قياس الأداء المؤسسي جزء من العملية الادارية، يهدف إلى قياس الأعمال التي تمت فعلاً أو التي ستتم، وذلك باستعمال المعايير الرقابية التي سبق أن تقرر. ويمكن تعريف هذه المعايير بأنهاى معدلات قياسية تستطيع المنظمة، أو إدارة الوحدة المحلية، أن تسترشد بها كأساس للتقييم و المراجعة ، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها هذه المعدلات¹.

- أولاً: المعيار العام لقياس الأداء المؤسسي

للإدارة أداء في أية منظمة، كما أن للأفراد أداء أيضاً، ويمكن قياس أداء كل ادارة متخصصة في المنظمة في مجموعة من المعايير، سواء كان هذا الأداء تخطيطياً أم تنظيمياً أم توجيهياً ام رقابةً.

و المعيار الجيد يجب أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واضحاً، مفهوماً للجميع، وأن يكون ممكناً، عملياً، موضوعياً، واقعياً، وان يكون مرتبطاً بالاهداف و الخطط بل منبثقا منها.²

وتستخدم المؤسسات المعايير التالية كأساس لقياس الأداء³:

- 1. الكفاءة **Efficiency**: ويشير هذا المعيار الى حسن استخدام الموارد المتاحة

(الموظفين، المال، الوقت) أفضل استخدام، وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين

لمخرجات و المدخلات، أو النسبة بين المخرجات و الوقت

- 2. الفعالية **Effectiveness**: ويقيس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف

التشغيلية (الفرعية)، للوحدات التنظيمية.

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

² نفس المرجع، ص.40.

³ نفس المرجع السابق، ص.ص.40.41.

- 3. الانتاجية **Productivity**: و يشير هذا المعيار الى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات و المدخلات.

- 4. الجودة **Quality**: و تتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد)، مثل الدقة، السرعة، الاستجابة، والمسئولية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء¹

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه، التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: " المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات ، و هو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة" أما التعريف الوارد في de gestion dictionnaire

كان كما يلي: " معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة"

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء ، و يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

و المؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة و جيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه، الشمولية.

- معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الضاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها

- الوضوح: يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعني بالضبط و ما لا يعنيه

- سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

- الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة و مثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة

¹ ايمن محمود، سامح المرجوشي، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص.26.

ثانيا: أنواع المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، و سنحاول تقديم مجموعة منها¹:

- **المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات و تقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية ، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية...
- **المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك : رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف و موازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الاطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع على طول مدة حساب التكاليف من جهة ، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الاطارات العليا التي لا تتمثل في معالجة الانحرافات فوراً بل التفكير في الاجراءات التي تمنعها مستقبلا. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة ، تتلائم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية الى مجموعة أخرى نذكر منها مايلي:
- **مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة:** الوقت المحقق و الوقت المعياري.
- **مؤشرات الأمن:** عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث ...
- **مؤشرات أداء الآلات:** عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الاعطال...
- **مؤشرات الشاملة و المؤشرات الجزئية:** المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية على أداء المؤسسة(النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة و فعالية الأنظمة التحتية.

¹ ايمن محمود، سامح المرجوشي، مرجع سابق، ص.27.

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء في اطار حوكمة الشركات

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

المطلب الأول: تقييم الأداء

تعريف: تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية و الفعلية بين النجاح الفعلي الذي تم أداءه و بين ما يجب أن يُنجز، وذلك بهدف التعرف و الوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم. فالمديرون العموميون يحتاجون الى تقييم الأداء المؤسسي لكي يعرفوا عن طريقه اين كانوا و الى اين هم ذاهبون¹.

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

و عرفت بعض المنظمات مثل منظمة اليونسكو الأداء المؤسسي على أنه "هو التوصل الى استنتاجات تمكن من اجراء التحليل الكافي لمؤشرات الاداء المؤسسي". و عرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) بأنه: "هو عملية التقويم على أساس مؤشرات الأداء المؤسسي للحد الذي تحققت عنده النتائج المتوقعة". ومن التعاريف السابقة نستخلص مايلي:

- تقييم الأداء هو عملية تهدف الى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات
- هو عملية تطبيق مؤشرات الأداء المؤسسي وتقويم نتائجها.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص.173.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء¹

- توجيه نظر الإدارة العليا لمراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة الى الاشراف ، وحيث يكون الاشراف أكثر انتاجية
- ترشيد الطاقة البشرية للمنظمة في المستقبل، حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز و المكفآت التشجيعية.
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس و الحكم
- ايجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أدائه العمل الذي سيتولى مهامه مقدا، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم و فعال للحوافز، وأيضا المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمات الأعمال ببعضها البعض.
- مساعدة المستويات الادارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لإتلافها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تهدف عملية التقييم المؤسسي الى²:

- الحصول على أفضل عائد، ودفع حركة التنمية، حيث ان تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع واقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة الى زيادة قدرة و كفاءة المنظمات الموجودة و القائمة فيها.
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص.174.

² نفس المرجع، ص.175.

- التأكد من سير التطورات الاقتصادية و الاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.
 - تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
 - المام الفرد بنواحي الضعف في عمله و التي تحتاج الى علاج، وذلك عن طرق نصحه و ارشاده لتحسين أداءه
 - تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء الموظف و العمل على علاجها.
 - اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا
 - الاحساس بالعدالة و المساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير و مقاييس واضحة.
 - شعور الفرد بمسئوليته، وأن أدائه موضع التقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرص في الترقى و الحصول على المكافأة.
 - تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل مع مراعاة العوامل و الاعتبارات المؤثرة في الأداء وأسباب وقوعها.
 - التقييم الموضوعي للأداء عن طريق وجود معايير قياسية و معدلات للأداء، و المتابعة والتسجيل المستمرين لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد.
 - إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم بالإضافة الى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة الى أخرى
- وتساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي في متابعة نشاط المنظمة، وقياسه و تخطيطه، من خلال مؤشرات الأداء، و كذلك تساعد في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، و ذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج و الانحرافات الشاذة التي تخرج عن النطاق المحدد لها.

المطلب الثالث: تحسين الأداء

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال¹.

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

ويتم اللجوء إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عدة آليات أهمها¹:

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

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

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسس تواجه بعض الصعوبات أهمها²: مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة

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

القياس المقارن (BENCHMARKING):

يعتبر القياس المقارن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"، وذلك بهدف تحسينه. وتحقيق هذا الهدف، تتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه: يتيح الفرصة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة، يمثل نقطة البداية لعملية التطوير، يساعد المؤسسة

¹ يحياوي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة و دورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليل (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05-2014، ص.64.

² يحياوي الهام، بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص.65.

للبقاء على قمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويعجل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وتتمثل مراحل تنفيذ عملية القياس المقارن في: التخطيط، البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها، الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار).

المطلب الرابع: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء

تعتمد الحوكمة علي وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا، فهو نظام هدفه الأساسي الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، إضافة إلى ما يقدمه من خصائص ومميزات بفضل قدرته على ترشيد وتوجيه المؤسسة وتقييم الأداء الداخلي لها، من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير وكل ذلك في الأخير من شأنه أن يحسن في أداء المؤسسة ككل¹.

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

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

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

-متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.

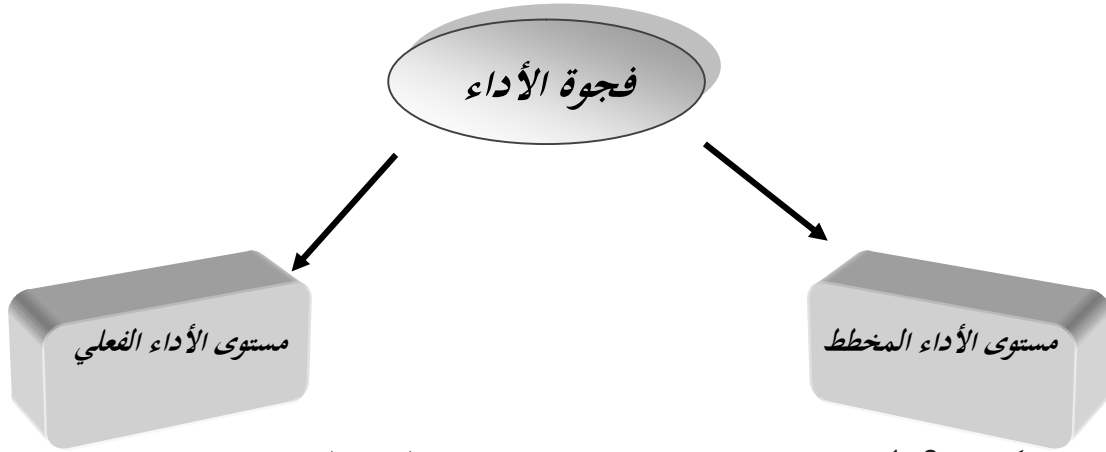
-مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.

-تحليل الانحرافات و التعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

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

وتساعد الموازنة بهذا الإجراء على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب "الإدارة بالاستثناء"، أي توجه الإدارة انتباهها إلى ما هو خارج عن المخطط تاركة بذلك الأمور الروتينية التي تسير سيراً طبيعياً من دون أن تضيع وقتها في مباشرة تلك الأمور، حيث تتم الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت أو الجودة أو التقنية لأو التكلفة... الخ، حيث تدل فجوة الأداء على تباين موجود بين مستوى الأداء المخطط و مستوى الأداء الفعلي¹ ويتبين هذا وفق الشكل الأتي:

شكل (1-2) رقم يمثل فجوة الأداء



المصدر: شكل رقم (1-2) فجوة الاداء المصدر علي السلمي، استراتيجية الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 165

- مساهمة لحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات² :

يعد توفير التمويل عنصراً أساسياً لاستمرار وبقاء المؤسسات، إلا أن توفيره دميعة على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية

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

² يحيوي الهام ويوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص.65.66.

والمؤسسية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق من التي خلالها:

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

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

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

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

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

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

وبالتالي نلاحظ أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد

والمؤسسات ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثمارات، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات¹.

المبحث الثالث: تأثير عناصر الحوكمة على الأداء

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

المطلب الأول: تأثير الإفصاح والشفافية على أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم الإفصاح²:

يعرف الإفصاح بشكل عام بأنه: بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر¹⁰ الاستفادة منها أو استخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها. ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية، وهذا يعني أن تشمل القوائم المالية و الملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها، كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع ويعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها على خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته، والقياس المحاسبي المطلوب مما أدى إلى ظهور ثلاثة مفاهيم للإفصاح وهي:

الإفصاح الكامل: يتطلب الإفصاح الكامل الإفصاح عن كل المعلومات والتفاصيل سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا. هذا النوع من الإفصاح قد لا يفيد مستخدم المعلومات حتى لو تحقق حيث أن كثرة التفاصيل التي تكون غير مهمة قد تربك مستخدم المعلومات ولا تساعد على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب.

¹ يحياوي الهام وبوحيد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص.65.66.

² بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق - المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي - الجزائر يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص.3.

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

الإفصاح الكافي: هو الأكثر استخداماً من قبل المنظمات المهنية ومعظم الكتاب والباحثين حيث أنه وفقاً لهذا المفهوم يتم عرض وتوفير المعلومات الملائمة والتي تتفق واحتياجات مستخدم المعلومات والتي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. ويتطلب هذا المفهوم عرض جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي المعلومات.

ثانياً: مفهوم الشفافية¹

تعددت تعريفات الشفافية بتعدد الأهداف المراد الوصول إليها من الشفافية فمنها من ركز إلى الجانب الاقتصادي ومنها من حضر الشفافية في سياق الميزانية العامة في بعدها المحاسبي أي تدفق المعلومات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية الشاملة في الوقت المناسب و بطريقة يمكن الاعتماد عليها سنحاول ان نرسم الى التعاريف الواردة عن المنظمات و الهيئات الدولية منتقنين للتعاريف التيلا تشمل المجالات المتنوعة للشفافية و في هذا المضمون نذكر التعاريف التالية:

- تعرف هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات و العمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول الى المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء.

- و الشفافية من وجهة نظر خبراء صندوق النقد الدولي هي الانفتاح الى الجمهور فيما يتعلق:

1. هيكل ووظائف القطاع الحكومي و أهداف السياسية والاقتصادية،
2. حسابات القطاع العام التي من شأنها تعزيز المساءلة و تثبيت المصادقية،
3. حشد تأييد قوي للسياسات الاقتصادية من جانب الجمهور الذي سيكون الى علم تام بمجريات الامور.
4. الشفافية في جميع مراحل اعداد الميزانية من مراقبة الحكومة ومحاسبتها اي الانفتاح الى الجمهور في ما يتعلق بهيكل ووظائف القطاع الحكومي من خلال تعزيز المساءلة و تثبيت المصادقية لان انعدامها يؤدي الى عدم الاستقرار و عدم الكفاءة و عدم العدالة ايضاً.

¹ د. حاجي العلي، دور الشفافية في تحقيق حوكمة المالية العامة، مجلة العلوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 26/2012، ص. 106.

استند البنك الدولي في تعريفه للشفافية الى مفهوم الحوكمة حيث قام تعريف البنك الدولي الى دعامتين هما التضمنية او المشاركة من ناحية و المساءلة من ناحية اخرى، ويقصد بالتضمنية المساواة بين كل من له مصلحة في ادارة الحكم اما المساءلة فتشير الى عدم اقتصر الديمقراطية الى التمثيل الشعبي فحسب ولكن لإحتوائها إلى الشفافية في إدارة الحكم.

ثالثا: شروط الشفافية

من بين الشروط التي يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية يجب¹:

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

رابعا: تأثير الشفافية والافصاح على الأداء

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

¹ بوضياف مليكة، الادارة بالشفافية: الطريق للتنمية والاصلاح الاداري، الملتنقى الوطني حول اشكالية الحكم الراشد في ادارة الجماعات المحلية والاقليمية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية. ورقلة، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010، ص.141.

- أن تطبيق الإفصاح والشفافية يترتب عليهم توفير الوقت والتكاليف، وتجنب العشوائية والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤديان إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أوضح وأكثر شفافية؛ لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً، وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يساعد الإفصاح والشفافية على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.
- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام¹.
- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات الوطنية
- محاربة الفساد بكافة صوره وأشكاله وتقليص البيروقراطية.
- توعية المعنيين بالقرارات وإطلاعهم على الخيارات المتاحة وتسهيل عملية تقييم الأداء وتحقيق الديمقراطية.
- تعتبر الشفافية مصدراً أساسياً لتعزيز الحكم السليم.
- تعزيز الاتصال بين المؤسسة وأصحاب المصالح والمسؤولين.
- تعزز الشفافية الرقابة الذاتية وذلك بتحديد الصلاحيات الخاصة بالموظفين والعاملين لاتخاذ قراراتهم الخاصة بمجال عملهم².
- كلما ازداد العمل بمبدأ الإفصاح والشفافية أي كلما كانت المعلومات متاحة للجمهور والمستثمرين خصوصاً كلما نقص التعامل المحظور لهذه المعلومات الامتيازية، فالعلاقة إذن علاقة طردية . ومن جهة أخرى فإن التحايل على مبدأ الإفصاح بنشر معلومات خاطئة فإنه سلوك مجرم في حد ذاته وهو ما يعرف بجريمة نشر معلومات خاطئة، ذلك أن بعض المشاركين في البورصة قد يعمدون إلى نشر معلومات غير دقيقة وغير صحيحة عن وضعية تلك الأسهم المتداول فيها مما يهز ثقة السوق³.
- يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الانفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، وعلى

¹ د. حمزة بن عبد الله عقيل، الإدارة بالشفافية مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ماي 2013، ص. 31.

² أ. قسوم حنان، أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري، مجلة الأبحاث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الرابع، 2016، ص. 8.

³ أ. حمزة عبد الوهاب، أهمية الإفصاح المالي في الوقاية من جرائم البورصة وموقف المشرع الجزائري منه. جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/03/27 الساعة 21:36 <http://drjugehamza.over-blog.com/article-116512943.html>

العكس من ذلك فان غياب الشفافية يؤدي الى اهدار الموارد وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل، أي عدم ترشيدها¹.

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

المطلب الثاني: تأثير المساءلة على الأداء

أولاً: مفهوم المساءلة

ترجع تسمية المساءلة "Accountability" الى لفظ الحساب "Account"، ويعني مضمون هذا اللفظ ان الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخري، أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها محاسبة طرف من أطراف الحكم أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة².

تعرف هيئة الأمم المتحدة المساءلة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين بما يلي³:

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

أشار (الجهني) إلى مجموعة من التعريفات للمساءلة وهي على النحو الآتي : "قدرة المستخدم على تنفيذ المهام المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعلم المستخدم"، "الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف"، "إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات علمية قاموا بها تتنافى مع الأنظمة والمعايير المرعية، ولا تنسجم معها"، و"وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أدايمهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات

¹ علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الانسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول : المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009، ص.7.

² رشا نايل حامد الطروانة، علي محمد عمر العضايلة، مرجع سبق ذكره، ص.68.

³ د.قاسمي كمال، د.سعود وسيلة، عنوان المداخلة "نظرة على مراقبة التسيير كآلية من آليات حوكمة الشركات"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2، 2015، ص.3.

الجيدة وتقليل الممارسات السيئة و أن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة". وأيضاً هي قيام الرئيس بحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال"، الوعد أمام المستخدم (صاحب العمل) وأمام النفس والآخرين بتقديم نتائج محددة.¹

ويضيف التعريف الأخير بعداً جديداً للمساءلة وهو أن المؤسسة قد تسأل بوصفها وحدة واحدة وبذلك فإن المساءلة ليست للفرد فقط، بل هي للمؤسسة أيضاً. ويشير التعريف المذكور للمساءلة إلى أنظمة ومعايير يجب ان تنسجم معها سلوكيات وأعمال وقرارات الأفراد والمؤسسات.²

ثانياً: أنواع المساءلة

لم يتفق الباحثون على تصنيف واحد يشمل جميع أنواع المساءلة، فهناك تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة، و يمكن توضيح أنواعها على النحو التالي:³

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

المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين و المسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح و القوانين .

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

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

المساءلة الإجتماعية/العامة: و تشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة و الإدارات المختلفة داخل

¹ د. بسام أبو حشيش، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة إتجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، جامعة الأقصى بغزة، المجلد 18، العدد 02، جويلية 2010، ص. 604.

² حيدر العمري، درجة التوافق عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص. 76.

³ نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترح لاستكمال متطلبات اعداد رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص. 44. 43.

الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، و هي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية و ذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم و مهامهم بموجب القانون.

المساءلة الهيكلية: وهي المساءلة المبنية على العالقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس و من أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنويا أو نصف سنويا حيث يقوم المسؤول بمراجعة و تقييم أداء المرؤوسين.

ثالثا: مبادئ المساءلة

توجد عدة مبادئ يجب أخذ بها عند إقرار المساءلة و هذه المبادئ كما يلي:¹

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

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

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

المساءلة و التجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، و يجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، و اذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا و ترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز و المحاباة.

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

رابعا: أهمية المساءلة

¹ نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص.42.

تلعب المساءلة دوراً محورياً في تشكيل و توجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة. وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل ان تكون مجرد آليات وان اهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى ابرزها الديمقراطية والشفافية و التمكين وذلك من خلال السعي الدؤوب الى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة.¹

ولا يخفي أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات و المؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الادارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الانصاف و إظهار الانجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة. وتتمثل أهمية المساءلة في²:

- 1- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- 2- تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.
- 3- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء.
- 4- معرفة العاملين بالتناصح المتوقعة وبشكل واضح،
- 5- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.
- 6- إعطاء دافعية أكبر للتطور و التقدم في العملية الادارية،
- 7- المساعدة على الابداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الابداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك.

وفي الأخير ينبغي النظر الى المساءلة على انها ليست مصدراً للخوف و القلق، ولا انها أداة للتهديد، ولا قضية تحقيق لإصدار الحكم بقدر ما هي أسلوب لمراجعة بهدف تحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات.³

¹ نعيمة محمد حرب، نفس المرجع، ص.43.

² نفس المرجع، ص.44.

³ عبد السلام محمود حتامله، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس، مجلد 11-العدد 1 يناير 2017، ص.104.

المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

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

حيث تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية، نسوق منها ما يلي:

- عرف (Drucker) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".

- تعرف موسوعة ويكيبيديا المسؤولية الاجتماعية بأنها: " المفهوم الذي تهتم بموجبه الشركات بمصالح المجتمع، عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم و المجتمعات والبيئة وذلك في كل أوجه عملياتها"¹.

- عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالسلوك الأخلاقي و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم و المجتمع ككل"².

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للشركات الذي يدمج ضمن نموذج الأعمال. إنه نشاط طوعي تقوم به شركة للعمل بطريقة اقتصادية واجتماعية ومستدامة بيئياً. يهدف إلى تبني المسؤولية عن أعمال الشركة وتشجيع أحداث تأثير إيجابي من خلال أنشطتها على البيئة والمستهلكين والموظفين والمجتمعات وأصحاب المصلحة وكافة الأعضاء الآخرين في المجال العام الذين يمكن أيضاً اعتبارهم من أصحاب المصلحة³.

ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب كروول Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيرية Philanthropy، وفي هذا الإطار قدم كروول Carroll مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من

¹ بن حيمه مريم، بن حيمه نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 16/09/2015، ص2.

² World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1999, p 3.

³ مركز مقديشو للبحوث والدراسات، الدكتور عادل عمر، المسؤولية الاجتماعية ودورها في بناء واستقرار المجتمع، تم الإطلاع عليه في

2019/05/21 على الساعة 2:14 <http://mogadishucenter.com>

المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كروول Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل منظمات الأعمال. في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال¹، وقد وضع كروول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): هرم كروول Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية و المالية، 2008، ص32.

¹ بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، ملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص3.

ثالثا: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات

تناولت العديد من البحوث و الدراسات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المنظمة، حيث قسم **connolly** الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسين هما الفوائد المالية والفوائد الاجتماعية. فبالنسبة للفوائد المالية يشير **connolly** إلى أن المنظمة إذا لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية فإنها ستتكد تكاليف باهظة، وستدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المنظمة بدفع تكاليف الضرر البيئي. كما وجدت بعض دراسات أخرى أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل الشركات لمسئوليتها الاجتماعية وبين أدائها و الأرباح المالية التي تحققها الشركات وتعود هذه العلاقة الإيجابية إلى تحسن العلاقة داخل الشركات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء الشركة من ناحية أخرى، كما تتحسن سمعة الشركات وتصبح مؤهلة للاقتراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع. كما أكدت دراسات أخرى على أن التزام الشركات ببرامج المسؤولية الاجتماعية يكون له أثر إيجابي على إنتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم أخرى كما أوضحت دراسات إيجابية على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام البيئي وإنتاجية الشركات وكفاءتها في استخدام الموارد وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات يتوقف على قدرة الحكومات على توفير بيئة أعمال مواتية وعلى ما تفرضه من ضرائب وعلى مرونة قوانين العمل.

المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسات الاقتصادية

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

أولا: مفهوم المشاركة

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

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

أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم . يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت¹.

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات. فلا إدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضاً المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة، وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات، وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذا إرتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم أو المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير².

ثانياً: عوامل نجاح عملية المشاركة:

لكي تنجح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل منها:³

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.
- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلها للوقوف الى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوي.
- أن تتمكننا من التوصل الى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ثالثاً: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة
- إن عنصر المشاركة له دور فعال للتأثير على أداء المنظمة وتطويرها فهي:⁴
- تعبر عن حق طبيعي للقوى المنتجة لتقرر الخطط والإنتاج وتوزيع العائدات من خلال امتلاكها حق إدارة المنظمة التي يعملون فيها
- المشاركة سبيل للقضاء على الأوتوقراطية من خلال انتقال سلطة الإدارة من أيدي القلة إلى أيدي الأكثرية وخلق الشعور بالمسئولية لدى كل عامل تجاه العمل الذي يؤديه وتجاه المنظمة التي يعمل

¹ منهل الثقافة التربوية، مفهوم المشاركة، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/04/05، علي الساعة 20:34 <https://www.manhal.net>

² نعيمة محمد حرب، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ Vann Allan-Shared Decision Making-Making-Effective Leaderchip-1992-Principale No12pp31.

⁴ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص.ص. 97.101.

فيها، كما أنها تعني خلق نوع من التوجيه والرقابة الذاتيين لدى كل الأفراد داخل التنظيم، عندها تتحول جهود الأفراد من الصراع والتخريب إلى رفع الإنتاجية والمحافظة على استمرارية التنظيم وفي ذلك تحقيق لمصالح كل الأطراف .

المشاركة تؤدي إلى تحقيق العدالة كل حسب ما يستحق من ثمار الجهد الجماعي

المشاركة وسيلة لخلق بواذر الإبداع والابتكار من قبل العمال، ولتحسين مستوى الإنتاج وتطوير أساليبه.

المشاركة تساعد على تثقيف العمال، وتخلق روح المسؤولية فيهم نتيجة شعورهم بكيانهم وأهميتهم داخل المنظمة وتدفعهم بالتالي إلى الاستمرار في تحمل المسؤولية وفي الدفاع عن أي عمل شاركوا في التخطيط له أو في تنفيذه. إن في كذلك قضاء على ظاهرة اللامبالاة ومساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية. المشاركة تعتبر أداة لتطوير العاملين من النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية وزيادة حماسهم وتقبلهم للتطوير والتغيير إنها تنمي الشعور بالنفس لديهم وتقوي الاعتزاز بالجماعة وتهيء للعامل فرصة التعبير عن الرأي. إنها ترفع من معنوياته ومن شعوره بالرضا وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية . المشاركة وسيلة لزيادة التقارب بين الإدارة والمرؤوسين ومن خلالها يمكن وضع المرؤوسين بصورة المشكلات التي تعترض الإدارة لبلوغ الأهداف سواء منها الاقتصادية أم الاجتماعية، أنها توضح أن العملية الإدارية ليست بالبساطة أو السهولة الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج، ومن أهمها العنصر البشري والاستخدام الأفضل يتم بالمشاركة الفعلية بالعملية الإنتاجية والإدارية

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

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

خلاصة الفصل

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

تمهيد:

تناولنا فيما سبق المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات وأهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة ولتوضيح الجانب النظري و محاولة مقارنته بالواقع التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية ومدى تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات لتحسين أدائها، إرتأينا القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية صوفاكت للأغطية النسيجية "SOFACT"

ولإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية.

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في مؤسسة صوفاكت.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية

في هذا المبحث سنحاول إعطاء صورة مفصلة عن مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة صوفاكت SOFACT

إن شركة الأغذية النسيجية تيسمسيلت صوفاكت، شركة ذات أسهم رأسمال 822.265.000 دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية COUVERTEX وذلك طبقا للقرار رقم 2 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 1997/11/09 بمقره الاجتماعي الساكن ب 22 شارع المعدومين 1997/05/17، العناصر الجزائرية، وبدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 1998/03/15. تخضع المجمع HOCDM متخصصة في إنتاج الأغذية النسيجية تعمل في إنتاج هذه الأغذية المواد الأولية (صوف إصطناعي ACRLIQU 100) المشتقة من مادة البترول. يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة عامل و عاملة ي ب 202 يتمتعون بكل إمتيازات القطاع العام من عطل وتأمينات... الخ. كما أن تطور رقم الأجرة مرتبط بنسبة تطور رقم الأعمال في المؤسسة و هذا حسب السنة الواحدة. تقع مؤسسة صوفاكت فب الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم، وما جعل موقعها الإستراتيجي كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

المطلب الثاني: بطاقة تقنية للمؤسسة

1. التسمية: الجزائرية للمنتوجات المركب الصناعي تكسالت صوفاكت-تيسمسيلت.
2. الرأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دينار جزائري ب 200 سهم.
3. رأس المال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 2000/06/24 هو 700.000.000 دج ب 1400 سهم وهذا حسب تقرير الجمعية غير العادية للمؤسسة صوفاكت سنة 2000.
4. المؤسسة الأم: COUVERTEX TISSEMSILT.
5. تاريخ الإنشاء: 1998/03/15.
6. رقم السجل التجاري: 98B07002021.

7. رقم الضمان الإجتماعي: 3832463057 .

8. المساحة الكلية: 10 هكتار و 03 وحدات. المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين توجد الورشات و المخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

9. الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 600.000 بطانية سنويا ومرونة في انتاج، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما سرح به نائب رئيس المديرية التقنية.

10. يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 202 عامل وعاملة يصنفون كما يلي:

-الإطارات: 23 عامل.

-رؤساء الأفواج: 42 عامل.

-عمال التنفيذ: 137 عامل.

11. الزبائن الأساسيين:

- مؤسسات وهيئات عمومية.

- بائعي الجملة.

- موزعين خواص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

1. تكييف المنتجات لمتطلبات السوق جديدة.
2. مراقبة الجودة من التكنولوجيات الجديدة وتحقيق اللامركزية في إدارة الأجهزة.
3. جذب الشركاء لتعزيز موقف الفريق في الأسواق الوطنية والدولية.
4. البحث المتواصل يوم بعد يوم من أجل تقديم إنتاج مغاير ومتنوع يحظى بكمية وافرة من إعجاب المستهلك الطامح إلي ما هو أحسن.
5. التوفيق بين القدرات البشرية، ووسائل الإنتاج والتسويق والبحث.
6. تطوير المنتجات النسيجية الجديدة (التجديد).
7. إضافة شركاء في الإدارة.
8. التسويق والدعم للتصدير والرفع من المستوي الاقتصادي للوطن.
9. إقامة رابطة في تنظيم التدريب في الحرف الأساسية وتسويق المنتوجات.

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في مؤسسة صوفاكت

المطلب الأول: أطراف حوكمة الشركات

أولاً: المساهمون

شركة صوفاكت وبالرغم من أنها شركة ذات أسهم إلا أنها ملك لشريك واحد وهو الدولة حيث تمثلها شركة تسيير المساهمات SGP أي أن الشركة تسيير المساهمات هي ممثل الدولة الشريك الوحيد حيث تضم هذه الشركة أربع مديريات وهي: المديرية العامة للخشب، المديرية العامة لصناعة الجلود، المديرية العامة للألبسة الجاهزة وأخيراً المديرية العامة للمنسوجات الجزائرية والتي تمثل مؤسسة صوفاكت أحد وحداتها.

ثانياً: المسيريون

كما أشرنا في الجانب النظري للدراية بأن الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية

الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتتكون إدارة شركة صوفاكت من مجموعة من الإطارات الإداريين الرئيسيين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1) يمثل المسيرين في المؤسسة صوفاكت

الاسم واللقب	المنصب
بن عزوز محمد	مدير المركب (المدير العام)
بوراس رابح	مدير التموين والتسويق
بوعلام رحال	مدير تقني
عياد محمد أمين	مدير المالية والمحاسبة
سيدبوح محمد	مدير الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثا: مجلس الادارة

هم ممثلوا أصحاب الأموال داخل الشركة وهم معنيون باختيار الادارة التنفيذية، ومراقبة أداء المديرين التنفيذيين داخل الشركة والتأكد من أنهم يعملون لصالح الشركة، ولصالح تعظيم ثروة الملاك.

من بين الأعضاء الاستثماريين نجد أعضاء قانونيين وممثلين للعمال، بالاضافة الى أعضاء خارجيين، بالنسبة للقانونيين يتم اختيارهم من طرف المساهم الوحيد (الدولة)، لمدة ستة سنوات يتم تحديد ثلثهم كل سنتين عن طريق القرعة، وعضوين ممثلين للعمال يتم تحديدهم كلما جرت الانتخابات امثلي العمال وتنصيب لجنة مساهمة جديدة. إذ تدوم عضويتهم لمدة ثلاث سنوات إن لم تسحب منهم العضوية، يجتمع مجلس إدارة المؤسسة باستدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلث أعضاءه، ترسل الاستدعاءات في مدة لا تقل عن ثمانية أيام ولا تزيد عن خمسة عشر يوما، وتجدر الاشارة إلى أمانة المجلس المسؤولة عن كل التحضيرات التي تسبق انعقاد الجلسة.

أمانة مجلس الادارة:

تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الادارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها لتناقش في الجلسة، كما تقوم بالاجراءات التالية:

- تحرير الاستدعاءات الموجهة للأعضاء
- إشعار أعضاء مجلس الإدارة بتاريخ انعقاد الجلسة وجدول الأعمال الذي يكون مرفق بملف المداولة.
- تعتبر أمانة المجلس مركز الإعلام عن محور الجلسات من طرف الأعضاء لتزويدهم بالمعلومات الكافية و المتعلقة بالمداومة

رابعاً: أصحاب المصالح

تتعدد أصحاب المصالح في مؤسسة صوفاكت، وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة وتتكون من:

- العملاء (سلك الأمن، الجامعات، مختلف القطاعات العمومية الخ)
- العمال والموظفين.
- الجهات الحكومية.

تتم مؤسسة صوفاكت كثيراً بأصحاب المصالح وهذا لكسب ثقتهم بالشركة وتوطيد العلاقة معهم وهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم.

المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية في مؤسسة صوفاكت

تعمل مؤسسة صوفاكت للأعطية النسيجية وبشكل متواصل على تطوير و الحفاظ على علاقات مبنية على الثقة بينها وبين مختلف الأطراف ذات الصلة، حيث تعمل على توفير بعض المعلومات ونشرها منها:

- المجلات والمطبوعات التي تنشرها المؤسسة التي تحتوي على بعض معلومات المؤسسة
- الهاتف: 046 47 11 11
- إيميل: sofact_spa@yahoo.fr

أما المعلومات المفصّل عنها من قبل المؤسسة نذكر منها:

- اسم الشركة و الشكل القانوني و لمحة تاريخية.
- عرض مختصر لأهداف الشركة.
- عرض معلومات عن العمال (العدد، النوع).

- وصف الخدمات الرئيسية للمؤسسة.
- معلومات عن المديرين الأساسيين.
- عرض الميزانية.
- عرض جدول حسابات النتائج

كما أن المعلومات المفصّل عنها مختصرة، وكذلك من أهم شروط الإفصاح التوقيت المناسب، حيث نجد مؤسسة صوفاكت تتأخر في إصدار التقارير السنوية.

المطلب الثالث: المساءلة في مؤسسة صوفاكت

تطبق مؤسسة صوفاكت مبادئ المساءلة من خلال القوانين و النظم الموجودة في النظام الداخلي للمؤسسة والتي تتضح من خلال:

- **وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات:** التي جاءت كتمهيد في النظام الداخلي للمؤسسة في نصه الذي يقول¹: " يحدد هذا النظام القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل ... الصحة ، والأمن و الانضباط العام داخل الوحدات التابعة للمؤسسة وذلك طبقاً للتشريع المعمول به " مضيفاً أيضاً " كل الأحكام التي تكون مخالفة سواء لأحكام جديدة تشريعية، أو للإتفاقية الجماعية للمؤسسة تعتبر لاغية بقوة القانون" و يؤكد أيضاً " كل قبول لمنصب عمل بالمؤسسة يستلزم قبول هذا النظام الداخلي و التعهد بالإمتثال له"

- **مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء:** يتضح هذا المبدأ في المادة (62) من النظام الداخلي للمؤسسة² "في حالة وجود مخالفة أو خطأ مهني أو الإخلال بالنظام العام يكون موضوع العقوبات التأديبية كما هو مبين في النظام الداخلي ويتم النطق بهذه العقوبات كما يلي:

أ) من طرف المسؤول السلمي بالنسبة للأخطاء من الدرجة الأولى

ب) من طرف السلطة السلمية المحولة قانوناً بالنسبة لأخطاء الدرجة الثانية و الثالثة"

¹ تمهيد النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

² المادة (62) و(63) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

و في المادة (63) التي تبين " المقررات التأديبية يجب أن تتخذ و تبلغ إلى المعنيين في خلال أجل أقصاه تسعين (90) يوما تحت طائلة التقادم. ويمكن للمديرية أن تأخذ إجراءات تحفظية تتعلق بتوقيف عامل أو أكثر بسبب خطأ يهدد بالإخلال بالسير الحسن للنشاط"

- **عدالة تطبيق الجزاء:** يهدف النظام الداخلي للمؤسسة للعدالة والمساواة بحيث¹ " يكون كل عامل بالمؤسسة مهما كانت رتبته السلمية، متمتعاً بحقوقه ومتحملاً لإلتزاماته الإلتفافية طبقاً لتشريع العمل" "كل إخلال بالتزام تعاقدى من طرف العامل يعرضه إلى العقوبات المنصوص عليها في هذا النظام الداخلي"

"فضلاً عن ذلك فإن المؤسسة تضمن لكل عامل شروط الصحة، والأمن والحماية المهنية والإجتماعية الناتجة عن عقد العمل"

- **المساءلة و التجانس في توقيع العقوبة:** العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، ولكي لا تتهم الإدارة بالتحيز و المحاباة بين العاملين ، فإن المادة الأولى (01) من النظام الداخلي نصت على² " يطبق هذا النظام الداخلي على جميع عمال المؤسسة و في جميع الحالات التي لم تكن موضوع حكم خاص منصوص عليه في نص تشريعي لأو تنظيمي ساري المفعول".

- **مبدأ التدرج في شدة العقاب:** يظهر هذا المبدأ جلياً في المادة (64) من النظام الداخلي " ... تصنف الأخطاء حسب ثلاث مستويات متفاوتة" و المادة (65) التي تحدد أخطاء الدرجة الأولى " التصرفات التي تمس بالإنضباط العام وكل خطأ يترتب عنه ضؤؤ كادي محدود، وخصوصاً : ل رفض التنقيط أو الامضاء (الحضور) للتأخرات المتكررة ... الخ

والمادة (67) التي تبين أخطاء الدرجة الثانية "تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية جميع الأعمال المرتكبة نتيجة عدم الحيطة أو الإهمال و يترتب عنه ضرر مادي أو معنوي"

أما الاجراءات التأديبية فتحدثت عنها المواد من المادة (69) الى المادة (76)³.

¹ المادة (02) نفس المرجع

² المادة (01) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت

³ المادة (64)، (65)، (67) من نفس المرجع

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة صوفاكت

في محاولة منها للعب دور فعال و ايجابي في المجتمع تسعى مؤسسة صوفاكت لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تمثلت في:

- **المسؤولية الخيرية:** اسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك توفير فرص عمل لأفراده لتخفيف من مشكل البطالة، أما في المجال الخيري خصصت المؤسسة حصة من مخزون الأغذية والأفرشة والتبرع بها في حالة الكوارث الطبيعية (زلازل، فياضانات...)، وتنظم أيام لتبرع بالدم لجميع عمال المؤسسة، كما تسمح لفرق الحماية المدنية من اجراء مناورات داخل محيطها لتدريب أعوانها على الحرائق والتدخلات العاجلة بحكم أن مصنع معرض لمثل هاته المخاطر.
- **المسؤولية الأخلاقية:** من خلال تكافئ فرص العمل للأفراد، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وإنتماء العاملين والإهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتوفير جو من الأمن لهم والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما الى ذلك. كذلك تظهر أخلاقيات المؤسسة في المساهمة في حماية الموارد الطبيعية من خلال الاقتصاد في استخدام المواد الخام والاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة وكذلك المساهمة في حماية البيئة من خلال تسيير النفايات و التخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه.
- **المسؤولية القانونية:** تحاول المؤسسة القيام بدور اجتماعي بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة و بالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقاد كالمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية (البطالة) بحيث يكون هناك تكافئ الفرص بموجب القانون ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين وتوظيف المعوقين، وتحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن.
- **المسؤولية الاقتصادية:** هدف المؤسسة هو تعظيم الربح وهذا هو القاعدة للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج وتحديد مستوى الدلالات الإحصائية حول تأثير الحوكمة في الأداء فمن أجل معرفة العلاقة بينهما تم تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة الدراسة ومن ثم قياس النتائج و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على مدى تأثير قواعد لائحة حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. و قد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

1. **مصادر البيانات الأولية:** تمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة ولائحة حوكمة الشركات ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **مصادر البيانات الثانوية:** وتمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات والمنشورات المرتبطة بالدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور حوكمة الشركات في أداء المؤسسات الاقتصادية، و أية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

حدود وأداة الدراسة:

اولا: حدود الدراسة

يقتصر البحث على مؤسسة صوفاكت لولاية تيسمسيلت تم توزيع (70) استبانة للدراسة على أفراد المؤسسة من عاملين ومدرسين وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (10) منها لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (60) استبانة.

ثانيا: أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية للبحث الميداني، و ذلك لما توفره من وقت وجهد، هذا وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1. إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جميع البيانات و المعلومات.
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للاستبانة و تعديل حسب ما يناسب.
4. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 أقسام كالتالي:

خطاب موجه للشخص المستجيب توضح أهداف الدراسة.

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يتكون من أربعة أسئلة.

القسم الثاني: يتكون من خمسة محاور تتناول تأثير مبادئ حوكمة الشركات على أداء مؤسسة صوفاكت وهي كالتالي:

1. يؤثر وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
2. وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.

3. يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
4. يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة و يحدد مسؤولياتهم. على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.

القسم الثالث: يحتوي على 8 أسئلة حول أداء مؤسسة صوفاكت

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في قياس الإجابات على فقرات الاستبانة و هذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي يتناولها الاستبيان، و بالتالي فهو يسهل على الطالب ترميز الإجابات، فكلما اقترب متوسط الإجابة من (5) كلما دل ذلك على توفر النواحي المذكورة في الفقرات، و كلما اقترب متوسط الإجابة من (1) دل ذلك على عدم وجود تلك الأمور، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-2): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء. تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، ادارة البرامج و الشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 07.

متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3-3) يبين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات)
تحسين أداء مؤسسة صوفاكت	يؤثر وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
	وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
	يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
	يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة و يحدد مسؤولياتهم. على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.
	الأداء في مؤسسة صوفاكت.

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للاستبيان

يتناول هذا المطلب الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وصدق الإستبانة وثبات الإستبانة.

أولاً: الأدوات المستعملة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية (الاستبيان)

تم تفرغ البيانات في شاشة Data View و معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و من أجل تحليل النتائج إعتدنا على الإحصاء الوصفي و الإحصاء الإستدلالي، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

1. أدوات الإحصاء الوصفي: بغرض التحليل إستخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت

في:

- التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- الرسوم البيانية لتوضيح العلاقة بين المتغيرات؛
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة أساسا في حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من الاستبيان و ذلك لمعرفة و ذلك لمعرفة الاجابة التي تتمركز حولها مفردات العينة؛
- مقاييس التشتت المتمثلة أساسا في حساب الانحراف المعياري لكل عبارة من الإستبيان، و ذلك لقياس مدى التشتت أو البعد بين مفردات المتغير عن مقياس النزعة المركزية.

2. أدوات الإحصاء الإستدلالي: الأساليب الإحصائية المستعملة في الإحصاء الإستدلالي هي كما يلي:

- إختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- حساب معامل (Pearson) بغرض معرفة درجة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع؛
- نموذج الانحدار الخطي البسيط؛
- حساب معامل التحديد.

ثانياً: صدق الاستبانة

قام الباحثون بعرض الاستبانة على المشرف و أعضاء من هيئة التدريس في المركز الجامعي و المتخصصين في المحاسبة، و الإدارة، و المالية، و تمت الاستجابة لأراء السادة المحكمين، و إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في

ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، و بذلك خرجت الاستبانة النهائية ولتحديد الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الارتباط بين كل محاور الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ حيث كان معامل الارتباط قويا و بذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

ثالثا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات من خلال فترات زمنية معينة.

و لاختبار ثبات الاستبانة والرد عليها من قبل المجتمع فقد تم استخدام معامل المصدقية من خلال طريقة (Alpha croubach) لقياس مصداقية الاستبانة المستخدمة لجمع البيانات و قد بلغت قيمة ألفا كرونباخ على النحو التالي:

الجدول رقم (03-04) يمثل تحليل معامل ألفا كرونباخ للإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.763	33

المصدر: من مخرجات spss الملحق الثاني، ص.110

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الفا كرونباخ إقترب من 0.702 لعوامل الدراسة و هذا ما يطمئن على ثبات أداة الدراسة، ونشير إلى أن معامل الفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن على صدق أداة الدراسة طبقا لقاعدة القياس.

وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة وتحليلها

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال دراسته الميدانية توضح له مدى توافق آراء العينة مع موضوع بحثه، لذا سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة ثانياً تحليل فقرات الإستبانة وتفسيرها وفي الأخير استنتاج علاقة الحوكمة بالأداء.

1. المؤهل العلمي

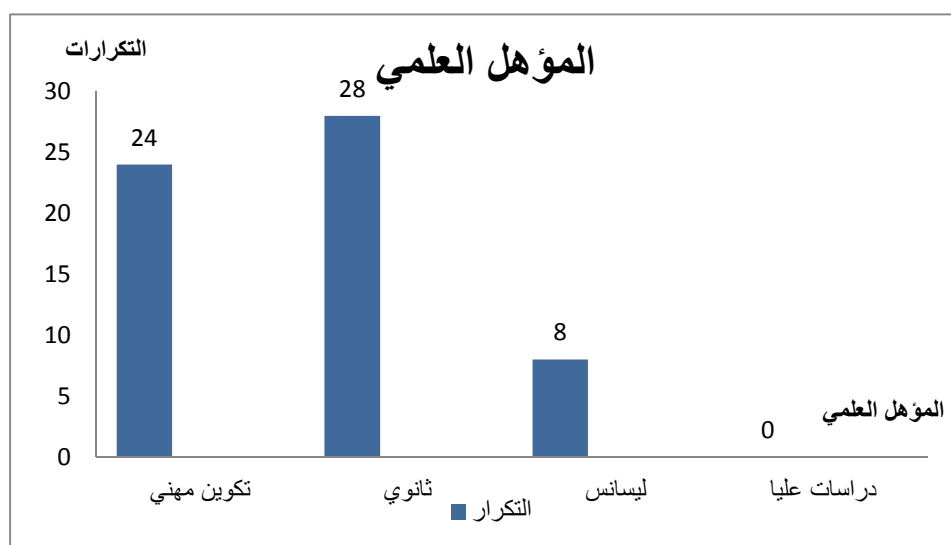
يبين الجدول (03-05) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

الجدول (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
40%	24	تكوين مهني
46.7%	28	ثانوي
13.3%	8	ليسانس
00%	00	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص)

الشكل رقم (03-07) تمثيل بياني للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين (إعتماداً على معطيات الجدول (03-05)، و برنامج Excel)

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة، حيث نجد أن أغلبهم متحصلين على شهادة التعليم الثانوي بنسبة 46.7% ونسبة 40% متحصلين على شهادة في التكوين المهني ونسبة 13.3% من الحاصلين على شهادة ليسانس، و دل هذه النسبة الكبيرة من حاملي الشهادات على وجود كفاءة في عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بأمانة على فقرات الاستبانة.

2. سنوات الخبرة

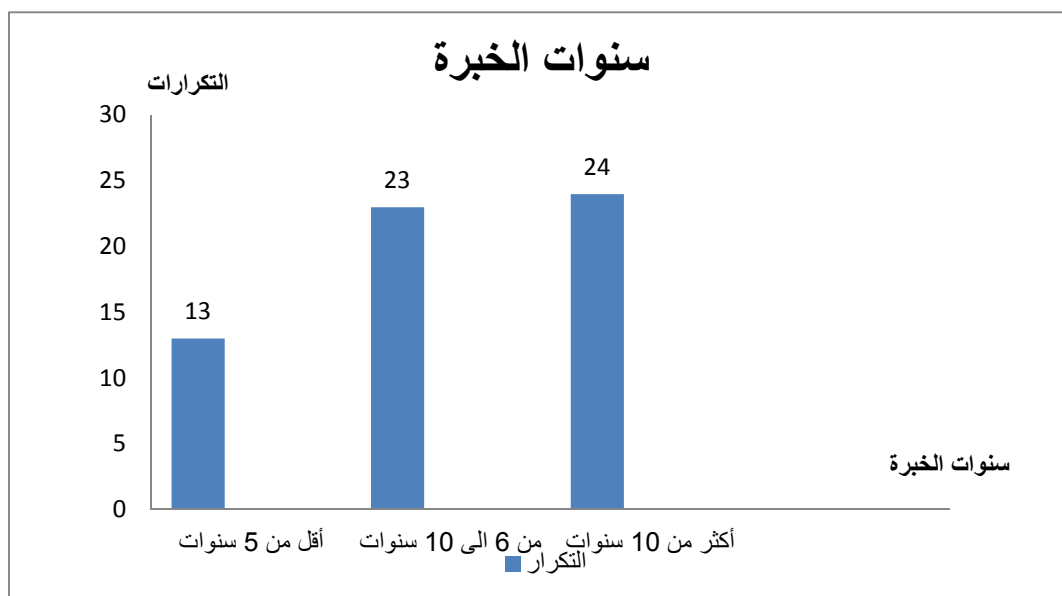
يبين الجدول (03-06) سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	21.7%
من 6 الى 10 سنوات	23	38.3%
أكثر من 10 سنوات	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث ، ص

الشكل رقم (03-08) تمثيل بياني لسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين (إعتمادا على معطيات الجدول (03-06)، و برنامج Excel)

نلاحظ من خلال الجدول السابق توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 21.7% خبرتهم أقل من 5 سنوات و 38.3% خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات والباقي بنسبة 40% خبرتهم أكثر من 10 سنوات، و هو ما يتناسب مع الخبرة المهنية لأفراد العينة.

ثانيا: تحليل فقرات الاستبانة و تفسيرها

من أجل حوصلة النتائج تم حساب تكرارات الاجابات المختلفة و ما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم حساب النتيجة من خلال المتوسط الحسابي عن طريق حساب المدى (5-1=4)، حيث 4 تمثل عدد المسافات ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج كالتالي:

- من 1 الى 1.8 تمثل غير موافق بشدة
- من 1.81 الى 2.6 تمثل غير موافق
- من 2.61 الى 3.4 تمثل محايد
- من 3.41 الى 4.2 تمثل موافق
- من 4.21 الى 5 تمثل موافق بشدة

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول: يؤثر وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت

لمعرفة مدى تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين، تم حوصلة النتائج في الجدول التالي:

الجدول (03-07): نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة
موافق	1.01	4.02	2	5	3	30	20	(ت)
			3.3	8.3	5	50	33.3	(%)
موافق بشدة	0.84	4.28	1	2	3	27	27	(ت)
			1.7	3.3	5	45	45	(%)
	0.90	4.30	1	3	3	23	30	(ت)

المساهمون وأصحاب المصالح يؤدي الى تحسين ادائها	(%)	50	38.3	5	5	1.7	موافق بشدة
قيام السلطات الاشرافية بمهامها وتطبيق القوانين يساعد على التنفيذ الفعال لإطار حوكمة الشركات و يحسن الأداء	(ت)	21	29	5	3	2	موافق
		35	48.3	8.3	5	3.3	
نتيجة المبدأ الأول							
						4.17	0.51

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص.110)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية مجتمع عينة الدراسة كانت إيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة على المحور في الفقرة الأولى 35% بينما بلغت نسبة الموافقة على المقياس 50%، وهو ما يؤكد رضا غالبية أفراد العينة كمايلي :

1. في المتغير احتفاظ الشركة بدليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث ممارسات السليمة لتحسين أداء مؤسسة صوفاكت. كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 50% وبمتوسط حسابي 4.2 .
 2. في المتغير توافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة مؤسسة صوفاكت يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 45% و بمتوسط حسابي 4.28 .
 3. في المتغير اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الصندوق، المساهمون، وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 50% و بمتوسط حسابي 4.30 .
 4. في المتغير قيام السلطات الاشرافية بمهامها وتطبيق القوانين يساعد على التنفيذ الفعال لإطار حوكمة الشركات و يحسن أداء مؤسسة صوفاكت كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 48.3% و بمتوسط حسابي 4.07 .
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات المحور الأول يساوي 4.17 ومستوى تأثير وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت عالي.

ثانيا: تحليل فقرات المبدأ الثاني: يؤثر وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح

المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت

لمعرفة مدى تحقق العنصر الثاني من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (03-08): نتائج آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف

بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	خيز موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	
موافق بشدة	1.05	4.07	2	4	7	22	25	(ت)	عبارات المبدأ الثاني (يؤثر وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.)
			3.3	6.7	11.7	36.7	41.7	(%)	
موافق بشدة	1.028	4.17	2	4	3	24	27	(ت)	إن حصول أصحاب المصالح وفي الوقت المناسب، على المعلومات الهامة والملائمة وبالقدر الكافي للقيام بمسؤولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			3.3	6.7	5	40	45	(%)	
موافق بشدة	0.98	4.18	1	4	6	21	28	(ت)	إن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم،
			1.7	6.7	10	35	46.7	(%)	

									إبصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
موافق	1.13	3.93	3	6	4	26	21	(ت)	إن عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إبصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يعكس الأداء الجيد لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة .
			5	10	6.7	43.3	35	(%)	
موافق بشدة	0.87	4.25	1	3	2	28	26	(ت)	وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة.
			1.7	5	3.3	46.7	43.3	(%)	
موافق بشدة	0.84	4.28	1	2	3	27	27	(ت)	إن إعلام أصحاب المصالح وبشكل كاف عن حقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالعمل في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			1.7	3.3	5	45	45	%	
موافق بشدة	0.86	4.35	1	2	3	23	31	(ت)	إن تعويض وبشكل كامل، أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم يزيد من ثقتهم بفعالية تطبيق إطار الحوكمة في المؤسسة.
			1.7	3.3	5	38.3	51.7	%	
موافق بشدة	0.95	4.38	1	4	2	17	36	(ت)	تنظم الشركة اجتماعات دورية بين العاملين والإدارة العليا من أجل الأخذ بمقترحاتهم في أساليب تنفيذ العمل لتحسين أداء المؤسسة.
			1.7	6.7	3.3	28.3	60	%	
	0.42	4.20	نتيجة المبدأ الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص 111)

تشير الأرقام المبينة في الجدول السابق إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الثاني، و يتضح ذلك من خلال:

1. في متغير إن احترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة بين الشركة وأصحاب المصالح، يؤدي إلى رفع مستوى أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة وبنسبة 41.7% و بمتوسط حسابي 4.07 .
2. في متغير إن حصول أصحاب المصالح وفي الوقت المناسب، على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي للقيام بمسؤولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة وبنسبة 45% و بمتوسط حسابي 4.17 .
3. في متغير إن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة وبنسبة 46.7% و بمتوسط حسابي 4.18 .
4. في متغير إن عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يعكس الأداء الجيد لأعضاء مجلس إدارة مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق وبنسبة 43.3% و بمتوسط حسابي 3.93 .
5. في متغير وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد لأداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق وبنسبة 46.7% و بمتوسط 4.25 ..
6. في متغير إن إعلام أصحاب المصالح وبشكل كاف عن حقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالعمل في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق و موافق بشدة وبنسبة 45% و بمتوسط 4.28 .
7. في متغير إن تعويض وبشكل كامل، أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم يزيد من ثقتهم بفعالية تطبيق إطار الحوكمة في مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق وبنسبة 51.7% و بمتوسط حسابي 4.35 .
8. في متغير تنظم الشركة اجتماعات دورية بين العاملين والإدارة العليا من أجل الأخذ بمقترحاتهم في أساليب تنفيذ العمل لتحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق وبنسبة 60% و بمتوسط 4.38 .

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات المحور الثاني يساوي 4.20 و مستوى تأثير وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت عالي.

ويمكن تفسير ذلك أن حماية حقوق أصحاب المصالح من العاملين، والدائنين، والموردين، وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة وتوفير المعلومات اللازمة لهم يؤدي إلى زيادة الثقة بإدارة المؤسسة وأداءها، وخلق الثروة، وتوفير السيولة اللازمة لإدارة الصندوق عامة كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة يساعد مجلس الإدارة على بناء القرار السليم ذلك أن العاملين هم أقرب إلى المخاطر والمشكلات التي قد تواجهها المؤسسة، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين أداءها.

ثالثاً: تحليل فقرات المبدأ الثالث: يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء المؤسسة صوفاكت.

لمعرفة مدى تحقق المحور الثالث من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (03-09): نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح

السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء المؤسسة صوفاكت.

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					المقياس
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة
								عبارات المبدأ الثالث (يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء المؤسسة صفاكت.)
موافق بشدة	0.88	4.30	2	1	2	27	28	(ت)
			3.3	1.7	3.3	45	46.7	(%)
موافق بشدة	1.08	3.93	3	5	4	29	19	(ت)
			5	8.3	6.7	48.3	31.7	(%)
موافق	1.23	3.75						وجود صفحة الالكترونية للشركة تشمل معلومات عن المؤسسة وتقوم بتحديثها

بشدة			4	8	6	23	19	(ت)	بشكل دائم يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة. تحدد الصلاحيات و المسؤوليات المتعلقة بإدارة و مراقبة المخاطر و الإبلاغ عنها.
			6.7	13.3	10	38.3	31.7	(%)	
موافق بشدة	0.79	4.20	1	1	5	31	22	(ت)	وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			1.7	1.7	8.3	51.7	36.7	(%)	
موافق بشدة	0.95	4.03	2	3	5	31	19	(ت)	وجود إفصاح خاص بتطبيق قواعد حوكمة الشركات يوضح مدى الالتزام أو عدم الالتزام بقواعد الحوكمة في المؤسسة يساعد في تقييم ادائها.
			3.3	5	8.3	51.7	31.7	(%)	
		0.52	4.04	نتيجة المبدأ الثالث					

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص.113).

من الجدول السابق يتضح لنا أن آراء عينة مجتمع الدراسة كلها ايجابية و بشكل كبير، حيث أن آراء أفراد مجتمع الدراسة في الفقرة الأولى كانت ايجابية حيث:

1. في متغير إن الإفصاح عن كافة معلومات الصندوق (الأهداف، الرسوم، نماذج الاشتراك والاسترداد، الأتعاب والعمولات، وثائق الصندوق وأدائها التاريخي) وعن جميع الجوانب المختلفة المتعلقة به يؤثر على التقييم الجيد لأداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 48.3 % وبتوسط حسابي 4.30.

2. إن الإفصاح عن كافة معلومات المؤسسة (الأهداف، وحدات المؤسسة، وأدائها التاريخي) وعن جميع الجوانب المختلفة المتعلقة بها يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة. كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 48.3 % وبتوسط حسابي 3.93.

3. وجود صفحة الالكترونية للشركة تشمل معلومات عن المؤسسة وتقوم بتحديثها بشكل دائم يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة. كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 38.3% و بمتوسط 3.75 .
4. في متغير وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 51.7% و بمتوسط 4.20.
5. في متغير وجود إفصاح خاص بتطبيق قواعد حوكمة الشركات يوضح مدى الالتزام أو عدم الالتزام بقواعد الحوكمة في المؤسسة يساعد في تقييم اداءها كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 51.7% و بمتوسط 4.03.

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات المحور الخامس يساوي 4.04 وبالتالي مستوى تأثير يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت عالي.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الرابع: وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.

لمعرفة مدى تحقق المحور الرابع من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (10-03): نتائج آراء عينة الدراسة حول يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.

المؤشرات الإحصائية			الإجابات				المقياس		
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات المحور الثاني (يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت)

موافق بشدة	0.84	4.20	0	4	4	28	24	(ت)	قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات الشركة، سياسة المخاطر، خطط العمل، الأهداف، ومراقبة سير تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			0	6.7	6.7	46.7	40	(%)	
موافق بشدة	1.03	3.80	2	3	8	30	17	(ت)	الإفصاح عن المكافآت ورواتب أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			3.3	5	13.3	50	28.3	(%)	
موافق بشدة	0.96	3.95	3	5	6	33	13	(ت)	وجود لجنة حوكمة منبثقة عن مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة..
			5	8.3	10	55	21.7	(%)	
موافق بشدة	0.94	4.02	2	3	8	30	17	(ت)	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات، واختيار كبار مدراء التنفيذيين والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
			3.3	5	13.3	50	28.3	(%)	
موافق بشدة	0.94	4.02	1	6	2	33	18	(ت)	إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت)، صلاحيتها، وإجراءات أعمالها، يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في المؤسسة.
			1.7	10	3.3	55	30	(%)	
موافق بشدة	0.74	4.42	0	1	6	20	33	(ت)	تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية للشركة يؤدي إلى تحسين أداء المحاسبين والمدققين في
			0	1.7	10	33.3	55	%	

المؤسسة.									
موافق بشدة	1.02	4.07	2	4	5	26	23	(ت)	إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر في الرقابة الفعالة لأداء المؤسسة..
			3.3	6.7	8.3	43.3	38.3	%	
موافق بشدة	0.93	4.25	1	4	2	25	28	(ت)	إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء مجلس إدارة المؤسسة..
			1.7	6.7	3.3	41.7	46.7	%	
موافق بشدة	0.89	3.98	2	3	3	38	14	(ت)	يؤثر عدد أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11 على تقييم الجيد لأداء أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.
			3.3	5	5	63.3	23.3	%	
			نتيجة المبدأ الرابع						
			0.43	4.09					

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الثالث ، ص116)

تشير الأرقام المبينة في الجدول السابق إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الثاني، و يتضح ذلك من خلال الفقرات حيث:

1. في متغير قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات الشركة، وسياسة المخاطر، وخطط العمل، الأهداف، والإشراف على النفقات، ومراقبة سير تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 46.7% و بمتوسط حسابي 4.20 .
2. في متغير وجود لجنة حوكمة منبثقة عن مجلس الادارة يؤدي الى تحسين الأداء، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 55% و بمتوسط حسابي 3.80 ومستوى تأثير عالي.

3. في متغير قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتببات، واختيار كبار مدراء التنفيذيين والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين أداء مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 50% و بمتوسط حسابي 3.95 .

4. في متغير إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت)، صلاحياتها، وإجراءات أعمالها، يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 55% و بمتوسط حسابي 4.02 .

5. في متغير تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية للشركة يؤدي إلى تحسين أداء المحاسبين والمدققين في مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 55% و بمتوسط 4.42 ومستوى تأثير عالي.

6. في متغير إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 43.3% و بمتوسط حسابي 4.07 .

7. في متغير إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء مجلس إدارة مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 46.7% و بمتوسط حسابي 4.25 .

8. في متغير يؤثر عدد أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11 على تقييم الجيد لأداء أعضاء مجلس إدارة مؤسسة صوفاكت، كانت النسبة الأعلى موافق ونسبة 63.3% و بمتوسط حسابي 3.98 .

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات المحور الخامس يساوي 4.09 بالتالي مستوى تأثير وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويجدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت عالي.

خامسا تحليل فقرات القسم الثاني: الأداء في مؤسسة صوفاكت

لمعرفة مدى تحقق القسم الثاني من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (11-03): نتائج آراء عينة الدراسة حول الأداء في مؤسسة صوفاكت

المؤشرات الإحصائية		الإجابات							المقياس
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار النسبة	عبارات القسم الثاني (الأداء في مؤسسة صوفاكت)
موافق بشدة	0.95	4.38	2	2	2	19	35	(ت)	استخدام مبدأ المساواة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه.
			3.3	3.3	3.3	31.7	58.3	(%)	
موافق بشدة	1.06	4.13	2	5	3	23	27	(ت)	يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة.
			3.3	8.3	5	38.3	45	(%)	
موافق بشدة	0.91	4.25	0	5	4	22	29	(ت)	يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها و على نقاط القوة وتدعيمها.
			0	8.3	6.7	36.7	48.3	(%)	
موافق بشدة	1.00	4.18	1	5	4	22	28	(ت)	كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.
			1.7	8.3	6.7	36.7	46.7	(%)	
موافق بشدة	0.80	4.37	1	1	3	25	30	(ت)	جودة منتجات المؤسسة يؤدي الى التقييم الجيد لأدائها
			1.7	1.7	5	41.7	50	(%)	

موافق بشدة	0.87	4.23	1	2	5	26	26	(ت)	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف
			1.7	3.3	8.3	43.3	43.3	%	
موافق بشدة	0.59	4.45	0	0	3	27	30	(ت)	عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى، حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة
			0	0	5	45	50	%	
موافق بشدة	0.61	4.58	0	1	1	20	38	(ت)	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة
			0	1.7	1.7	33.3	63.3	%	
0.39		4.32	نتيجة القسم الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبين (اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الثالث، ص117)

تشير الأرقام المبينة في الجدول السابق إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع فقرات المحور الثاني، و يتضح ذلك من خلال الفقرات حيث:

1. في المتغير استخدام مبدأ المساءلة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه. كانت النسبة الأعلى موافق بشدة وبنسبة 58.3% و بمتوسط قدره 4.38.
2. في المتغير يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة كانت النسبة الأعلى موافق بشدة وبنسبة 45% و بمتوسط قدره 4.13 .
3. في المتغير يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها و على نقاط القوة و تدعيمها كانت النسبة الأعلى موافق بشدة 48.3% و بمتوسط قدره 4.25

4. في المتغير كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 46.7% وبتوسط قدره 1.00
5. في المتغير جودة منتوجات المؤسسة يؤدي الى التقييم الجيد لأدائها كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 50% وبتوسط قدره 0.80
6. في المتغير ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 43.3% وبتوسط قدره 0.87
7. في المتغير عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ،حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 50% وبتوسط قدره 0.59
8. في المتغير يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة كانت النسبة الأعلى موافق بشدة ونسبة 63.3% وبتوسط قدره 0.61 .
- وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع متغيرات القسم الثالث يساوي 4.32 بالتالي تأثر الأداء بمبادئ الحوكمة يكون بمستوى عالي.

المطلب الرابع: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

لتحديد العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء نستعمل نموذج معادلة الانحدار البسيط، و ذلك بقياس العلاقة ما بين تأثير مبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسات الاقتصادية على تحسين الأداءها.

• نموذج العلاقة ما بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية وتحسين الأداء:

حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الرابعة الخاصة بالدراسة الميدانية:

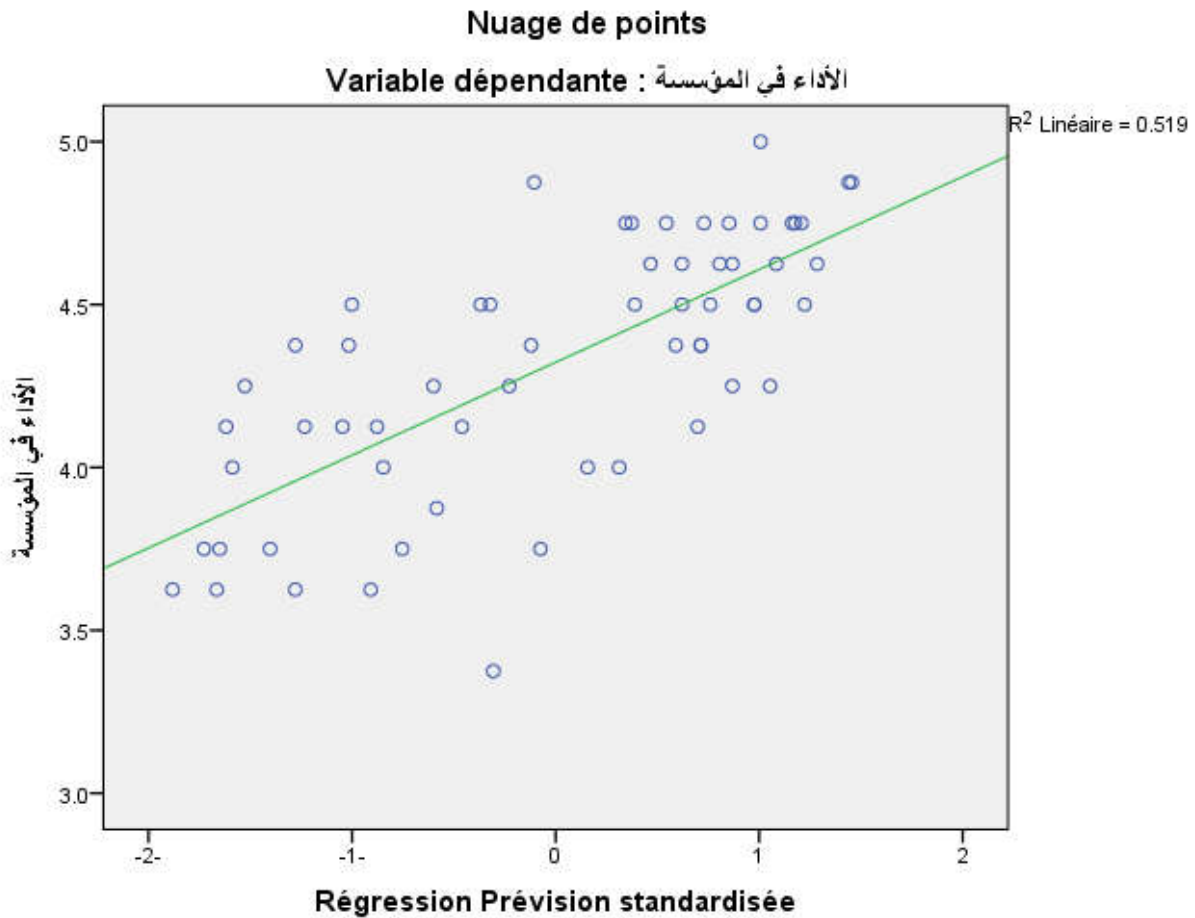
- الفرضية الأولى H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية وتحسين الأداء.
- الفرضية الثانية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية وتحسين الأداء.

ولتحديد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وتحسين الأداء نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

أولاً: التعريف بالنموذج

في هذا النموذج يعتبر مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية متغيراً مستقلاً ويعتبر تحسين الأداء هو المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03-09): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y



المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص122.

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية قد تحقق إذا بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Erreur standard de l'estimation) الذي يقيس تشتت قيم متغيرات النموذج عن خط الانحدار : 0.27،

وهي قيمة صغيرة مما يعني صغر الأخطاء العشوائية، من هنا يمكن القول بأن نموذج الإنحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(X)$$

بحيث:

Y - وهو المتغير التابع و المتمثل في تحسين الأداء.

X - وهو المتغير المستقل و المتمثل في مبادئ حوكمة الشركات.

ثانياً: تقدير نموذج مبادئ حوكمة الشركات - تحسين أداء المؤسسة

من أجل تقدير نموذج علاقة مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء، نقوم بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (03-12): تقدير و إختبار نموذج $Y=a+b(X)$

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة التأثير على الأداء	نسبة التأثير تحسين الأداء	جودة على تحسين الأداء	الخطأ المرافق لاختبار T_Sig(T_test)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
A	0.656	0.656	2.624	0.016	0.519	0.721	
B	0.881	21.6	86.4	0.000			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص 121.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الإنحدار والذي يتضمن المتغير المستقل مبادئ الحوكمة يفسر تغير 51.9% من التغير في مبادئ حوكمة الشركات (معامل التحديد = 51.9%) وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

- ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي نرفض الفرضية الأولى H0 [لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى ثقة 95%]، نقبل الفرضية الثانية H1 [توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى ثقة 95% ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

$$Y=0.656+0.881X$$

- وتظهر معادلة الانحدار كما يلي: $Y=0.656+0.881X$
- معامل التحديد R^2 بلغ 0.591 مما يعني أن المتغير المستقل يستطيع أن يفسر بـ 59.1% من التغيرات التي تحصل في مبادئ حوكمة الشركات، والباقي 19.7% يعود الى عوامل عشوائية أخرى.
- معامل الارتباط R بلغ 0.721 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع بـ 72.1%.

ثالثاً: إختبار نموذج مبادئ حوكمة الشركات - تحسين الأداء

لإختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

- الجدول (03-13): إختبار ANOVA مبادئ حوكمة الشركات - تحسين الأداء

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار $F_{Sig}(F_{test})F$
الإنحدار	4.793	1	4.793	62.688	0.000
المتبقي	4.435	58	0.076		
المجموع	9.228	59			

- المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص 121.

- إختبار F_{test} الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $P=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج و القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق إجابات أفراد العينة المتمثلة في موظفين مؤسسات صوفاكت بولاية تيسمسيلت، باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، لإيجاد العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- بدراسة الجانب المتمثل في تقدير و إختبار العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وتحسين الأداء من خلال النموذج الخطي البسيط، أظهرت تأثير مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الأداء الذي يأخذ شكل العلاقة الطردية الموجبة حيث بلغت نسبة الإرتباط 72.1%.
- هناك وعي لدى أغلبية الموظفين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في تحسين أداء مؤسساتهم.

1. خلاصة البحث

تعتبر الحوكمة من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، حيث أصبح هذا المفهوم من ضروري والمهم لتطوير العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتحسينها من أجل تحقيق أهدافها والإرتقاء بمكانتها الى درجة عالية وتحقيق النمو الإقتصادي. لذا تعد حوكمة الشركات أسلوب ونهج تتبعه المؤسسات لضمان حقوق المساهمين وكل الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة من خلال كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق إلزامها بمبادئ الحوكمة، أي تطبيق حوكمة الشركات والإلتزام بقواعدها سينعكس بالإيجاب على كفاءة وتحسين أداءها و الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذا تناول موضوع هذا البحث دراسة و تحليل لأهم جوانب الإطار الفكري لحوكمة الشركات، وكذا أهم المفاهيم حول الأداء في المؤسسات الإقتصادية، كما تم التطرق بالدراسة الى مبادئ وعناصر حوكمة الشركات التي تؤثر في أداء المؤسسات الإقتصادية من خلال تحسين أداءها في ظل وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة و التوصيات فيما يلي:

2. نتائج الدراسة:

باختبار مختلف فرضيات الدراسة التي تعتبر كإجابات أولية لإشكالية بحثنا المتمثلة في " كيف تساهم الحوكمة في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية؟" تم التأكد من صحتها و التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. الفرضية الأولى:

بدراستنا للفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات والتطرق إلى ماهية حوكمة الشركات تمكنا من إختبار الفرضية الأولى:

الحوكمة تعني الإدارة الجيدة للمؤسسات وهذا لصالح كل من له صلة بالمؤسسة.

تم قبول و إثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

- تعني الحوكمة النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و تراقب من خلال تنظيم العلاقات والمهام بين مجلس الإدارة و المساهمين و الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح أي الإدارة الرشيدة والجيدة.
- تعد مبادئ وعناصر الحوكمة أحد الأسباب الرئيسية في التأثير على أداء المؤسسات الإقتصادية، وهذا يتم عن طريق تطبيق هذه المبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون والتنمية الدولية (OECD)
- يشجع نظام حوكمة الشركات على تطبيق مبادئها، حيث يتحدد من خلال جملة من العناصر مثل: المساءلة والمسؤولية الإجتماعية الإفصاح والشفافية والمشاركة.

ب. الفرضية الثانية:

تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

بدراستنا للفصل الثاني أثر حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسات الإقتصادية، و ذلك بدراسة الأداء المؤسسي وكيفية تحسينه تمكنا من إختبار الفرضية الثانية و قبولها بناء على النتائج التالية:

- تعتبر الحوكمة نمط تسيير، كما أنها تستند على مجموعة من الخصائص والمبادئ التي يكون تأثيرها فعال على الأداء وظروف العمل في المؤسسات وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- تلعب حوكمة الشركات دورا كبيرا في التأثير على الأداء، فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في إستغلال مواردها على أحسن وجه وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

ج. الفرضية الثالثة:

مؤسسة صوفاكت لا تطبق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب.

بدراستنا للفصل الثالث مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات، و ذلك بالبحث عن بعض مظاهر الحوكمة في مؤسسة صوفاكت تمكنا من إختبار الفرضية الثانية و قبولها بناء على النتائج التالية:

- رغم أقدمية مؤسسة صوفاكت للأغذية النسيجية فهي لا تطبق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب.
- عدم الالتزام بقوانين النظام الداخلي وإساءة استخدام السلطة من قبل المديرين أحدث فجوة كبيرة في السير الحسن لشؤون المؤسسة.
- عدم التزام مؤسسة صوفاكت بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وهذا ما يؤثر سلباً على أدائها وبالتالي على تحقيق أهدافها.
- مؤسسة صوفاكت تسعى للتقيد بمبادئ الحوكمة و تطبيقها من أجل الرفع من كفاءة وفعالية أدائها إضافة إلى كسب ثقة كافة الأطراف الفاعلة مع المؤسسة ورعاية مصالحهم.

ح. الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية عند مستوى ثقة 95%، يمكن بناءها في شكل نموذج.

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الوطنية للأغذية النسيجية صوفاكت لولاية تيسمسيلت و ذلك بتوزيع إستبانه تتضمن متغير مستقل متعلق بمبادئ حوكمة الشركات ومتغير تابع متعلق بتحسين الأداء، ثم دراسة و تحليل النتائج و بناء نموذج العلاقة بين مبادئ الحوكمة و تحسين الأداء، سمح لنا باختبار الفرضية و قبولها بعد التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مبادئ حوكمة الشركات وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، يمكن صياغتها في شكل نموذج الإنحدار الخطي البسيط؛
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مبادئ حوكمة الشركات وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، يمكن صياغتها في شكل نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

التوصيات:

- ضرورة الإهتمام بموضوع الحوكمة والسعي الى تطبيقها في المؤسسات لأن كل المؤسسات تجتمع في السعي الى تحقيق كفاءة وفعالية الأداء.
- السعي على ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة لدى كل المؤسسات الاقتصادية مثل المشاركة، المساءلة، الشفافية، يشجع الإبداع لدى العاملين وبالتالي تحسين الأداء.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات.

- يجب على مؤسسة صوفاكت التركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء.

آفاق البحث:

وفي الأخير بالرغم من أننا حاولنا بقدر الإمكان الإحاطة بأهم جوانب موضوع الدراسة إلا أننا ونظرا لتقييدنا بالعامل الزمني وقلة المعلومات من جهة و الضغوطات من جهة أخرى فقد أعرضنا عن التطرق لبعض الجوانب المعمقة ولتدارك هذه النقائص يمكن عرض آفاق الدراسة كمايلي:

- تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على خصوصية المؤسسات.

- أهمية الحوكمة في التنمية الاقتصادية.

المفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

المقدمة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

المراجع

الكتب:

1. عطا الله وراة خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الطبعة الأولى، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة/مصر، 2001.
2. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة/مصر.
3. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية: الاسكندرية، 2009.
4. د. حاكم محسن الربيعي، د. حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار السلام للنشر والتوزيع/بغداد، 2003.
5. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم . المبادئ . التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر/مصر، 2004.
6. خالد ممدوح ابراهيم ، حوكمة الانترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.
7. عصمة سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009.
8. عدنان حسين، فلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000
9. د. وليد الحيايبي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، 2010
10. ايتن محمود، سامح المرجوشي، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008

البحوث الجامعية والمذكرات:

- 11.رياض زلاسي. اسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 12.عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- 13.محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008/2013)- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
- 14.مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 15.بلخير آسيا، ادارة الحكمانية ودورها في تحسين الاداء التنموي بين النظرية والتطبيق - الجزائر نموذجا: 2000-2007، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة، -الجزائر- 2010.
- 16.د.حمزة بن عبد الله عقيل، الادارة بالشفافية مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكممة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 17.حيدر العمري، درجة التوافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الاردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013.
- 18.نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مقترح لاستكمال متطلبات اعداد رسالة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، 2011.

19. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسئولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية و المالية، 2008.
20. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.

المقالات:

21. بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2009.
22. أ. حمزة عبد الوهاب، أهمية الإفصاح المالي في الوقاية من جرائم البورصة وموقف المشرع الجزائري منه. جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

الملتقيات و المداخلات:

23. د. محلب فايزة، أ. لعقون سليم، أهمية وظيفة مراقبة التسيير كآلية لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة علي لونيبي-البليدة- يوم 2017/04/25.
24. رحيم حسين، حوكمة شركات المساهمة ودورها في التنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة برج بوعريرج، يومي: 7- 8 ديسمبر 2015.
25. د. بوقرة رابح، غانم هاجرة، الحوكمة المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر -بسكرة- يوم 06-07 ماي 2012.
26. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف

- والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
27. شطارة نبيلة، لبرص صارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، 2015.
28. بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق - المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي - الجزائر يومي 7 و 8 ديسمبر 2010.
29. بوضياف مليكة، الادارة بالشفافية: الطريق للتنمية والاصلاح الاداري، الملتقى الوطني حول اشكالية الحكم الراشد في ادارة الجماعات المحلية والاقليمية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية. ورقلة، يومي 12 و 13 ديسمبر 2010.
30. علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الانسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حول : المساءلة والشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009.
31. د. قاسمي كمال، د. سعود وسيلة، عنوان المداخلة "نظرة على مراقبة التسيير كآلية من آليات حوكمة الشركات"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، 2015.
32. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 16/09/2015.
33. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، ملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

34. عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الإجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الإجتماعي، جامعة بشار، 15- 16 أفريل 2013.

المواقع الإلكترونية:

35. <http://www.siironline.org>

36. <http://drjugehamza.over-blog.com/article-116512943.html>

37. <http://mogadishucenter.com>

38. <https://www.manhal.net>

القوانين:

39. المادة (01) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

40. المادة (63) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

41. المادة (64) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

42. المادة (65) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

43. المادة (67) من النظام الداخلي لمؤسسة صوفاكت.

المجلات:

44. علي عبد الصمد عمر، اطار حوكمة المؤسسات في الجزائر-دراسة مقارنة مع مصر - ،مجلة

الباحث العدد 2013/12، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية- الجزائر، 2013.

45. نوردين زعبيط، حطاب دلال، تقييم الأداء المالي باستخدام النسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2017.
46. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، نوفمبر 2001.
47. بجاوي الهام، بوحديد ليلي، الحوكمة و دورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05-2014.
48. د. حاجي العلجة، دور الشفافية في تحقيق حوكمة المالية العامة، مجلة العلوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 26/2012.
49. أ. قسوم حنان، أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري، مجلة الأبحاث، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الرابع، 2016.
50. د. بسام أبو حشيش، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة إتجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، جامعة الأقصى بغزة، المجلد 18، العدد 02، جويلية 2010.
51. عبد السلام محمود حتامله، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-جامعة السلطان قابوس، مجلد 11-العدد 1 يناير 2017.

الكتب الأجنبية:

52. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).. Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1999.
53. Vann Allan-Shared Decision Making-Making-Effective Leadership-1992.

الملحق الأول: استبيان حول تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
معهد العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبية
تخصص مالية المؤسسة

أخي العامل/أختي العاملة

يسعى الطالبين من خلال الاستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة بعنوان " دور حوكمة في أداء المؤسسة الاقتصادية " والتي يقوم الطالبين بإعدادها كجزء من مستلزمات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية تخصص مالية المؤسسة .

لذا نرجوا منكم وضع علامة (x) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة لحالة الشركة من فقرات الاستبيان وفقا لتقديركم لذلك، ونأمل منكم الإجابة بموضوعية ودقة .

أخيرا تقبلومنا خالص التقدير والاحترام ونشكر لكم حسن تعاونكم .

الطالبين :

الأستاذ المشرف :

د- بودالي بالقاسم

- بن عوالي سيف الدين

- حمليل النوار

1- اسم الشركة : مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية

2- الجنس ذكر أنثى

3- السن : اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

4- المؤهل العلمي: تكوين مهني ثانوي ليسانس دراسات عليا

5- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمبادئ الحوكمة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

المبدأ الأول: يؤثر وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.					
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
01	إن احتفاظ الشركة بدليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة.				
02	توافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة يؤدي إلى الرفع من أداءها.				
03	اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المؤسسة، المساهمون، وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.				
04	قيام السلطات الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحوكمة في المؤسسة وتحسين أداءها.				

المبدأ الثاني: يؤثر وجود آليات وأنظمة في الشركة، تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.					
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
05	إن احترام حقوق أصحاب المصالح الناشئة بموجب القانون أو نتيجة الاتفاقات المتبادلة بين الشركة وأصحاب المصالح، يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة.				
06	إن حصول أصحاب المصالح وفي الوقت المناسب، على المعلومات الهامة والملائمة وبالقدر الكافي للقيام بمسؤولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .				
07	إن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.				
08	إن عدم تعرض أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يعكس الأداء الجيد لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة .				
09	وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة.				
10	إن إعلام أصحاب المصالح وبشكل كاف عن حقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالعمل في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.				

					إن تعويض وبشكل كامل، أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم يزيد من ثقتهم بفعالية تطبيق إطار الحوكمة في المؤسسة.	11
					تنظم الشركة اجتماعات دورية بين العاملين والإدارة العليا من أجل الأخذ بمقترحاتهم في أساليب تنفيذ العمل لتحسين أداء المؤسسة.	12

المبدأ الثالث: يؤثر إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة والشفافية الجيدة، على تحسين أداء المؤسسة صوفاكت.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
13	إن الإفصاح عن كافة معلومات المؤسسة (الأهداف، وحدات المؤسسة وأدائها التاريخي) وعن جميع الجوانب المختلفة المتعلقة بها يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة.					
14	الإفصاح عن المكافآت ورواتب أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					
15	وجود صفحة الالكترونية للشركة تشمل معلومات عن المؤسسة وتقوم بتحديثها بشكل دائم يؤثر على التقييم الجيد لأداء المؤسسة.					
16	وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في الشركة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					
17	وجود إفصاح خاص بتطبيق قواعد حوكمة الشركات يوضح مدى الالتزام أو عدم الالتزام بقواعد الحوكمة في المؤسسة يساعد في تقييم اداءها.					

المبدأ الرابع: يؤثر وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ويحدد مسؤولياتهم، على تحسين أداء مؤسسة صوفاكت.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
18	قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات الشركة، سياسة المخاطر، خطط العمل، الأهداف، الإشراف على النفقات، ومراقبة سير تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					
19	وجود لجنة حوكمة منبثقة عن مجلس الادارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					
20	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتببات، واختيار كبار مدراء التنفيذيين والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					

					إن الإفصاح عن لجان مجلس الإدارة (لجان مراقبة ولجنة الترشيحات والمكافآت)، صلاحياتها، وإجراءات أعمالها، يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة في المؤسسة.	21
					تأكد مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية للشركة يؤدي إلى تحسين أداء المحاسبين والمدققين في المؤسسة.	22
					إن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر في الرقابة الفعالة لأداء المؤسسة.	23
					إن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء مجلس إدارة المؤسسة.	24
					يؤثر عدد أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11 على تقييم الجيد لأداء أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.	25

القسم الثالث :

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالأداء في مؤسسة صوفاكت ، يرجى التكرم باختيار الإجابة
المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

أداء مؤسسة صوفاكت.						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	الرقم
					استخدام مبدأ المساءلة الفعالة كألية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه.	26
					يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة.	27
					يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها و على نقاط القوة و تدعيمها.	28
					كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.	29
					جودة منتوجات المؤسسة يؤدي الى التقييم الجيد لأدائها.	30
					ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف.	31
					عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ، حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة.	32
					يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.	33

الملحق الثاني: توزيع معامل Alpha cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.763	33

الملحق الثالث: التكرار و النسب المئوية لعبارات عينة الدراسة، و قيم الإنحراف المعياري

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	24	40.0	40.0
	ثانوي	28	46.7	86.7
	ليسانس	8	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	21.7	21.7
	من 6 إلى 10 سنوات	23	38.3	60.0
	أكثر من 10 سنوات	24	40.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0

تحتفظ الشركة بدليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبة الشركة في اتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3
	غير موافق	5	8.3	11.7
	محايد	3	5.0	16.7
	موافق	30	50.0	66.7
	موافق بشدة	20	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0

يؤدي توافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية إلى الرفع من الأداء المالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.7	1.7
	غير موافق	2	3.3	5.0
	محايد	3	5.0	10.0
	موافق	27	45.0	55.0
	موافق بشدة	27	45.0	100.0

Total	60	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يؤدي اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة عدم التحيز بين مجلس إدارة المؤسسة أي المساهمون وأصحاب المصالح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	3	5.0	5.0	6.7
محايد	3	5.0	5.0	11.7
موافق	23	38.3	38.3	50.0
موافق بشدة	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

قيام السلطات الاشرافية بمهامها يحسن الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	5.0	5.0	8.3
محايد	5	8.3	8.3	16.7
موافق	29	48.3	48.3	65.0
موافق بشدة	21	35.0	35.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

احترام حقوق أصحاب المصالح يرفع مستوى الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	6.7	6.7	10.0
محايد	7	11.7	11.7	21.7
موافق	22	36.7	36.7	58.3
موافق بشدة	25	41.7	41.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

حصول أصحاب المصالح على المعلومات في الوقت المناسب يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	6.7	6.7	10.0

محاييد	3	5.0	5.0	15.0
موافق	24	40.0	40.0	55.0
موافق بشدة	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تبليغ أصحاب المصالح عن أعمال غير قانونية الى مجلس الادارة بحسن الاداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	4	6.7	6.7	8.3
محاييد	6	10.0	10.0	18.3
موافق	21	35.0	35.0	53.3
موافق بشدة	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

عدم تعرض اصحاب المصالح لأي خطر نتيجة الإبلاغ يعكس الاداء الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	6	10.0	10.0	15.0
محاييد	4	6.7	6.7	21.7
موافق	26	43.3	43.3	65.0
موافق بشدة	21	35.0	35.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

معالجة آليات الوفاء بالدين يؤثر على التقييم الجيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	3	5.0	5.0	6.7
محاييد	2	3.3	3.3	10.0
موافق	28	46.7	46.7	56.7
موافق بشدة	26	43.3	43.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

اعلام أصحاب المصالح عن حقوقهم يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.3	3.3	5.0
محايد	3	5.0	5.0	10.0
موافق	27	45.0	45.0	55.0
موافق بشدة	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تعويض أصحاب المصالح عن اي انتهاك لحقوقهم يزيد من ثقتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.3	3.3	5.0
محايد	3	5.0	5.0	10.0
موافق	23	38.3	38.3	48.3
موافق بشدة	31	51.7	51.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تنظم المؤسسة اجتماعات دورية بين العاملين و الادارة بحن أداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	4	6.7	6.7	8.3
محايد	2	3.3	3.3	11.7
موافق	17	28.3	28.3	40.0
موافق بشدة	36	60.0	60.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الافصاح عن كافة المعلومات يؤثر على التقييم الجيد للأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	1	1.7	1.7	5.0
محايد	2	3.3	3.3	8.3
موافق	27	45.0	45.0	53.3
موافق بشدة	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الإفصاح عن المكافآت و الرواتب أعضاء مجلس الإدارة يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	5	8.3	8.3	13.3
محايد	4	6.7	6.7	20.0
موافق	29	48.3	48.3	68.3
موافق بشدة	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

وجود صفحة الكترونية للشركة تشمل معلومات عن المؤسسة يؤثر على التقييم الجيد للأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
غير موافق	8	13.3	13.3	20.0
محايد	6	10.0	10.0	30.0
موافق	23	38.3	38.3	68.3
موافق بشدة	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

وجود مدققين خارجيين مستقلين يؤدي الى تحسين الاداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	1	1.7	1.7	3.3
محايد	5	8.3	8.3	11.7
موافق	31	51.7	51.7	63.3
موافق بشدة	22	36.7	36.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

إفصاح خاص بتطبيق قواعد الحوكمة يساعد في تقييم الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	5.0	5.0	8.3
محايد	5	8.3	8.3	16.7

موافق	31	51.7	51.7	68.3
موافق بشدة	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

قيام مجلس الادارة بوضع استراتيجيات للشركة يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	6.7	6.7	6.7
محايد	4	6.7	6.7	13.3
موافق	28	46.7	46.7	60.0
موافق بشدة	24	40.0	40.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

وجود لجنة حوكمة منبثقة عن مجلس الادارة يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
غير موافق	5	8.3	8.3	13.3
محايد	6	10.0	10.0	23.3
موافق	33	55.0	55.0	78.3
موافق بشدة	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

قيام مجلس الادارة بتحديد المكافآت والمرتببات واختيار كبار المدراء و الاشراف على اداانهم يؤدي الى تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	5.0	5.0	8.3
محايد	8	13.3	13.3	21.7
موافق	30	50.0	50.0	71.7
موافق بشدة	17	28.3	28.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الافصاح عن لجان مجلس الادارة عن صلاحياتها يعكس فعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7

غير موافق	6	10.0	10.0	11.7
محايد	2	3.3	3.3	15.0
موافق	33	55.0	55.0	70.0
موافق بشدة	18	30.0	30.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

تأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير وسلامة النظم المحاسبية يؤدي الى تحسين أداء المحاسبين و المدققين في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.7	1.7	1.7
محايد	6	10.0	10.0	11.7
موافق	20	33.3	33.3	45.0
موافق بشدة	33	55.0	55.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي يؤثر في الرقابة الفعالة لأداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	6.7	6.7	10.0
محايد	5	8.3	8.3	18.3
موافق	26	43.3	43.3	61.7
موافق بشدة	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يؤدي الى تحسين أداء مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	4	6.7	6.7	8.3
محايد	2	3.3	3.3	11.7
موافق	25	41.7	41.7	53.3
موافق بشدة	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يؤثر عدد أعضاء مجلس الإدارة بحيث لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 11 على تقييم الجيد لأداء أعضاء مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	5.0	5.0	8.3
محايد	3	5.0	5.0	13.3
موافق	38	63.3	63.3	76.7
موافق بشدة	14	23.3	23.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

استخدام مبدأ المساءلة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	2	3.3	3.3	6.7
محايد	2	3.3	3.3	10.0
موافق	19	31.7	31.7	41.7
موافق بشدة	35	58.3	58.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	5	8.3	8.3	11.7
محايد	3	5.0	5.0	16.7
موافق	23	38.3	38.3	55.0
موافق بشدة	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها و على نقاط القوة و تدعيمها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	8.3	8.3	8.3
محايد	4	6.7	6.7	15.0
موافق	22	36.7	36.7	51.7
موافق بشدة	29	48.3	48.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	5	8.3	8.3	10.0
محايد	4	6.7	6.7	16.7
موافق	22	36.7	36.7	53.3
موافق بشدة	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

جودة منتوجات المؤسسة يؤدي الى التقييم الجيد لأدائها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	1	1.7	1.7	3.3
محايد	3	5.0	5.0	8.3
موافق	25	41.7	41.7	50.0
موافق بشدة	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
غير موافق	2	3.3	3.3	5.0
محايد	5	8.3	8.3	13.3
موافق	26	43.3	43.3	56.7
موافق بشدة	26	43.3	43.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى، حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	5.0	5.0	5.0
موافق	27	45.0	45.0	50.0
موافق بشدة	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.7	1.7	1.7
محايد	1	1.7	1.7	3.3
موافق	20	33.3	33.3	36.7
موافق بشدة	38	63.3	63.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حوكمة لائحة أو دليل الشركة تحتفظ أحداث اتباع في الشركة رغبة يعكس أداء لتحسين السليمة الممارسات المؤسسة	60	4.02	1.017
القانونية والمتطلبات القواعد توافق يؤدي المالي الأداء من الرفع إلى التنظيمية	60	4.28	.846
بالعدالة الحوكمة متطلبات اتسام يؤدي المؤسسة إدارة مجلس بين التحيز عدم المصالح وأصحاب المساهمون أي	60	4.30	.908
يحسن بمهامها الاشرافية السلطات قيام الأداء	60	4.07	.972
يرفع المصالح أصحاب حقوق احترام الأداء مستوى	60	4.07	1.056
على المصالح أصحاب حصول الى يؤدي المناسب الوقت في المعلومات	60	4.17	1.028
الأداء تحسين	60	4.18	.983
غير أعمال عن المصالح أصحاب تبليغ الاداء يحسن الادارة مجلس الى قانونية	60	4.18	.983
لأي المصالح اصحاب تعرض عدم الجيد الاداء يعكس الابلاغ نتيجة خطر	60	3.93	1.133
على يؤثر بالدين الوفاء أليات معالجة الجيد التقييم	60	4.25	.876
حقوقهم عن المصالح أصحاب اعلام الأداء تحسين الى يؤدي	60	4.28	.846
اي عن المصالح أصحاب تعويض تقتهم من يزيد لحقوقهم انتهاك	60	4.35	.860
بين دورية اجتماعات المؤسسة تنظم المؤسسة أداء يحن الادارة و العاملين	60	4.38	.958
على يؤثر المعلومات كافة عن الافصاح للأداء الجيد التقييم	60	4.30	.889

الرواتب و المكافآت عن الافصاح الى يؤدي الادارة مجلس أعضاء الأداء تحسين	60	3.93	1.087
تشمل للشركة الكترونية صفحة وجود التقييم على يؤثر المؤسسة عن معلومات للأداء الجيد	60	3.75	1.230
يؤدي مستقلين خارجيين مدققين وجود الاداء تحسين الى	60	4.20	.798
الحوكمة قواعد بتطبيق خاص افصاح الأداء تقييم في يساعد	60	4.03	.956
استراتيجيات بوضع الادارة مجلس قيام الأداء تحسين الى يؤدي للشركة	60	4.20	.840
مجلس عن منبثقة حوكمة لجنة وجود الأداء تحسين الى يؤدي الادارة	60	3.80	1.038
المكافآت بتحديد الادارة مجلس قيام و المدراء كبار واختيار والمرتببات تحسين الى يؤدي ادائهم على الاشراف الأداء	60	3.95	.964
عن الادارة مجلس لجان عن الافصاح الحوكمة تطبيق فعالية يعكس صلاحياتها المؤسسة في	60	4.02	.948
التقارير صحة من الادارة مجلس تأكد الى يؤدي المحاسبية النظم وسلامة في المدققين و المحاسبين أداء تحسين المؤسسة	60	4.42	.743
الادارة مجلس رئيس منصب بين الفصل الرقابة في يؤثر التنفيذ الرئيس و المؤسسة لأداء الفعالة	60	4.07	1.023
مجلس في مستقلين أعضاء وجود مجلس أداء تحسين الى يؤدي الادارة الادارة	60	4.25	.932
لا بحيث الادارة مجلس أعضاء يؤثر عدد تقييم على 11 عن يزيد ولا 3 عن يقل الادارة مجلس أعضاء لأداء الجيد	60	3.98	.892
لتقييم كآلية الفعالة المساءلة مبدأ استخدام الأداء مستوى معرفة الى يؤدي الأداء تحقيقه تم الذي	60	4.38	.958
القرارات اتخاذ على الأداء تقييم يساعد المؤسسة أهداف تحقق التي	60	4.13	1.065
نقاط تحديد على الأداء تقييم يساعد على و علاجها على ويعمل الضعف تدعمها و القوة نقاط	60	4.25	.914

مهم دور تلعب العاملين وفعالية كفاءة المؤسسة أداء تحسين في	60	4.18	1.000
الى يؤدي المؤسسة منتوجات جودة لأدائها الجيد التقييم	60	4.37	.802
للإدارة الرئيسية الأهداف تحديد ضرورة عمليات يسهل حتى واضحا تحديدا من وتقييمهم المسؤولين أعمال متابعة الأهداف هذه تحقيق إمكانية حيث	60	4.23	.871
إلى إدارة من تختلف الأداء تقييم عملية والأهداف الإدارة تنظيم ،حسب أخرى المتاحة الإمكانيات مع المسطرة المعليير من الأرباح نمو معيار يعتبر المؤسسة أداء عن للحكم الأساسية	60	4.45	.594
N valide (listwise)	60	4.58	.619

الملحق الرابع: تقدير نموذج مبادئ الحوكمة- تحسين الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.721 ^a	.519	.511	.226

a. Valeurs prédites : (constantes), الأداء في المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.793	1	4.793	62.688	.000 ^b
1 Résidu	4.435	58	.076		
Total	9.228	59			

a. Variable dépendante : الأداء في المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), مبادئ الحوكمة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.656	.464		1.413	.016
1 مبادئ الحوكمة	.881	.111	.721	7.918	.000

a. Variable dépendante : الأداء في المؤسسة

