

العنوان

تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية

-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-
-لولاية المسيلة-

مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية
تخصص: محاسبة وتدقيق

تاريخ المناقشة: 2016/05/29

تحت إشراف الاستاذ:
د/محاد عريوة

إعداد الطالبة:
إيمان جعلاب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
01	رشيد عريوة	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
02	محاد عريوة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
03	فيشوش حمزة	أستاذ مساعد - أ -	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

شكر وعرfan

قال الله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الحمد لله و الصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن اهتدى

اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى، ولك الحمد والشكر إذا رضيت، ولك الحمد والشكر بعد الرضا.

بهديه وصلى بصلاته إلى يوم الدين يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ونسأله غز وجل أن يجعله صالحا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما

يرضاه.

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل

من مد لنا يد العون والمساعدة ونخص بالذكر الدكتور الفاضل " عريوة محاد " على كل مجهوداته المبذولة

التي أفادتنا كثيرا، كما ننوه أيضا لنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت بمثابة السراج المنير لنا ولرعاية

صدره.

كما اشكر جزيل الشكر لكل طاقم مكتبة باب الجامعة لمساعدتهم لنا وصبرهم، فقد كانوا سندنا لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير نرجو من الله أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحقق كل هدف نبيل.

والله ولي التوفيق

إهداء

الحمد لله يبلغ رضاه ، وصلى الله على من اجتباه وعلم صاحبه ووالاه
وسلم تسليمًا لا يدرك منتهاه، إلى الحبيب وقرة العين ونبراس الحياة و الهادي إلى الحق محمد
عليه الصلاة والسلام

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلى من قال الرسول صلى الله عليه
وسلم: "الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب
أروح أمي رحمها الله أو إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها .

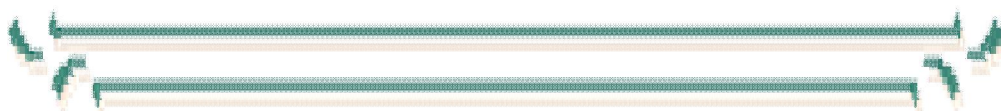
إلى روح جدي وجدي الطاهرة رحمهما الله وإلى جدي أطال الله في عمرها إلى جدي
حفظهما الله وأطال في عمرهما وإلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز أطال الله
في عمره.

إلى من علمني أسمى المبادئ والقيم و الأخلاق الفاضلة وإلى من ترعرعت معهم ونما
غصني بينهم إلى من غرس في حب التعلم "أعمامي وعماتي " "أخوالي
وخالاتي" وإلى وكل أبنائهم

إلى من أرى السعادة في أعينهم و أرتاح بينهم أختي " نور الهدى " وإخوتي وأخواتي
إلى كل عائلتي "جعلاب" و"قوري" إلى كل صديقاتي في مشواري الدراسي
إلى أستاذي الفاضل الذي اعترف له بالجميل الأستاذ "عريوة محاد" وإلى كل أساتذتي
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الكرام الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم
وتوجيهاتهم القيمة، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة كلية العلوم التجارية، وإلى كل طلبة

قسم "محاسبة وتدقيق" دفعة 2014

جميعهم أهدي هذا الجهد المتواضع



فهرس محتویات



فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
9	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات والأطراف المعنية بتطبيقها
13	المطلب الثاني: أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات
14	المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات وركائزها
17	المبحث الثاني : الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات
17	المطلب الأول: نظام حوكمة المؤسسات، أدواتها ووسائلها
18	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

22	المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
25	المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات
25	المطلب الأول: محددات الحوكمة
26	المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات
28	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في حوكمة المؤسسات
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
38	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
42	المطلب الثالث: مكونات الأداء، مقوماته ومحدداته
46	المبحث الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة
46	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة
48	المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها
49	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء وأهداف تقييم الأداء
53	المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة
53	المطلب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء
55	المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

57	المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات	
تمهيد 61	
62	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65	المطلب الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة وأساليب تحليل البيانات
67	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
67	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
69	المطلب الثاني: اختبارات على بيانات الاستبيان
71	المطلب الثالث: اختبار فقرات محاور الاستبيان وصحة الفرضيات
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة العامة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	(1-1)
21	مبادئ حوكمة المؤسسات	(2-1)
55	مقاييس إدارة الأداء	(1-2)
62	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	(1-3)
66	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(2-3)
67	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة	(3-3)
68	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة	(4-3)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	العناصر التفصيلية للعوامل المؤثرة في الأداء	(1-2)
62	نتائج توزيع الاستثمارات	(1-3)
64	مقياس ليكرت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة	(2-3)
66	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
67	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة	(4-3)
67	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-3)
68	توزيع متغيرات أفراد العينة	(6-3)
69	توزيع متغيرات أفراد العينة	(7-3)
70	ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان	(8-3)
71	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	(9-3)
71	يبين ترتيب العبارة من خلال أهميتها بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور	(10-3)
72	الاتجاه العام لفقرات الاستبيان للمحور الأول	(11-3)
73	يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى	(12-3)
74	الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثاني	(13-3)
75	يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية	(14-3)
76	الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثالث	(15-3)
77	يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثالثة	(16-3)
78	معاملات الارتباط بيت المحاور الثلاثة	(17-3)



مقدمة عامة



مقدمة

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

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

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

الإشكالية

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

ما مدى تأثير الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

وللإجابة على الإشكالية المطروحة يتم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماذا نقصد بحوكمة المؤسسات؟

- ما هو دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة؟

- ما هو واقع تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات الجزائرية؟

الفرضيات:

لكي نتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية:

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء.
- يقوم تقييم الأداء على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- تؤثر الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه احد الموضوعات الحديثة التي تتعلق بالمؤسسات الاقتصادية، ألا وهي الحوكمة باعتبارها تساهم في العديد من الجوانب الاقتصادية، ومحاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية فهي تعمل على توفير وسائل الإدارة للمؤسسات الاقتصادية وتفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإشرافية فيها بهدف رفع الكفاءة وإضافة المصداقية والثقة للمعاملات بشكل يرفع أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بموضوع حوكمة المؤسسات وكيفية تحسين أدائها.
- _ ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي محاسبة وتدقيق.
- _ الحداثة لهذا المجال من الإدارة في المؤسسات الاقتصادية مما يتوجب تسليط الضوء عليه.

أهداف البحث:

- تبيان مدى تأثير الحوكمة في أداء المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز معنى الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وكيفية تطبيقها.
- محاولة الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات.
- محاولة الخروج باقتراحات للمؤسسات التي تطبيق مبادئ الحوكمة.

المنهج المستخدم:

لتحقيق أهداف البحث في تحديد مدى أهمية أدوات الحوكمة في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال محاولة توظيف آليات ومبادئ الحوكمة، تم الاعتماد على جانبين لمنهجية الدراسة هما:

- الجانب النظري: ويعتمد على المنهج الاستنباطي بالاعتماد على: الكتب والمجلات والملتقيات وغيرها.
- الجانب الميداني: ويعتمد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة حالة وذلك بمحاولة اختبار مدى تأثير وتطبيق الحوكمة في تقييم وتحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية.

الدراسات السابقة للبحث:

- دراسة الحمدي أبو القاسم، مداخلة بعنوان دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، 2013.

وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية كمدخل في تفعيل الحوكمة الداخلية للشركات، وقد خرجت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبيان دور العدالة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة الداخلية وتوضيح مفهوم الحوكمة والعدالة بصورة أكثر تفصيلاً وشمولية.
- يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤسس لبناء ثقافة وممارسة لحوكمة فعالة، فانه يساهم في تعزيز وتطبيق سلوكيات تنظيمية داعمة لتلك الحوكمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

- دراسة عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجه، أطروحة دكتوراه بعنوان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدمجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقد عالج الإشكالية التالية "ما هو أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية عن الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- في العلاقة بين فاعلية الحاكمية المؤسسية والعائد على حق الملكية جاءت النتيجة متفقة مع دور الممارسة السليمة للحاكمية المؤسسية في تحسين أداء الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة تساعد على تجنب الاستثمارات، وتحسين كفاءة أداء

الشركة، والتخصيص الأفضل للموارد، وبالتالي خفض التمويل وزيادة الربحية التي تعظم العائد الذي يجنيه المستثمر.

– في العلاقة بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وسعر السهم إلى ربحيته جاءت النتيجة متفقة مع دور الممارسة السليمة للحاكمية المؤسسية، في زيادة إمكانية الوصول لمصادر التمويل الخارجي، وبالتالي خفض تكلفة التمويل، ورفع قيمة الشركة، وميل المستثمرين لدفع أثمان أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بها الحاكمية المؤسسية بالفاعلية، لتوفيرها حماية للمساهمين، وشفافية في التقارير المالية واستقلالية لمجلس الإدارة.

– دراسة نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة، مداخلة بعنوان دور الحاكمية في تحسين الأداء المالي للشركات، 2012.

وهدفت الدراسة لمعرفة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحاكمية على الأداء المالي للشركات، لأن قدرة هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية محدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الامتناع عن ذلك، وكذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل، وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

– التطبيق الجيد لمبادئ الحاكمية المؤسسية يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

– ونتيجة لهذه الأهمية التي حظيت بها الحاكمية المؤسسية من قبل العديد من الدول سواء المتقدمة منها أو الناشئة، وإدراكاً من الجزائر بمدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التطورات الاقتصادية العلمية.

– دراسة بن داده خير الدين، مذكرة ماستر بعنوان الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2012.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء، يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء المؤسسات وتجنب شبح الإفلاس والتعثر وضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة.
- تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يزيد من جذب الاستثمارات.
- أكدت OCDE على أهمية التطبيق الجيد للحوكمة لتحقيق الاستقرار الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية.
- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف في التصنيف من دولة إلى أخرى وذلك اختلاف الموقع والظروف الاقتصادية.
- إن تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد له أن يحدد من جانبيين الجانب الأول هو وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المسؤولة عن التنظيم والرقابة والجانب الثاني من خلال المؤسسات ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني الفوضى والانهيارات المالية وتنامي ظاهرة الفساد الإداري.

ملخص الدراسات السابقة

- ركزت أغلبية الدراسات على إبراز أهمية ودور حوكمة المؤسسات على الأداء المالي وللمؤسسات المتوسطة والصغيرة ومدى مساهمة حوكمة المؤسسات في فعالية وتحسين الأداء المالي.
- **أوجه الاتفاق:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تبيان الدور والأهمية البالغة للحوكمة في تحسين الأداء من خلال قياس وتقييم أداء المؤسسة وتحسينه، وتحسين النتائج إضافة إلى بلوغ الأهداف والاستمرارية في النشاط.
 - **أوجه الاختلاف:** إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في كونها تركز كيفية تأثير الحوكمة ومبادئها وآلياتها في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحسين أدائها من خلال توجيه مسارها الاستراتيجي نحو تحقيق أهدافها التي سطرته ووفق مبادئ الحوكمة وآلياتها.

خطة البحث

في إطار إثراء هذه الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة سنعمل على تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين منها نتناول فيها كل ما تعلق بالجانب النظري، وفصل ثالث إلى الجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

الفصل الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات بحيث نتطرق إلى المفاهيم الخاصة بحوكمة المؤسسات، الأطراف المعنية بتطبيقها، أسباب الاهتمام بها، الخصائص والركائز، نظام حوكمة المؤسسات، أدواتها ووسائلها، المبادئ والأهمية والأهداف، المحددات والآليات وتجارب بعض الدول في حوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني: ماهية الأداء وتقييمه ومن خلاله نتطرق إلى مفاهيم الأداء وأنواعه، العوامل المؤثرة فيه، المكونات والمقومات والمحددات، وكذلك مفاهيم تقييم الأداء في المؤسسة، الأهمية والقواعد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها، المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء والأهداف، كما تطرقنا كذلك لتأثير الحوكمة على أداء المؤسسة، مجالات التأثير، علاقة ودور الحوكمة في مجال تحسين الأداء.

الفصل الثالث: دراسة الحالة والتي نتعرض فيها لدراسة عينة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية عن طريق طرح استبيان على مفردات العينة، وهذا من أجل إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على أرض الواقع، من خلال محاولة التطبيق ميدانيا على عينة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سنتناول تطبيق الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على الأداء.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة

المؤسسات

تمهيد

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين.

كما أصبح وجود أطر وهياكل جيدة لحوكمة المؤسسات مطلباً أساسياً لتعزيز قدرة أي مؤسسة على المنافسة وجذب الاستثمارات، خاصة بعد ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008.

لذا تسعى المنظمات الدولية والدول المتقدمة من خلال الحوكمة إلى وضع الأطر والتنظيمات التي تحكم عمل المؤسسات في مختلف الأسواق.

لتوضيح الجانب النظري لحوكمة المؤسسات قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

إن التطور الفعلي لنظرية الحوكمة لا يزال منذ مدة يلقي اهتمام من المهتمين بإدارة المؤسسات وتنافسيتها وكذلك حسن أدائها، ويمكن القول أن حوكمة المؤسسات أصبحت من إحدى أهم الموضوعات اهتماما للاقتصاديات والمنظمات العالمية حيث قدم شرح لمفهوم الحوكمة كل حسب توجهاته واهتماماته ومن منظوره ومجال عمله.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض عام حول حوكمة المؤسسات من خلال مفاهيمها والأطراف المعنية بتطبيقها، وسنتطرق إلى أسباب زيادة الاهتمام بها، وأيضا نظام وخصائص حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات في سنوات السبعينيات، بعد الانهيارات والكشف عن حالات التزوير والرشاوى التي تقدمها منظمات الأعمال الدولية، جاء هذا المفهوم ليُلبي متطلبات تنافسية تفرض الشفافية وتطلب المساءلة في أعمال المؤسسات واختلفت الأبحاث والتقارير المنشورة والتي تعطي تصورات مختلفة لمفهوم حوكمة المؤسسات وتعدد الأطراف المعنية بتطبيقها وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والقانونيين والمحليين لمفهوم حوكمة المؤسسات (Governance Corporate) ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. وفيما يلي مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم:¹

أولاً: تعريف الحوكمة لغويا

الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.²

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص15.

² - حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص16.

حوكمة المؤسسات ترجمة من الانجليزية (Corporate Governance) وكلمة (Corporat) تعني شركة، وكلمة (Governqnce) معناها حاكمة من الأحكام والحاكمية، وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت لفظ (حكم)، نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم، لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشيء وأحكمه، أي منعه من الفساد¹، لقد بحث مجمع اللغة العربية في عدة ترجمات لهذا المصطلح منها الحاكمة والضوابط المؤسسية الحاكمة أو حوكمة الشركات، وذلك في دورته المنعقدة بالقاهرة في عام 2002².

وعليه فإن التعريف يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة:³

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ثانيا: تعريف الحوكمة اصطلاحا

- **من وجهة نظر الهيآت الدولية والكتاب:** لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجح تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاد على حدا، ويمكننا سرد مجموعة من التعاريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لهذا المفهوم.
- **تعبر الحوكمة عن الكفاءة أو الأهلية في اتخاذ القرارات الكلية المضطلة من طرف الفاعلين لمنظمة معقدة، والقدرة على استخدام نظام قيادة فعال يستند على المشاركة⁴.**

¹ -ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2014، ص44.

² - مرجع نفسه، ص44.

³ - أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.

⁴ - بلعمري عمار وجاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة-واقع ورهانات وآفاق-، جامعة أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010، نقلا عن:

- يمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة والنزاهة والشفافية¹.
- كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"².
- تعريف لجنة كاد بيري: وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"³.
- تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA): وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة المؤسسات بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"⁴.
- وما نلخص إليه من التعاريف الواردة أعلاه: أن حاكمية المؤسسات تعني الإطار العام الذي يجمع قواعد وعلاقات ونظم ومعايير وعمليات تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات⁵.
- كما يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات:⁶
 - مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
 - تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
 - التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
 - مجموعة من الواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وف هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين وإدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص3.

² - بلعماري عمار وجاويحدو رضا، مرجع سابق.

³ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب - شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص11.

⁴ - يحي سعيدي ولخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد05، 2012، ص184.

⁵ - حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء المالي والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

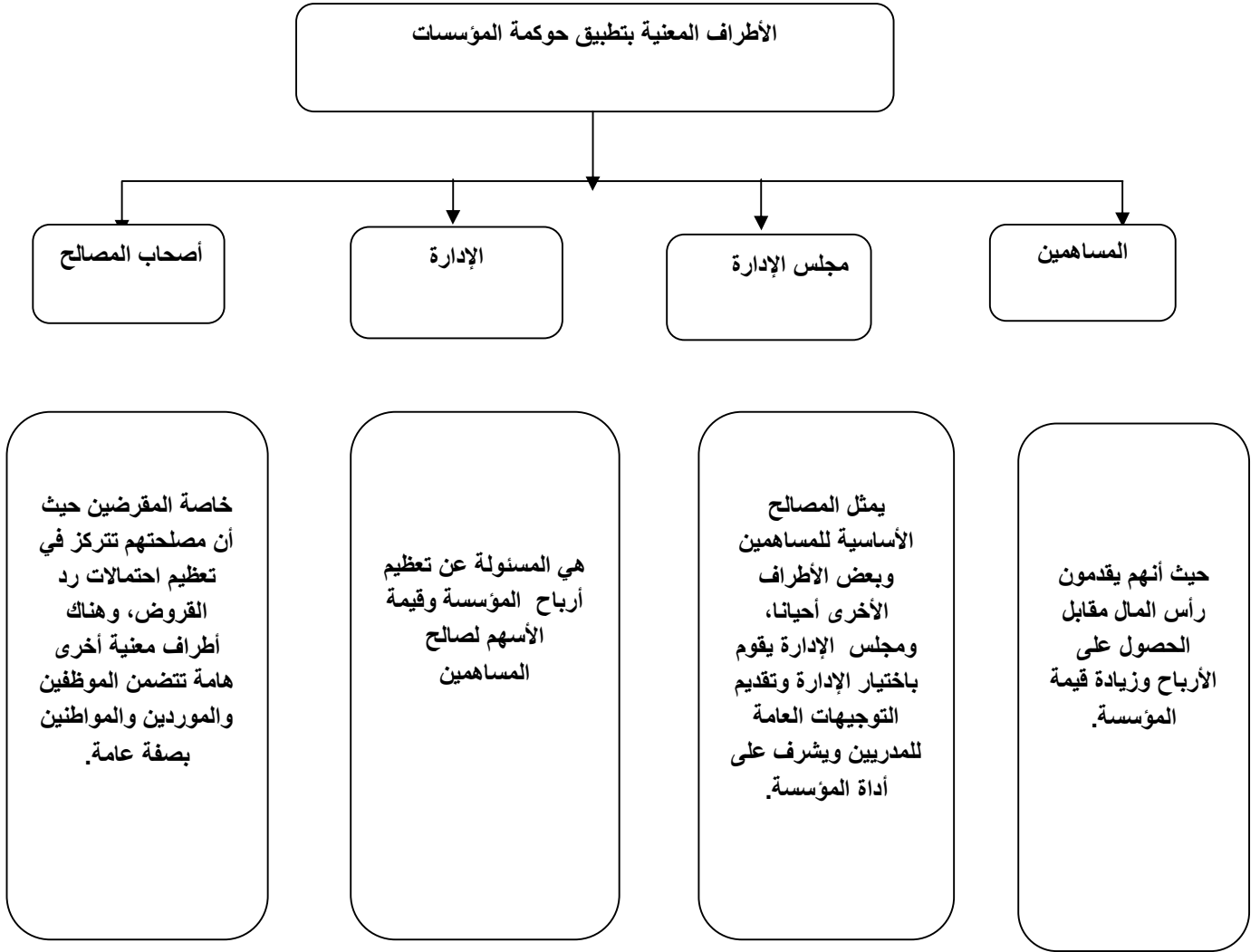
⁶ - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص16.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

- يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:¹
- **المساهمين (Shareholders):** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
 - **مجلس الإدارة (Board of Directors):** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
 - **الإدارة (Management):** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسئولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
 - **أصحاب المصالح (Stockholders):** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

¹ - مرجع نفسه، ص ص 17-18.

الشكل رقم (1-1): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص10، غير منشورة.

المطلب الثاني: أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات

هناك عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم حوكمة

المؤسسات إلى العلن منها:¹

1. منذ العام 1997: مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات، والأزمة الآسيوية قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منظمات الأعمال والحكومات، وكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين منها حصول الشركات على مبالغ

¹ - حسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص ص29-30.

هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق وأساليب محاسبية مبتكرة.

2. مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون (Enron)، وورلدكوم (Worldcom) وغيرهم من الشركات العالمية بدأ الحديث عن حوكمة المؤسسات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.

3. ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاد العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية وتحرير قطاع التجارة.

4. اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا للضعف القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف المعلومات ونوعيتها يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة والعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

5. التوجه إلى التخصص استدعى وضع تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص¹.

6. لأن تطبيق الحوكمة في تحسين إدارة المؤسسات من خلال:²

- وضع إستراتيجية فعالة.
- تحديد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها.
- التأكد من أن الاندماج أو الاستحواذ يتم لزيادة كفاءة المؤسسة.
- تحفيز المديرين والموظفين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية.
- 7. الإخفاق في جذب رؤوس الأموال ما هدد كيان الشركات وزيادة عجزهم عن المنافسة.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات وركائزها

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أُعطيت لحوكمة المؤسسات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص ومجموعة من الرّكائز التي تساهم في نجاح مسار التطبيق وفي مختلف الأهداف المرتقبة.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007، ص 27.

² - حسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص 30-31.

الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- الانضباط (Discipline) : ويصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية (Transparency): ويقصد بها تقديم وإعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة.
- الاستقلالية (Independence): أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات.
- المساءلة (Accountability): وتعني إمكانية تقييم وتقدير الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية (Responsibility): ويصد بها المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة في المؤسسة.
- العدالة (Faimess): وتعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو مسيرين أو أصحاب مصلحة في المؤسسة.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات

ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاث ركائز هي:²

أولاً: السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

ثانياً: الرقابة والمساءلة: أي تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة:

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين.

¹ - سليمان بوفاسة ورشيد سعيداني، لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أداؤها، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

² - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص49.

- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، الموردون، المقرضون.

ثالثاً: إدارة المخاطر:

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

المبحث الثاني: الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة المؤسسات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا الموضوع وتحليله ووضع نظام ومبادئ محددة وهذا لتدعيم إدارة المؤسسات، كما حظيت بأهمية كبيرة نتيجة تسجيل عدد كبير من حالات الفشل الإداري والمالي للشركات العالمية، وهو ما جعلها أهم الأساليب الإدارية التي تتسابق المؤسسات لتطبيقها اليوم نظرا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: نظام حوكمة المؤسسات، أدواتها ووسائلها

لتحقيق نظام جيد لحوكمة المؤسسات تتبع مجموعة من الوسائل والأدوات لتحقيق ذلك وفيما يلي سنتطرق لنظام حوكمة المؤسسات وأهم الأدوات والوسائل التي تتبعها.

الفرع الأول: نظام حوكمة المؤسسات

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:¹

أولاً: مدخلات النظام

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية وتشريعية أو إدارية أو اقتصادية.

ثانياً: نظام تشغيل الحوكمة

ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل المؤسسات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ثالثاً: مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدف في حد ذاته ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات أو الشركات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، والإدارية والاقتصادية كمدخلات، والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالتدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات

¹ - أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق.

الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

الفرع الثاني: أدوات الحوكمة ووسائلها

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لا بد من توافر الأدوات والوسائل

الآتية:¹

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- وجود هيكل تنظيمي محدد الواجبات والمسؤوليات في المؤسسة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالو تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

تقوم الحوكمة على جملة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها وقد قام بتحديد هذا صندوق النقد والبنك الدوليين، التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999، وتم تعديلها سنة 2004 وهي باختصار محددة في ستة عناصر:²

المبدأ الأول- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:

توصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا المبدأ بضرورة وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات بحيث يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق، ويكون هذا الإطار قادرا على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح، وتركز المنظمة كذلك في هذا المبدأ أن يكون هذا الإطار متوافقا مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات.

المبدأ الثاني- حقوق المساهمين:

ويتحقق هذا المبدأ من خلال ممارسة الحق في تسجيل ونقل ملكية الأسهم، حضور الجمعية العامة، التصويت وانتخاب مجلس الإدارة، الحصول على العائد من الأرباح.³

¹ - سليمان بوفاسة ورشيد سعيداني، مرجع سابق.

² - سالم بن سالم بن حميد الفلتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

³ - عطوي سميرة وبديسي فهمية، "الحوكمة وقاية الفساد الإداري والمالي الناتج عن المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، نوفمبر 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 28.

المبدأ الثالث - المساواة بين المساهمين في المعاملة:

وتعني المساواة بين جميع المساهمين، ضمن كل فئة، من حيث ضمان الحقوق السابقة بتوفير المعلومات اللازمة، معاملتهم بصورة متكافئة، وتعويضهم في حالات التعدي على حقوقهم.

المبدأ الرابع - دور أصحاب المصالح:

أي ملاك السندات، البنوك، الدائنون، الموردون، العملاء، العمال، إذ يجب أن يكون لهؤلاء دور فعال في الرقابة على أداء المؤسسة، مع ضمان حقوقهم.

المبدأ الخامس - الإفصاح والشفافية:

ويتمثل في دقة وشمولية الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالقوائم المالية وكذا أداء المؤسسة، وذلك وفقا لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، أو القواعد المحاسبية المطبقة، مع ضرورة ضمان توفير قنوات توصيل المعلومات في الوقت المناسب لمستخدميها.

المبدأ السادس - مسؤوليات مجلس الإدارة:

ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة تحديد هيكل مجلس الإدارة والمهام المسندة للأعضاء، بما فيها توفير المعلومات اللازمة والموثوق بها، والالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

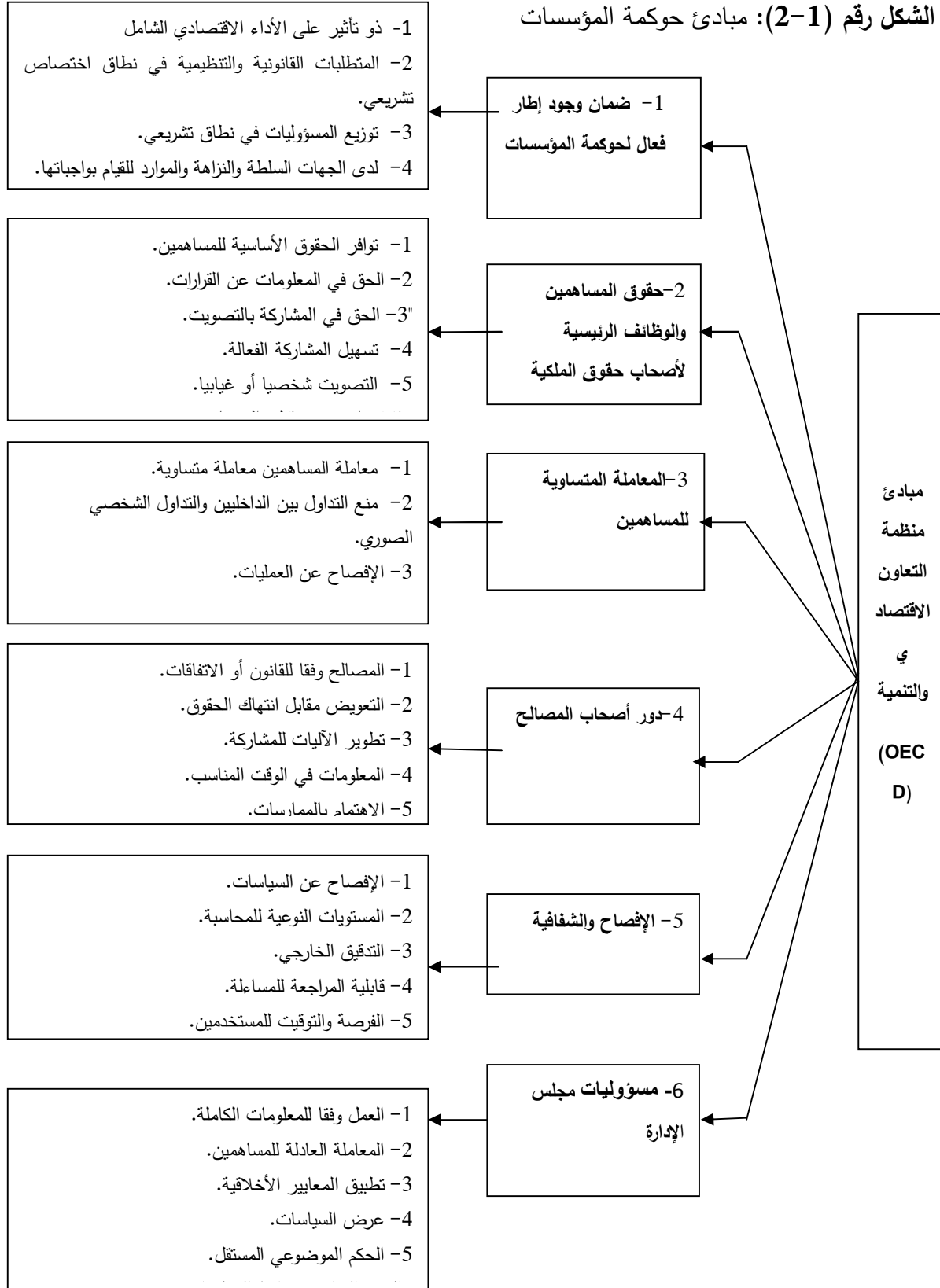
عمليا تحقيق مثل هذه المبادئ يتطلب توفر مجموعة من الدعائم في شكل مقومات أساسية يجب الاعتماد عليها لضمان التطبيق الفعلي والفعال للحوكمة ضمن المؤسسات المختلفة، ومن هذه المقومات نذكر:¹

- توفر القوانين والقواعد المتعلقة بمراقبة وضبط الأداء الإداري والمالي للمؤسسة.
- تنصيب لجان لمتابعة وتقييم الأداء، بحيث يكون تابعة لمجلس الإدارة منها لجنة التدقيق الداخلي.
- تحديد بدقة المهام والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي، خاصة من الناحية الإدارية.
- ضرورة تعدد الجهات الرقابية على أداء المؤسسة، خاصة الأداء الإداري والمالي، وهذا من خلال المساهمين وأصحاب المصالح إلى جانب لجان المراجعة المستقلة، أي التدقيق الخارجي.
- ضرورة توفر نظام محكم لوضع وإعداد التقارير من أجل تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة في التوقيت الملائم.

¹ - عطوي سميرة وبديسي فهيمة: مرجع سابق، ص 28-29.

مما سبق يتضح بأن حوكمة المؤسسات تحمل في طياتها جملة من العوامل منها ما هو ذو طابع تشريعي كالالتزام بالقوانين والعمل على حماية ممتلكات المؤسسة، استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة، ومنها ما هو ذو طابع أخلاقي كالانضباط الذاتي، المسؤولية أمام الأطراف المختلفة، ومنع المتاجرة والتلاعب بالمعلومات المحاسبية والمالية داخل وخارج المؤسسة، حيث أن الالتزام بكل هذه المبادئ والمقومات في إدارة المؤسسات، سيؤدي حتما لتطوير الأداء وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد بما يضمن زيادة ثقة المستثمرين.

الشكل رقم (1-2): مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص44.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة وجملة من الأهداف التي شجعت المجتمع الدولي على الاهتمام بمختلف جوانبها والسعي لتحقيقها، وذلك من خلال العمل على تطبيق مبادئها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

تتمثل أهمية حوكمة المؤسسات في التالي:¹

- التأكيد على حماية مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها.
- حماية أصول المؤسسة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء.
- تحسين إدارة المؤسسة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها.
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات المؤسسة.
- تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة.

كما حددت أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:²

- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول.
- رفع مستوى أداء المؤسسات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول تلك المؤسسات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي للتوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- تزيد من قدرة المؤسسة الوطنية على المنافسة على العلم وفتح الأسواق الجديدة.
- الشفافية والدقة والوضوح فيما تصدره المؤسسة من قوائم مالية لزيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

• توفير قواعد حوكمة المؤسسات والإطار التنظيمي الذي يُمكن المؤسسة من تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها.

وعلى المستوى العربي أوضحت إحدى الدراسات³ إن أهمية حوكمة المؤسسات في تحسين التنافس بين الدول والمؤسسات العربية، وتقليل مخاطر الأزمات المالية والاقتصاد ككل ودعم أداء

¹- سيد عبد الرحمن عباس بله، 'دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية'، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012، مؤسسة عبد العزيز عبد الله الراجحي للتجارة، المملكة العربية السعودية، ص 57، نقلا عن: شوقي عبد العزيز بيومي الحفناوي، حوكمة الشركات وأثرها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005.

²- سيد عبد الرحمن عباس بله، مرجع سابق، ص 57-58، نقلا عن: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

³- سيد عبد الرحمن عباس بله، مرجع سابق، ص 58.

المؤسسات الاجتماعية، مع زيادة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست عدد من دول العالم والتحول للأنظمة الاقتصادية التي يتم الاعتماد فيها على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة من النمو الاقتصادي بالإضافة إلى تحرير الأسواق المالية الذي انتظم العالم وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بصورة غير مسبقة واتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو¹.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعظيم أداء المؤسسات، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية².
- ضمان الشفافية والمساواة والعدالة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية³.
- تكوين لجنة تدقيق من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتفعيلها.
- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.
- مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال⁴.
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية.

¹- مرجع نفسه، 59.

²- عمر اقبال توفيق المشهداني، "تدقيق التحكم المؤسسي(حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، جامعة حرش، الأردن، ص224.

³- فيصل محمود الشواربة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، 2009، جامعة مؤتة، الأردن، ص128.

⁴- نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، المؤتمر الدولي الأول: المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر، 4-5 ديسمبر 2012، نقلا عن: رأفت حسين مطر، "آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات"، مجلة المحاسب الفلسطيني، 2008، ص2.

- تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات.¹
- تحسين عملية صنع القرار .
- تحسين مصداقية المؤسسات .
- تحسين صورة الذهنية للمؤسسات .
- العمل على تدعيم استقرار الشركات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية ومحاسبية.

¹ - حسام الدين غضبان ، مرجع سابق، ص ص68-69.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات

يختلف تطبيق حوكمة المؤسسات من اقتصاد إلى آخر رغم أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة محددات الحوكمة والآليات المعتمدة فيها، لذا سنتطرق لمحددات الحوكمة ثم الآليات التي تسمح بتطبيق الحوكمة ونماذج التطبيق في دولة أجنبية وأخرى عربية.

المطلب الأول: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية، ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشئ من التفصيل كما يلي:¹

أولاً: المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المدققين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة للمؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والتدقيق والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعرض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي تؤدي 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 سوق رأس المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار،

¹ - بلال خلف السكارنة، الفساد المالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص ص252-253.

والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل.¹

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفنا إلى آليات داخلية وآليات خارجية:²

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعالية المؤسسات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى:

أولاً: مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القومي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بالإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

ثانياً: لجنة التدقيق

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات التي تفصح عنها المؤسسات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على

¹ - عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة- الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص232.

² - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص115.

وظيفة التدقيق الداخلية في المؤسسات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

ثالثا: التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدقق الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة وتقليل مخاطر الفساد بأنواعه، كما أن للمدقق الداخلي مسؤولية في منع واكتشاف الغش والتزوير.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:¹

أولاً: منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذن إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ثانياً: الاندماجات والاكْتساب

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكْتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، لأن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج.

¹ - رقية حساني وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

ثالثا: التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهم في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي يعمل فيه المؤسسة.

رابعا: التشريع والقوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على تفاعلات التي تجري بين الفاعلين اللذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون (Sarbanes - OxlyAct) متطلبات جديدة على مؤسسات المساهمة العامة، وتتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في حوكمة المؤسسات

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات أدى إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار تقارير وتوصيات تتعلق بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، وهذا من خلال المؤسسات العلمية أو بورصات الأوراق المالية لتلك الدول، ونظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية للدول سوف نعرض بعض تجارب الدول في مجال حوكمة المؤسسات، وعليه سيتم التطرق إلى حوكمة المؤسسات حيث اخترنا كنموذج أجنبي الولايات المتحدة الأمريكية، بينما كدولة عربية تناولنا الجزائر لمعرفة آفاق تطبيق الحوكمة المستقبلية في بلادنا.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة:

تمثل تجربة الولايات المتحدة تماما تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من أن هياكل مسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية SEC بنظمها تختلف في بضع الجوانب، وتشمل مجموعة مبادئ

الحوكمة في الولايات المتحدة تحت اسم " مبادئ حوكمة الشركات الأساسية (Core Corporate Principles Governance) " ¹

- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية للمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين.
- يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون ال (CEO) أو الأعضاء غير المستقلين.
- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء غير المستقلين.
- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:

▪ التدقيق.

▪ تعيين الأعضاء.

▪ تقييم أعمال المجلس الحوكمة.

▪ تقييم أجور التنفيذيين والإدارة.

▪ التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.

- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للمؤسسة.
- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للمؤسسة، ومكون الأوراق المالية يمثل جزء هام من الأجر، وموضوع هذا "الكود" هو استقلال أعضاء مجلس الإدارة واستخدام اللجان لتعزيز دور الإشراف، ويوجد هذا الأمر توازن هام بين السلطة الضخمة الموكولة للأعضاء التنفيذيين يقابلها وجود أشخاص مستقلين قادرين على توجيه أسئلة صعبة إذا لزم الأمر، وهو ما يطلق عليه آلية توازن والقوى.

الفرع الثاني: تجربة الجزائر

أولا: واقع حوكمة الشركات في الجزائر:

الجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهيكلها لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والاستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي وتمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري

¹- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 22-23.

(BCIA) مطلع 2003، فبعد أربع سنوات من النشاط والعمل للهيئات الإشرافية تبين أن ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني ويتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي أقرها بنك الجزائر، هذه المحاولات تجسدت في مشروع الإصلاح الهيكلي المنفذ بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي الذي يهدف بتزويد المؤسسات بالآليات والوسائل اللازمة.

إن أبرز البرامج التي استفادت منها المؤسسة الجزائرية تمثلت في الهيكلة العضوية بداية 1980 المرافقة لعمليات التطهير المالي، استقلالية المؤسسات، مخططات التقويم الداخلي للمؤسسات وعقود النجاعة، تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية، ثم إلى تسيير مساهمات الدولة، بعد ذلك مشروع بنك - مؤسسة (97-98)، ثم مشروع هيكلية - تصفية (نهاية 2000) في إطار خوصصة المؤسسات العمومية، ولقد أثارت عمليات الخوصصة تغيرات جذرية تمس بصورة مباشرة مواضيع التسيير وإدارة الأعمال، ولها علاقة مباشرة وأكيدة مع نظرية حوكمة الشركات وخاصة نظرية الوكالة التي تشكل الإطار النظري للخص لحوكمة الشركات، نتيجة للفصل الذي تحدثه في ملكية المؤسسات اتخاذ القرار والرقابة التنظيمية في المؤسسة، وهذا ما نجده خصوصا في شركات المساهمة سواء المنشأة بطبيعتها بين شركاء مساهمين، أو المنبثقة من خوصصة مؤسسة عمومية لصالح عمالها.

وفي الفترة الأخيرة (سنة 2009) تم إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري أو ما أطلق عليه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بحيث يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

وعليه فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن¹.

ثانيا: المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

تخص مشاكل الحكم الراشد أو حوكمة الشركات بدرجات متفاوتة مجموع المؤسسات الناشطة في الأسواق ولذلك حسب تقارير وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2009، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:²

¹ - غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 277-278.

² - مرجع نفسه، ص 280-281.

- **تدهور العلاقة بين المؤسسة والبنوك:** ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين ترى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات الذي لا يكفي لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض.
- **ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا عائلية:** في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.
- **غياب الثقة مع الإدارة الجبائية:** توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية خاصة منها الخاصة مع الإدارة الجبائية ، واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.
- **عدم توضيح العلاقة بين المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة "الجمعية" مفهوما سلبيا، على الرغم من أن "الجمعية" فكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات حماية المساهمين الأقلية.
- **عدم توضيح العلاقة بين الأطراف الفاعلة:** خاصة بين المسيرين والمساهمين، أو ما يطلق عليها "أزمة الوكالة" الناتجة عن تداخل الصلاحيات، عدم تناظر المعلومات.
- **الوضعية الصحية للمؤسسة:** خاصة ما تعلق بضعف قواعد التسيير التي لا تسمح بضبط دقيق لنتائج المؤسسة في مختلف المجالات.
- **غياب التنسيق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة:** لأن المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها، خاصة في ظل المنافسة العالمية.

خلاصة الفصل

نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها ولكن يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور والهيئات العلمية، وأن التحكم المؤسسي (حوكمة المؤسسات) الجيد يفرض عناية خاصة ومسؤولية من إدارة المؤسسة نحو المجتمع من حيث عدم التمييز في المعاملة والتقييد بمواضيع حقوق الإنسان ومواضيع البيئة، ويمكن للحوكمة الفعالة والسليمة مساعدة المستثمرين في الأسواق المالية في اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة ونلاحظ توجه الجزائر نحو تطبيق حوكمة المؤسسات كنظام يعمل على ضبط بيئة العمال.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لأداء

المؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسة دوماً لأن تكون في أفضل صورة سواء كان أمام الملاك أو المسيرين أو الزبائن وحتى تتمكن من ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها وبالكيفية التي تستطيع أن تتفوق بها على منافسيها، إذ يعتبر الأداء موضوع مهم ومن أهم متطلبات المؤسسة للبقاء ومواكبة المحيط الخارجي وتغييراته، حيث أن المؤسسة في حالة تغيير مستمر بسبب بيئتها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى فالأداء الجيد بمختلف مستوياته يعتبر من الأسس التي تبنى عليه المؤسسة، ونعني بالأداء ليس الأداء المالي فقط بل وحتى الأداء البشري والأداء الإنتاجي والأداء التجاري..، بتعبير آخر بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة، ولمعرفة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة نعتمد على تقييم الأداء في المؤسسة بتقييم الأداء لمختلف أنواع النشاط في المؤسسة والتأكد من سيرها بالاعتماد على مبادئ حوكمة المؤسسات وإمكانية التأثير على أداء المؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل للتطرق الأداء وتقييمه حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الإداريين، ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين في إطار المنظمات ومنه يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد، وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء مع توضيح أنواعه ومكوناته ومحدداته وأهم العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

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

أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً شمولياً وهاماً لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ويعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع إن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم¹ وفيما يلي مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم:

1- تعريف الأداء لغة

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستعمل للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. ونشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 89.

الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"¹.

2- تعريف الأداء اصطلاحاً

اقصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى حيث عرف على أنه: "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"².

يعرف الأداء أيضاً بأنه عبارة عن: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية-على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"³.

يعني الأداء بمفهوم الباحث ماكنزي بأنه اختيار التمويل وتحليل كل من رافعة خلق القيمة ومعدل النمو، ومعدل مردودية الأموال المستثمرة⁴.

هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله⁵.

بشكل عام ينظر إلى الأداء من أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين⁶.

مما سبق ذكره نستنتج الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد

¹ - عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 86.

² - تومي ميلود والعمرى أصيلة، نحو تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية كأحد المتطلبات الضرورية لتحقيق أداؤها المتميز، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

³ - وائل محمد صبيحي إدريس وظاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 39.

⁴ - عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 35، مذكرة غير منشورة، نقلا عن:

MCKinsey et company Tom Cope land, **Tin Koller, Jack Murrain, La strategide la valeur; l evaluation d** entreprise en pratique, ed, organisation, 2002, p269

⁵ - وصفي عبد الكريم الكساسة، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

⁶ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 89.

هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيه¹.

ثانياً: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حده يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1- حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-1: الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:²

1-1-1: الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-1-2: الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

1-1-3: الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-1: الأداء الخارجي

هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"³، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع

¹ - وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سابق، ص 77.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة الماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، ص 17، نقلاً عن:

Bernard Martory, controle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.

³ - عادل عشي، مرجع سابق، ص 17-18، نقلاً عن:

Bernard Martrole, Op-Cit, p236.

القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب¹.

2- حسب معيار الشمولية

في ظل هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:²

1-2: الأداء الكلي: وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستثمارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

2-2: الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الداء على مستوى مختلف وظائفها.

3- حسب معيار الطبيعة

أما حسب معيار الطبيعة فإنه يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها (Image de marque) بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج". فالأداء الاقتصادي للمؤسسة يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها، ونجد أن الأداء الاقتصادي يتلازم مع الأداء الاجتماعي، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف يمكنها تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

إلى جانب الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي نجد الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، كمثال على هذه الأداءات: رغبة المؤسسة في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو سعيها إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو تأثيرها على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو

¹ - عادل عشي، مرجع سابق، صص-18.

² - بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، صص85.

ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (مثلا قيامها بتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار).

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء يتم تصنيفه بالاعتماد على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة.

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقويم الأداء المؤسسي، وتتركز هذه العوامل في الكلمة المختصرة (PESTER).

الجدول الموالي يبين العناصر التفصيلية لهذه العوامل:

الجدول رقم (2-1): العناصر التفصيلية للعوامل المؤثرة في الأداء

الرقم	العامل	العناصر التفصيلية
	العامل السياسي	1. وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة. 2. مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة. 3. طبيعة النظام السياسي في الدولة. 4. المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.
2.	العامل الاقتصادي	1. الموارد الاقتصادية للمؤسسة. 2. العمالة والبطالة وآثارها على المنطقة. 3. الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وآثاره على المؤسسة. 4. النظام الاقتصادي للدولة آثاره على المؤسسة.
3.	العامل الاجتماعي	1. مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع. 2. مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام. 3. توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه. 4. طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية.
4.	العامل التكنولوجي	1. مدى المواكبة للتقدم التقني. 2. أثر التقنية على أداء المؤسسة. 3. مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل. 4. مدى توفر التقنية في السوق.
5.	العامل البيئي	1. طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة. 2. نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة. 3. الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة. 4. المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.
6.	العامل القانوني	1. وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع. 2. وضوح التشريعات والقوانين. 3. الحقوق المدنية للمواطنين. 4. المحاكم واستقلال القضاء.

المصدر: عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحكومة)، مرجع سابق، ص 166-167.

يجب كذلك أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمؤسسة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:¹

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء

فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج

إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين حسب الموقع الجغرافي للوحدات بسبب الظروف المحلية

فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفنيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

¹ - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 25.

5. نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج:

- فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.
- هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي:¹
- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
 - سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
 - تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
 - تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثالث: مكونات الأداء، مقوماته ومحدداته

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

أولاً: مكونات الأداء

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

1. الكفاءة (Efficiency)

تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet): الكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة².

¹ - مرجع نفسه، ص26.

² - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص219.

كما تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، وتشمل الموارد كلا من: الأموال، الأفراد، المباني، الأراضي، الآلات والخامات وحتى الوقت¹.
وقد عبر بيتر دراكر أحد علماء الإدارة المعاصرين بأن الكفاءة هي فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة².

2. الفعالية (Effectiveness)

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

تعريف الفاعلية حسب (Vincent plauchet): ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة³.
تعرف الفعالية كنظام بأنها: مدى استعداد المؤسسة على البقاء، والتكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف الطويلة الأجل، الأهداف المتوسطة الأجل والأهداف القصيرة الأجل⁴.

3. الإنتاجية (Productivity)

يراد بها⁵:

كمية الإنتاج منسوبة لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج. أي ناتج استخدام عناصر الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، مثل عدد الإطارات المنتجة في معمل الإطارات في ساعة أو أسبوع أو شهر أو سنة منسوبة إلى حجم المدخلات المستخدمة.
ينظر إليها آخريين كونها درجة المهارة في استخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات أو زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة المدخلات أو يقلل المدخلات مع ثبات أو زيادة المخرجات.

¹ - حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

² - مرجع نفسه.

³ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 218.

⁴ - ناصر دادن عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص 319.

⁵ - مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 33.

عليه تعتبر العمليات التقييمية للإنتاجية جزءاً من الإطار التقييمي للأداء. أي أن تقييم الأداء أوسع من قياس الإنتاجية وهي إحدى مفرداته المهمة¹.

ثانياً: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المؤسسة، وهذه المقومات هي:²

• الإدارة الإستراتيجية

هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.

• الشفافية

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

• إقرار مبدأ المساءلة الفعالة

وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

• تطوير النظم المحاسبية

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

¹ - مرجع نفسه، ص34.

² - مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص-ص33-34، مذكرة منشورة.

ثالثاً: محددات الأداء

إن جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام هي الأثر الصافي ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهمة¹:

1. الجهد

وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات

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

3. إدراك الدور أو المهمة

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

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:²

• الوظيفة (متطلبات العمل)

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

• الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)

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

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص2010.

² - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص11.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

يعتبر موضوع تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من أهم المواضيع في الوقت الراهن، وذلك للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحتلها المؤسسات بصفة عامة، ويعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمؤسسة، وطرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط المؤسسة وتحسين أدائها.

سننظر في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، أهدافه، القواعد والمتطلبات الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة

نظراً لتعدد مفاهيم تقييم الأداء سيتم تسليط الضوء على مجموعة من التعريفات لتقييم الأداء مع التطرق لأهميته.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم:

هناك من المتخصصين يرى أن التقييم هو عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المنظمة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية². كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقاً³.

¹ - مرجع نفسه، ص12.

² - لورانس أوتول وكينيث مانير، الإدارة العامة للمنظمات والحوكمة والأداء، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون مدينة النشر، 2013، 78.

³ - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص90.

هو فحص تحليلي انتقائي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة¹.

تعريف تقييم أداء المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء المؤسسة وتنمية وتطوير فاعلية النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها².

وتجدر الإشارة إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء المؤسسي³:

رغم اختلاف الصياغات المستخدمة في إيضاح مفهوم قياس الأداء المؤسسي إلا أنه يمكن تجسيد ذلك في التعريف التالي: هو تطوير مجموعة من المقاييس أو المعايير الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها، ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة لها خلال فترة محددة، وتحديد أوجه القصور إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر، وكيفية تجنبها في المستقبل.

ومن الجدير بالذكر أن لفظ مؤسسي يشير إلى المنظمة المعنية بالتقييم (الوزارة أو المؤسسة أو الهيئة بشكل عام أو أي وحدة ضمن هيكلها التنظيمي) ويستخدم لفظ المؤسسي بصفة أساسية للترقية بين تقييم الأداء على مستوى الأفراد وتقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدتها التنظيمية حيث أن هناك اختلاف في مؤشرات التقييم وإجراءاته وفلسفته بين الفرد والمنظمة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء في المؤسسة

يشكل تقييم الأداء أهمية بالغة للمؤسسة والتي يمكن لإجمالها فيما يلي⁴:

- يوفر تقييم الأداء معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة.
- يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إيجابياً على العمليات التي تتم على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.

¹ - حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 676.

² - حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 677.

³ - محاد عريوة، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015، ص 33-34، مذكرة منشورة.

⁴ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص 37-38.

- تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.
- يمكن أن يبين تقييم الأداء أن المؤسسة تحقق أهداف اجتماعية وتقدم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية بالإضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.
- يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط التدريبية واختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.
- المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المؤسسة.
- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل¹.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي ملكة التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء².
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء والمراحل التي يمر بها

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

أولاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي³:

1. تحديد الأهداف.
2. وضع الخطة الإنتاجية⁴.
3. تحديد مراكز المسؤولية.

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص49.

² - مرجع نفسه، ص49.

³ - مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، صص37-38.

⁴ - مرجع نفسه، ص38.

4. تحديد معايير تقييم الأداء، حيث يجب على كل وحدة أو مركز مسؤولية أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند اختيار المعايير الخاصة بها:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاماً مع الأهداف المرسومة؛
- اختيار المعايير الأكثر وضوحاً وفهماً بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعاً لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلائم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

ثانياً: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجلها بالآتي:¹

- جمع المعلومات والبيانات الإحصائية.
- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.
- إجراء عملية التقييم.
- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.
- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

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

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من المتطلبات لنجاح عملية تقييم الأداء سيتم معالجة المتطلبات وذلك لتحقيق أهداف تقييم الأداء.

أولاً: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يأتي:²

- المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.

¹- مرجع نفسه، ص39.

²- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر-

3-، الجزائر، 2011، ص92.

- أن يتوفر للمؤسسة نظاماً كاملاً وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأطراف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين بطبيعة نشاط المؤسسة ومتمكنين من تطبيق سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- بالإضافة إلى ما سبق نذكر:¹
- عملية تقييم الأداء وسيلة تخدم أسباباً معروفة ومحددة، ففي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق قياس التقدم المتحقق في إنجاز الأهداف الموضوعية، وكثيراً ما نجد أن مجرد البدء في تقييم الأداء وما ينتج عنه من تغذية عكسية، يزيد من الإنجاز العام للمؤسسة. يساعد تقييم الأداء أيضاً في تشخيص حاجات وصعوبات الإنتاج في المؤسسة قبل أن يجري تصميم البرامج الإصلاحية لها، بل يمكن القول أنه من غير الطبيعي أن تصمم البرامج الإصلاحية دون معرفة حقيقة الأداء وتقرير ما إذا كان بحاجة إلى إصلاح أم لا، لأن الإصلاح يعني عدم كفاية الحالة الراهنة. يفيد تقييم الأداء أيضاً في تقدير الوقت الذي تستغرقه العملية المنجزة، عدد العمال وكلفتهم، مقارنة الإنجاز الحالي بالإنجاز الماضي.
- لن تتجح عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجوانب المادية فقط، بل هناك مجالات أخرى عديدة يمكن استغلالها لنفس الغرض،

¹- جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 1995، صص 87-91.

فنشر المعلومات عن الأداء الجيد في قسم أو برنامج أو مشروع معين يعطي أفرادها اعتزازا وتقديرا يتجاوزان ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافآت المادية.

- تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية، فحتى يكون لتقييم الأداء أهمية وذو فائدة يجب الاعتماد على معلومات حقيقية وموثوقة، والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء. على الرغم من الفوائد التي يقدمها تقييم الداء للمؤسسة، إلا انه لا يخلو من بعض المساوئ، حيث أنها يمكن أن تمثل عائقا تنفيذيا، ونذكر منها ما يلي:¹

• **الأغراض والأهداف الإدارية:** حيث ينحرف التقييم عن الهدف المحدد له في الكثير من الأحيان، إلى جانب ذلك هناك العديد من المؤسسات لا تعرف الغالبية العظمى من موظفيها أهداف المؤسسة، ولذلك على المؤسسة أن تسأل نفسها ما هي فائدة تقييم الأداء؟ وأين تكمن القيمة في تقييم الأداء؟.

• **الشلل التحليلي:** حيث تبالغ المؤسسات بالتحليل على مستوى الفرد أو المجموعة وما يتصل بذلك من الاطلاع على البيانات، حيث تفقد السرية في حالة الاطلاع عليها من قبل عدد كبير من العاملين، وللتغلب على ذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى تقليل عدد الموظفين المسموح لهم بالاطلاع على البيانات، كما تعمل أيضا على تقليل عدد الإجراءات.

• **الاتجاهات العقلية السلبية لدى المديرين وقصر نظرهم:** حيث يعوق ذلك ويحد من فاعلية التقييم، بالإضافة إلى ما سبق نجد:²

• **إن النتائج الضعيفة لا تشير بالضرورة إلى ضعف التنفيذ:** في حالة عدم تلبية أهداف الأداء لابد وأن يكون هنالك شئ ما به خطأ، لكن معلومات الأداء بحد ذاتها لا توفر التفسير أو التبرير لكنها توفر للمؤسسة مؤشر يبين ضرورة القيام بالبحث والاستقصاء لمعرفة السبب، وعندها ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على توضيح نتائج الأداء وأن تحدد وتعالج العوامل المساهمة في ذلك.

• **المقاييس هي مجرد صورة تقريبية للنظام الفعلي:** يوفر تقييم الأداء أداة جيدة للإدارة والتحسين المستمر، غير أن الأفراد يمكن أن يحاولوا التلاعب بالنظام بصورة تبدو فيها برامجهم وكأنها متميزة وجيدة، بالإضافة لذلك ربما لا تتوفر بيانات دقيقة للاستناد إليها في اتخاذ القرارات، وهذه

¹ - ابراهيم الخولف الملكاوي، مرجع سابق، ص38-39.

² - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص73.

تعتبر من جملة الأسباب التي تحتم على المؤسسة الاقتناع بحقيقة أن النظام المقاس لا يمثل بالضرورة نفس النظام الفعلي للأداء.

ثانياً: أهداف ومزايا تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يأتي:¹

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف الدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وأجزاء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع صناعة فقطاع وصولاً للتقييم الشامل أعلاه.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.

¹ - مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص32.

المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة

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

المطلب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء

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

1. زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي

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

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة الإفصاح المحاسبي.
- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقترض بالشكل الأفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالشركة.

2. زيادة قيمة الشركة

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

3. تخفيض مخاطر الأزمات المالية

في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي للانهايات المالية التي عرفتتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات، وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة

¹ - نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم. إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة المؤسسية.

4. تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح

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

إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء للشركات لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل المالك (المساهمين)، وضمان استمرار تدفق رأس المال لتمويل الشركات.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم اتساق المعلومات بين المديرين وموردي رأس المال والذي يمكن 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 الشركة.

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

5. مجال تحسين الأداء

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

¹ - عبد الله غالم، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

6. مجال زيادة الفاعلية والأداء

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

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

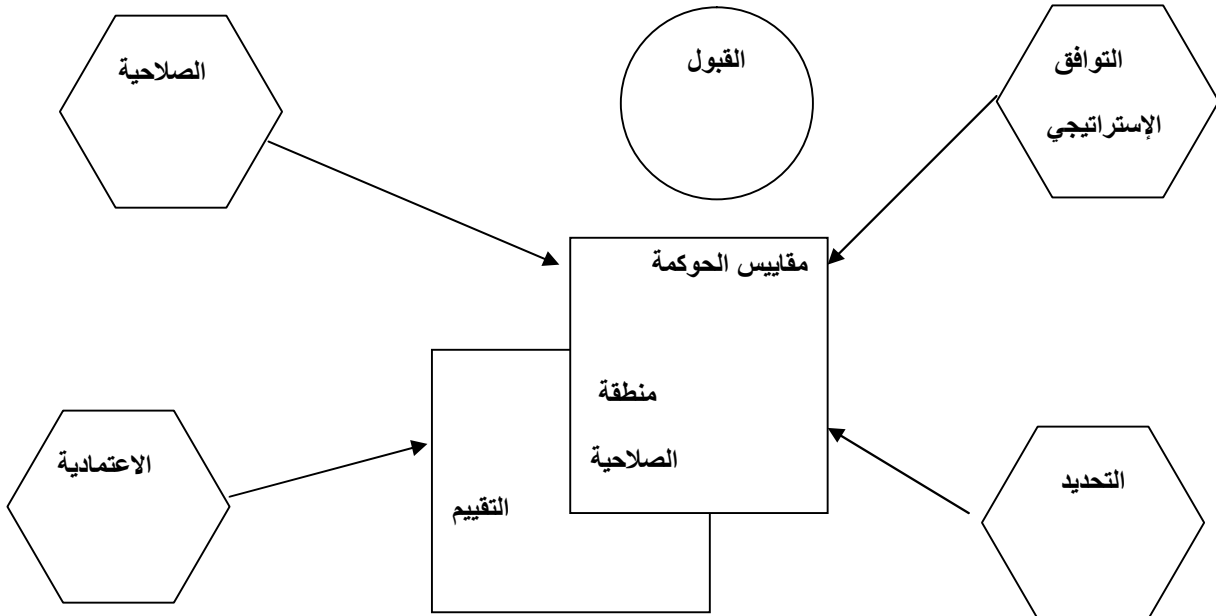
وتعمل الحوكمة على تعميق الإحساس بالواجب وزيادة الشعور بالمسؤولية وتنمية روح المشاركة المسؤولة بين كافة الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح.

المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

أولاً: مقاييس إدارة الأداء

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

الشكل رقم (2-1): مقاييس إدارة الأداء



المصدر: محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع،

الإسكندرية، مصر، 2011، ص24.

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

1. التوافق الاستراتيجي

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

2. الصلاحية

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

3. الاعتمادية

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

4. القبول

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

5. التحديد

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

ثانياً: دور المسير في حوكمة المؤسسات

من المنتظر أن يقوم المسير بتسطير إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام حوكمة الذي يعمل فيه المسير، فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح وتبرز الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة والأداء فيما يلي¹:

- من جهة إرضاء كل أصحاب المصالح، إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة.
- دور القرار في اختيار الإستراتيجيات الفعالة والأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء

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

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.
- حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف.
- القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- متابعة ما تم تنفيذه بالفعل من أجل الإصلاح وتحسين الأداء والارتقاء به من حيث الجودة ومعدل الانجاز.

من خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف، تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تعميق فكر وثقافة الالتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الآخر، وأهمية تنمية الإنجاز المحقق،

¹ - مرجع نفسه، ص25.

² - محاد عريوة، مرجع سابق، صص74-75.

وزيادة جودته، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الالتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على:¹

- الإدارة بالتجوال.
- الإدارة التفاعلية.
- الإدارة على المكشوف والباب المفتوح.
- الإدارة الموقفية.

فهي أنواع متداخلة من أنواع النظم الإدارية، وجميعها تتوقف على مدى استيعاب العاملين للحوكمة ولفكر ثقافة الالتزام، خاصة من جانب مديري المؤسسات، ولأهمية الدور الذي تقوم به في زيادة الإنجاز وتحسين نوعيته.

حيث تزيد الحوكمة على زيادة القوة والقدرة الإنتاجية للعاملين، من خلال زيادة إحساس الإدارة بهم، وزيادة اقتناع الإدارة بأهمية تفاعلهم، وبأهمية مشاركتهم وبضرورة تحسين مناخ العمل، مما يؤدي إلى زيادة اهتمام إدارة المؤسسات بعمليات التدريب، وزيادة مهارة العاملين، واكتسابهم الخبرات المهنية التي ترتقي بإنتاجيتهم، وبشكل متزايد.

¹ - مرجع نفسه، ص75.

خلاصة الفصل

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

الفصل الثالث

الإطار العلمي للدراسة

الميدانية ونتائج اختبار

الفرضيات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على واقع الممارسة العملية للحوكمة والأداء والاستعانة بمجموعة القواعد والإجراءات، قصد الوصول إلى نتائج عملية فإن الأمر يتطلب كذلك الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، بما في ذلك عينة البحث وكيفية اختيارها، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل كما يتم التطرق أيضا إلى عرض وتحليل مكونات التقييم المطبق في المؤسسة، ثم تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعده تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث والخروج بنتائج عامة للبحث.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداء القياس (الإستبان) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: منهجية للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكميماً، حيث هدفت الدراسة إلى التطرق لدراسة مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية سيتم عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مصادر جمع البيانات بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

أولاً: البيانات الثانوية

وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية

وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ومحافظي الحسابات وأساتذة جامعيين وتم أخذ بعض المؤسسات التالية: مطاحن الحضنة، سونلغاز، سورادار لولاية المسيلة.

ومن خلال هذه العينة المنتقاة من المؤسسات ومحافظي الحسابات وأساتذة تم توزيع الاستبانات على الموظفين المكلفين : ونقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص وتكون مجتمع الدراسة من السيد مدير كل من المؤسسة محل الدراسة والمحاسبين والمدققين ورؤساء المصالح

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

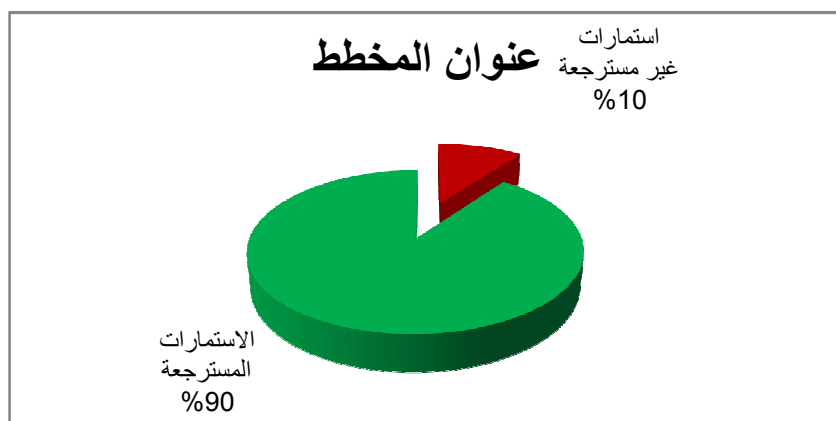
والموظفين، وبناء على ذلك بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (51) استمارة استبيان وقد استردت منها (45) استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1) نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات

البيان	التكرار	النسبة %
الاستثمارات الموزعة	51	100
الاستثمارات المسترجعة	45	88
استثمارات غير مسترجعة	6	12
استثمارات صالحة للاستعمال	45	90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(3-1) يوضح بشكل مبسط نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ 51 استمارة، منها 45 تم استرجاعه وهو ما يمثل نسبة 88% من حجم العينة، في حين لم يتم استرجاع 6 أي بنسبة 12% من العدد الإجمالي، وبعد فحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين أن كل الاستثمارات صالحة للتحليل ما نلمس وجود نية صادقة في التعامل بجدية مع الاستثمارات المسترجعة من قبل أفراد العينة المستهدفة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد المجتمع المدروس واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة، وتم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات التي

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

تخدم الدراسة والمتمثلة في أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان لاختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

أولاً: المقابلة الشخصية

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض أفراد عينة المجتمع المدروس، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، والحصول على معلومات مهمة من خلال المقابلة الشخصية وهذا بغية منا للحصول على إجابات دقيقة.

ثانياً: استمارة استبيان

تم استخدام طريقة الاستبيان كأحد أدوات البحث، وهي تعتبر من بين تقنيات الاستقراء وجمع المعلومات، بحيث تم إعداد الإستبان بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلب صياغة أسئلة الاستبيان خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (حوكمة المؤسسات ومبادئها) والمستقلة (الأداء وتقييمه)، ويتكون هذا الاستبيان من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات التي تتعلق بعينة الدراسة من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وتشمل: المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من 20 سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

• المحور الأول: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات

ويتكون من مجموعة أسئلة من 01 إلى 08.

• المحور الثاني: تقييم أداء المؤسسة

ويتكون من مجموعة أسئلة من 09 إلى 14.

• المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء

ويتكون من مجموعة أسئلة من 15 إلى 20.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

وتم مواءمة الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2) مقياس ليكارت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة

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

الفرع الثاني: مجال الدراسة والتحكيم

ونتناول في مجالات الدراسة:

أولاً: المجال الزمني

ويقصد به فترة توزيع واسترداد الاستمارات في عينة المؤسسات وحافظي الحسابات والأساتذة والتي دامت من 02 ماي إلى 15 ماي.

ثانياً: تحكيم الاستبيان

تجدر الإشارة على أنه قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل أساتذة وباحثين جامعيين مختصين في المجال، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب.

المطلب الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة وأساليب تحليل البيانات

الفرع الأول: التصميم الإحصائي للدراسة وأساليب تحليل البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارة استبيان وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics V22) وكذلك برنامج (Excel 2007) وبناءا عليه فقد تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة للتعرف على خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وفي مايلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها:

- التكرارات والنسب المئوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناءا على المعلومات الشخصية لأفرادها بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، تم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان من فئات الدراسة، حيث تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين مؤشرا لتحديد رأيهم.

- مقاييس التشتت: (الانحراف المعياري).
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.
- معامل صدق محاور الدراسة: وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- اختبار التوزيع الطبيعي: كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) أو (Tes-denormalité) لمعرفة نوع توزيع البيانات لكل فقرة ومحور (هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا).
- اختبار كاي دو Chi-Square للاستقلالية
- اختبار (One Sample T tes): ويعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول أو رفض الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء.
- الفرضية الثانية: يقوم تقييم الأداء على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: تؤثر الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها وعرضها في جداول باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) بغية الوصول إلى معلومات يمكن الاعتماد عليها في التحليل:

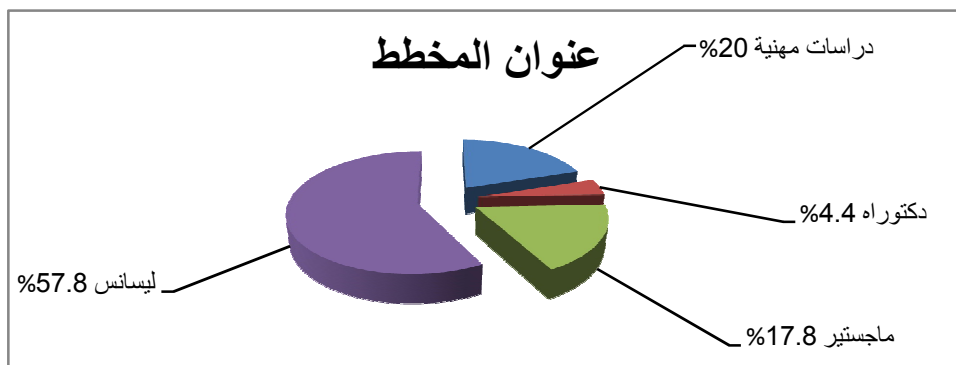
الطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سيتم تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الأفراد المدروسة:

الجدول رقم (3-3) توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المؤهل

	Fréquence	Pourcentage
ليسانس	26	57,8
ماجستير	8	17,8
دكتوراه	2	4,4
مهنية شهادة	9	20,0
Total	45	100,0

الشكل رقم(3-2)شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

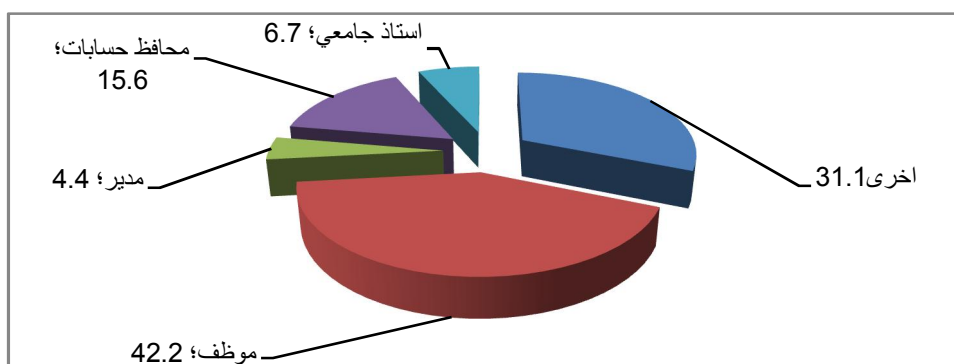


من خلال الجدول رقم(3-3) يتبين أن معظم أفراد العينة المدروسة وبنسبة 57.8% أي ما يعادل 26 فرد من أصل 45 فرد من حاملي شهادة ليسانس، ونسبة 17.8% و 4.4% على التوالي لكل من حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه بمجموع 10 أفراد من إجمالي أفراد العينة وهو يدل على أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير على حاملي الشهادات الجامعية في التوظيف، و 20.0% من حاملي شهادة مهنية في المجال مما يبين الاعتماد الكبير على العنصر البشري من ذوي الكفاءة العالية وأصحاب الشهادات الجامعية خاصة في مجال التخصص.

الجدول رقم (3-4) توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage
استاذ جامعي	3	6,7
محافظ حسابات	7	15,6
Validه مدير	2	4,4
موظف	19	42,2
اخرى	14	31,1
	45	100

الشكل رقم(3-3) شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم(3-4) أن الفئة السائدة هي الموظفين بنسبة تقدر بـ 42.2% من مجموع أفراد العينة المدروسة، 15.6% محافظو حسابات، 4.4% مدراء و 31.1% وظائف أخرى.

الجدول رقم (3-5) توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage
سنوات 5 من أقل	13	28,9
Validه 10 إلى 5 من	7	15,6
15 إلى 11 من	17	37,8
15 من أكثر	8	17,8
Total	45	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

الشكل رقم(3-4) شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقدر ب 37.8% وهم الذين تتعدى سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات مما يعني أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرة من ذوي التجربة في الميدان، وكانت نسبة 28.9% للذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات مما يدل على أن المؤسسات تضخ عاملين جدد لتجديد العنصر البشري و 17.8% للذين تتعدى سنوات خبرتهم 15 سنة مما يدل على أن المؤسسات تعتمد على ذوي الخبرة في الميدان.

هل هناك علاقة بين الوظيفة والمؤهل العلمي؟

في هذه الحالة تجري اختبار مربع كاي للاستقلالية لمعرفة مدى استقلال المتغيرات عن بعضها الفرضيات:

H0: الوظيفة لا تعتمد على المؤهل العلمي

H1: الوظيفة تعتمد على المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-6) توزيع متغيرات أفراد العينة

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,812 ^a	12	.000
Rapport de vraisemblance	23,346	12	.025
Association linéaire par linéaire	,209	1	,647
N d'observations valides	45		

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

التحليل: من الجدول قيمة كاي دو 36,812 بدرجة حرية 12 ومستوى الدلالة 000 ومنه نرفض

H0 ونقبل H1 ومنه نستدل على أن الوظيفة تعتمد على المؤهل العلمي

هل هناك علاقة بين الوظيفة و الخبرة؟

H0: الوظيفة لا تعتمد على الخبرة

H1: الوظيفة لا تعتمد على الخبرة

الجدول رقم (3-7) توزيع متغيرات أفراد العينة

Tests du khi-deux

	Valeur	Ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	17,092 ^a	12	.146
Rapport de vraisemblance	16,772	12	.158
Association linéaire par linéaire	4,429	1	.035
N d'observations valides	45		

من الجدول قيمة كاي دو 17,092 بدرجة حرية 12 ومستوى الدلالة 0,146 وهي أكبر من 0,05 ومنه نقبل H0 ونرفض H1 ومنه نستدل على أن الوظيفة لا تعتمد على الخبرة.

المطلب الثاني: اختبارات على بيانات الاستبيان

بعد عرض الاستمارة على لجنة من المحكمين والمتكونة أساتذة جامعيين وباحثين وذلك من أجل الحكم على مدى انتماء الفقرات للمحاور التي تم تحديدها ودرجة تناسب الاستمارة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، وبعد الأخذ بآراء الأساتذة المحكمين اختيرت العبارات اللازمة التي أجمعوا عليها وعدلت الجمل التي اقترحوا تعديلها وإعادة صياغتها وكل ذلك تم بعد عرضها على الأستاذ المشرف والموافقة عليها.

الفرع الأول: اختبار ثبات وصدق أسئلة المحاور الثلاث

أولاً: معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

ومعامل الثبات يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

ثانياً: معامل الصدق

يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم (3-8) ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	8	.786	.886
المحور الثاني	6	.816	.903
المحور الثالث	6	.792	.889
الإجمالي	24	.791	.892

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات كانت كلها تفوق 0.6 بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان حيث قدر معامل ثبات وصدق المحور الأول على التوالي بهذا الترتيب 0.786 ، 0.886. وهي تدل على مستوى مقبول جداً من ثبات أداة القياس ومصداقيتها. في حين قدر معامل ثبات وصدق المحور الثاني على التوالي بهذا الترتيب 0.816 ، 0.903 وهي ذات ثبات ومصداقية معتبرة.

أما بالنسبة للمحور الثالث فقدرت الثبات والصدق على التوالي بهذا الترتيب 0.792 ، 0.889. وهي نفس ملاحظة المحور الأول والثاني.

بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات عبارات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test أو (Tests de normalité)

تم استخدام الاختبار الطبيعي لمعرفة مدى إتباع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (3-9) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المحاور	Kolmogorov-Smirnov ^a
	قيم المحور رقم t المعنوية Sig 0.05
المحور الأول A	.313
المحور الثاني B	.118
المحور الثالث C	.345

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة Sig لكل محور أكبر من 0.05 وهي ذات مستوى

دلالة إحصائية وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تقترب بشكل كبير من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: اختبار فقرات محاور الاستبيان وصحة الفرضيات

سنقوم بدراسة وتحليل المحاور الثلاث من الاستبيان:

الفرع الأول: الاتجاه العام لفقرات المحور الأول

سننظر في ما يلي مدى استجابة أفراد العينة لعناصر المحور الأول بعد عرض جدول يبين ترتيب

العبارات والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-10) يبين ترتيب العبارة من خلال أهميتها بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في

المحور.

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	4.20 إلى 5
1.79	2.59	3.39	4.19	موافق بشدة	موافق
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

الجدول رقم (3-11) الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الأول

الرتبة	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	11,32	موافق بشدة	.48	4.24	يطور هيكل قواعد حوكمة المؤسسات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية
1	11.26	موافق بشدة	.50	4.44	يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة
4	13.12	موافق بشدة	.58	4.42	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة
8	16.58	موافق بشدة	.7	4.22	يمنع تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وصول الموظف غير الجدير إلى المناصب العليا.
6	13.85	موافق بشدة	.6	4.33	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات ثقة المساهم بالمؤسسة
7	15.25	موافق بشدة	.65	4.26	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية
5	13.79	موافق بشدة	.6	4.35	تتقيد مبادئ حوكمة المؤسسات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية
3	12.5	موافق بشدة	.53	4.24	تتوفر المؤسسات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات
-	-	موافق بشدة	0.58	4.905	مجموع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول (3-11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت النسبة إيجابية، كلها بدرجة موافقة (موافق بشدة) وكانت مرتبة حسب درجة الأهمية بالنسبة للمستجوبين من المؤسسات محال الدراسة، كما تشير الانحراف المعياري العام (0.58) إلى أن تشتت القيم حول الوسط الحسابي

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

منخفضة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام (4.905) وهو مرتفع وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت ايجابية.

ويمكن تحليل فقرات المحور الأول كالتالي:

الفقرة الأولى: جاءت الإجابات في الفقرة الأولى بموافق بشدة بنسبة 11.26% بمتوسط حسابي قدره 4.4 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.5.

الفقرة الأخيرة: جاءت الإجابات في الفقرة الأخيرة بموافق بشدة بنسبة 16.58% بمتوسط حسابي قدره 4.24 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.7.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

1. الفرضيات

• فرضية العدم H_0 : لا يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء.

• الفرضية البديلة H_1 : يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء.

2. إيجاد T المحسوبة

• T الجدولية: عند مستوى المعنوية 0.05 يقدر بـ 1.684

الجدول رقم (3-12) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى:

Test sur échantillon unique			
	Valeur de test = 2.8		
	t المحسوبة	Sig. (bilatéral)	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
A	22.295	.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

إذن: T المحسوبة = 22.295

القرار: بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ($22.295 > 1.684$) فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى معنوية ألفا = 0.05، ودرجة حرية $v=44$ ومنه نستدل على أنه يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الفرع الثاني: الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثاني

الجدول رقم (3-13) الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثاني

الرتبة	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
6	14.71	موافق بشدة	0.64	4.35	استخدام مبدأ المساءلة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي لمعرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه
2	11.21	موافق بشدة	0.49	4.37	الهدف من تقييم الأداء ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل أسبابها ودراستها ومعالجتها.
3	12.04	موافق بشدة	0.53	4.4	يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة.
1	10.57	موافق بشدة	0.64	4.35	عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى، حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة
5	14.54	موافق بشدة	0.63	4.33	يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها
4	1379	موافق بشدة	0.58	4.44	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف
-	-	موافق بشدة	0.6	5.09	مجموع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

من خلال مشاهدتنا للجدول (3-12) والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لجل إجاباتهم كان كلها موافق بشدة ما يدل على ما يمكن ملاحظته أن إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب درجة الأهمية بالنسبة للمستجوبين من المؤسسات محل الدراسة، كما تشير الانحراف المعياري العام (0.685) إلى أن تشتت القيم حول الوسط الحسابي منخفضة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام (5.09) وهو مرتفع وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

ويمكن تحليل فقرات المحور الثاني كالتالي:

الفقرة الأولى: جاءت الإجابات في الفقرة الأولى بموافق بشدة بنسبة 10.57% بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.64.

الفقرة الأخيرة: جاءت الإجابات في الفقرة الأخيرة بموافق بشدة بنسبة 14.71% بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.64.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الثانية

1. الفرضيات

• فرضية العدم H_0 : لا يقوم تقييم الأداء على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

• الفرضية البديلة H_1 : يقوم تقييم الأداء على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

2. إيجاد T المحسوبة

• T الجدولية: عند مستوى المعنوية 0.05 يقدر بـ 1.684

الجدول رقم (3-14) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثانية:

Test sur échantillon unique			
	Valeur de test = 2.8		
	المحسوبة t	Sig. (bilatéral)	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
b	20.726	.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

إذن: T المحسوبة = 20.726

القرار: بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ($20.726 < 1.684$) فإننا نرفض

الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى معنوية ألفا = 0.05، ودرجة حرية $v=44$ ومنه نستدل على أنه يقوم تقييم الأداء على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الفرع الثالث: الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثالث

الجدول رقم (3-15) الاتجاه العام لفقرات الاستبيان المحور الثالث

الترتيب	معامل الاختلاف	الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
6	13.17	موافق	0.54	4.1	تساهم الحوكمة في العمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.
2	10.51	موافق بشدة	0.45	4.28	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.
5	13.12	موافق بشدة	0.58	4.42	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.
4	11.95	موافق بشدة	0.52	4.35	يُتمى وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الاقتصادي الشامل بالإيجاب.
3	11.08	موافق بشدة	0.49	4.42	يعتبر مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة.
1	10.32	موافق بشدة	0.44	4.26	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.
-	-	موافق بشدة	0.50	4.305	مجموع المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

من خلال مشاهدتنا للجدول (3-13) والتفصيل في إجابات أفراد العينة وعرضها بشكل مبسط نلاحظ أن آراء المستجوبين والاتجاه العام لجل إجاباتهم كان كلها موافق بشدة ما يدل على ما يمكن ملاحظته أن إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب درجة الأهمية بالنسبة للمستجوبين من المؤسسات محل الدراسة، كما تشير الانحراف المعياري العام (0.50) إلى أن تشتت القيم حول الوسط الحسابي منخفضة، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام (4.305) وهو مرتفع وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت ايجابية.

ويمكن تحليل فقرات المحور الثالث كالتالي:

الفقرة الأولى: جاءت الإجابات في الفقرة الأولى بموافق بشدة بنسبة 10.32% بمتوسط حسابي قدره 4.305 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.50.

الفصل الثالث.....الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الفقرة الأخيرة: جاءت الإجابات في الفقرة الأخيرة بموافق بنسبة 13.17% بمتوسط حسابي قدره 4.1 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.54.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

1. الفرضيات

• فرضية العدم H_0 : لا تؤثر الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

• الفرضية البديلة H_1 : تؤثر الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

2. إيجاد T المحسوبة

• T الجدولية: عند مستوى المعنوية 0.05 يقدر بـ 1.684

الجدول رقم (3-16) يبين نتائج اختبار T.test للفرضية الثالثة:

Test sur échantillon unique			
Valeur de test = 2.8			
	t المحسوبة	Sig. (bilatéral)	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
c	21.775	.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

إذن: T المحسوبة = 21.775

القرار: بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ($21.775 < 1.684$) فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 عند مستوى معنوية ألفا = 0.05، ودرجة حرية $v=44$ ومنه نستدل على أن الحوكمة تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الرابع: حساب معاملات الارتباط للمحاور الثلاثة

سيتم حساب معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث وتحديد أقوى وأضعف ارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان.

الجدول رقم (3-17) معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث

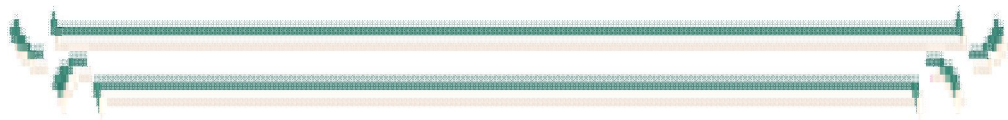
المحاور المحددة	معامل الارتباط Rho de Spearman	نوع الارتباط
A , B	.394**	موجب
A , C	.366**	موجب
B , C	.473**	موجب

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا مخرجات (spss).

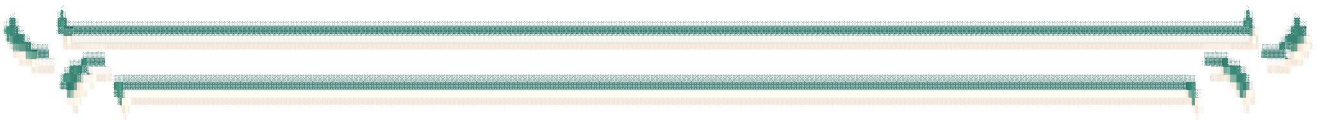
- بعد دراسة الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات دلالة إحصائية، حيث نلاحظ أن المحور الثاني والمحور الثالث هما الأقوى ارتباطاً 0.473^{**} . وهو ارتباط قوي موجب.
- أما المحورين الأول والثاني يقدر الارتباط بـ 0.394^{**} . وهو ارتباط موجب.
- في حين قدر الارتباط بين المحور الأول والثالث بـ 0.366^{**} . وهما الأقل ارتباطاً.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أفراد العينة التي تم اختيارها من الأكاديميين والمهنيين، وبعد الدراسة النظرية وتطرقنا لمختلف جوانب حوكمة المؤسسات وتقييم الأداء، قمنا من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عدة مؤسسات مستهدفين من خلال هذا التربص دراسة تأثير الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كعينة، وكل هذا من خلال معرفة آراء العينة المدروسة وخلصت هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى إدارة أصول المؤسسة وتحقيق مصالح الأطراف ذوي العلاقة، بأغلبية المستقيين من أكاديميين أو مهنيين يؤكدون على أن اعتماد مبادئ المؤسسات له أثر ايجابي على مستوى الأداء المؤسسي.



الخاتمة العامة



الخاتمة

تعتبر قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال المؤسسة، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من أساليب التضليل، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين، أو من خلال مبدأ الإفصاح الذي يعتبر عاملاً مهماً في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان الاستمرارية، بما يضمن تنشيط السوق من جهة، ومن جهة أخرى تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز مبادئ الحوكمة، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن، وتهدف هذه العملية بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى.

وقد حاولنا من خلال تناول موضوع "تأثير الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، معالجة إشكالية البحث التي تدور حول موضوع حوكمة المؤسسات، والتركيز على مبادئ الحوكمة وآلياتها التي يمكن لها المساهمة في تحسين أداء المؤسسات وذلك إذا أحسن استخدامها في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبناء عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات:

النتائج المتوصل إليها:

• النتائج النظرية والميدانية

- الحوكمة نظام تتبعه المؤسسات يتم من خلاله توجيه أعمالها ومراقبتها، من أجل تحقيق أهدافها.
- حوكمة المؤسسات تعتبر كأداة لرفع الأداء والتي هي جزء من العملية الإستراتيجية، وتسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت.
- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية انعكاس لكيفية استخدامها لمواردها المتاحة.
- الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل.

– لحوكمة المؤسسات دور فعال في تحسين الأداء من خلال إتباع مبادئ الحوكمة كنظام لتسيير موارد المؤسسة.

– التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يساهم بالحد من الفساد بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

• نتائج اختبار الفرضيات:

– الفرضية الأولى: توصلنا إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تحسين الأداء، الفرضية صحيحة لما لها من أهمية كبيرة في رفع الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للمؤسسة والاقتصاد بشكل عام.

– الفرضية الثانية: توصلنا إلى أن تقييم الأداء يقوم على التحقق من كفاية استخدام الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، الفرضية صحيحة، إذ يساعد في ذلك آليات الحوكمة الذي يقدم معلومات متعلقة بالأداء في المؤسسة.

– الفرضية الثالثة: توصلنا إلى أن حوكمة المؤسسات تؤثر وبشكل ايجابي على أداء المؤسسات الاقتصادية ولقد أجمع أفراد العينة من خلال الاستبيان أن الحوكمة لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.

• التوصيات والاقتراحات

– محاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها الحوكمة في المؤسسة واستغلالها في تحسين صورتها أمام أصحاب المصلحة وتقوية مركزها التنافسي.

– ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن كل مؤسسة تختلف لكن كلها تجتمع في الوصول إلى الأداء المتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.

– السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول العربية عامة والجزائر خاصة، مستمدة من تجارب الدول السباقة لتطبيق هذه المفاهيم.

– العمل على تحسين مستوى ممارسة حوكمة المؤسسات وخاصة مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال مساعدة المديرين ومجالس إدارة المؤسسات على تطوير إستراتيجية سليمة لحوكمة المؤسسات تساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة.

- التركيز على تشريعات الحكم الراشد مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها.
- التزام المؤسسة باللوائح التنظيمية والقوانين التي تصدرها وزارة المؤسسات.

آفاق الدراسة:

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

- الحوكمة وأثرها على واقع خوصصة المؤسسات.
- أهمية تأثير الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية.
- تأثير آليات الحوكمة على تسيير موارد المؤسسة.
- دور مبادئ الحوكمة في رفع وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إدريس وائل محمد صبيحي وطاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
2. اوتول لورانس وكينيث مانير، الإدارة العامة المنظمات والحوكمة والأداء، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون مدينة النشر، 2013.
3. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، مصر، 2007.
4. جوهر عبد الله، الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحوكمة)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
5. جريسات جميل، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
6. الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
8. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات-المفاهيم-المبادئ-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
9. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات-المفاهيم-المبادئ-التجارب-شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
10. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
11. الكساسبة وصفي عبد الكريم، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. الكرخي مجيد محمود، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14. السكارنه بلال خلف، الفساد المالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
15. سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
16. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008.
17. عدون ناصر دادن، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
18. علي ناصر عبد الحميد ، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2014.
19. الفليتي سالم بن سالم بن حميد، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
20. الربيعي حاكم محسن وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء المالي والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
21. غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015س.

الرسائل العلمية والأطروحات

1. بلوم السعيد، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، مذكرة غير منشورة.
2. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، مذكرة غير منشورة.
3. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، مذكرة غير منشورة.
4. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، مذكرة غير منشورة.
5. نديم مريم شكري محمود، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، مذكرة منشورة.

6. فضيل نعيمة، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
7. عريوة محاد ، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2015، مذكرة منشورة.
8. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة الماجستير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، مذكرة غير منشورة.
9. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص10، غير منشورة.

ب. المجالات

1. بله سيد عبد الرحمن عباس ، "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد12، 2012، مؤسسة عبد العزيز عبد الله الراجحي للتجارة، المملكة العربية السعودية.
2. سعدي يحي ولخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد05، 2012.
3. مزهوده عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
4. مطر رأفت حسين، "آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات"، مجلة المحاسب الفلسطيني، 2008.
5. المشهداني عمر اقبال توفيق، "تدقيق التحكم المؤسسي(حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، 2012، جامعة حرش، الأردن.
6. عطوي سميرة وبديسي فهيمة، "الحوكمة وقاية الفساد الإداري والمالي الناتج عن المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد28/27، نوفمبر 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ج. الملتقيات والمؤتمرات

1. بوفاسة سليمان ورشيد سعيداني، لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أدائها، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

2. بلعمري عمار وجاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة-واقع ورهانات وآفاق-، جامعة أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.
3. حمادي نبيل وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
4. الحفناوي شوقي عبد العزيز بيومي، حوكمة الشركات وأثرها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005.
5. حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.
6. يحيوي نعيمة وحكيمة بوسلمة: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، المؤتمر الدولي الأول: المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر، 4-5 ديسمبر 2012.
7. يحيوي نعيمة وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.
8. ميلود تومي والعمرى أصيلة، نحو تفعيل آليات حوكمة المؤسسات العائلية كأحد المتطلبات الضرورية لتحقيق أدائها المتميز، الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.
9. ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
10. غالم عبد الله، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن لمهيدي أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2001.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Dictionnaire des sciences Economique et Spéciales, harchette Livre, Paris, 2002.
2. MCKinsey, **Tin Koller, Jack Murrain, La strategide la valeur; l** evaluation d entreprise en pratique, ed, organisation, 2002.



الملاحق



الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: محاسبة وتدقيق

الاستبيان

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة
01	محاد عريوة	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - ب -
02	نبيل قليل	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - أ -
03	الهاشمي بن واضح	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -
04	رشيد عريوة	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - أ -
05	مصطفى قمان	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - أ -

الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان

تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: محاسبة وتدقيق

تحت إشراف:

د/ محاد عريوة

إعداد الطالب:

جعلاب إيمان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته!!!

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان " تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية-"، أستسمحكم في المشاركة والمساهمة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين وأكاديميين، وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

مع شكرنا المسبق؛ يجدر بنا في هذا المقام أن نتعهد لكم أن تحاط مساهماتكم بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.
تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام.

السنة الجامعية 2015-2016

ملاحظة: يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة بوضع علامة (x)

الجزء الأول: بيانات حول الموضوع

المحور الأول: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.					
2	يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.					
3	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة.					
4	يمنع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وصول الموظف غير الجدير إلى المناصب العليا.					
5	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة.					
6	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية.					
7	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية.					
8	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.					

المحور الثاني: تقييم أداء المؤسسة

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	استخدام مبدأ المساءلة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي لمعرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه.					
10	الهدف من تقييم الأداء ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل أسبابها ودراستها ومعالجتها.					
11	يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج ايجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة.					
12	عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى، حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة.					
13	يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها.					
14	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف.					

المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تساهم الحوكمة في العمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة.					
16	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق.					
17	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة.					
18	يُنمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الاقتصادي الشامل بالإيجاب.					
19	يعتبر مجلس الإدارة كآلية من آليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة.					
20	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.					

الجزء الثاني: بيانات عامة
الجزء الثاني: بيانات حول الدراسة

1. المؤهل العلمي :

ليسانس ماجستير دكتوراه شهادة مهنية

2. الوظيفة الحالية:

أستاذ جامعي مدير
محافظ حسابات موظف
أخرى

3. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

شكرا لكم على تفهمكم وحسن تعاونكم.

الملحق رقم 03

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:32:06
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
	Entrée de la matrice	D:\Sans titre1.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	30,2889	7,119	,578	,752
q2	30,0889	7,265	,490	,763
q3	30,1111	6,783	,567	,750
q4	30,3111	7,356	,261	,807
q5	30,2000	6,709	,567	,749
q6	30,2667	6,655	,523	,757
q7	30,1778	6,922	,485	,763
q8	30,2889	7,028	,548	,754

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:32:47
Commentaires		
Entrée	Données	D: \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY	
		/VARIABLES=q9 q10 q11 q12 q13	
		q14	
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL	
		/MODEL=ALPHA	
		/SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q9	21,9111	4,992	,417	,824
q10	21,8889	5,010	,619	,782
q11	21,8667	4,709	,687	,765
q12	21,9111	4,583	,583	,786
q13	21,9333	4,655	,560	,792
q14	21,8222	4,604	,661	,769

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue Commentaires Entrée	15-MAY-2016 00:33:13 D:\Sans titre1.sav Jeu_de_données1 <sans> <sans> <sans> N de lignes dans le fichier de travail 45 Entrée de la matrice Définition de la valeur manquante Observations utilisées Syntaxe RELIABILITY /VARIABLES=q15 q16 q17 q18 q19 q20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. Ressources Temps de processeur 00:00:00,02 Temps écoulé 00:00:00,01
--	---

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	45	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q15	21,7556	3,416	,459	,782
q16	21,6000	3,473	,564	,757
q17	21,4667	3,300	,475	,781
q18	21,5333	3,391	,501	,771
q19	21,4667	3,255	,634	,739
q20	21,6222	3,331	,683	,732

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:36:38
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

المؤهل

N	Valide	45
	Manquant	0

Moyenne		1,8667
Ecart type		1,19848
Variance		1,436
Percentiles	25	1,0000
	50	1,0000
	75	2,5000

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	26	57,8	57,8	57,8
ماجستير	8	17,8	17,8	75,6
دكتوراه	2	4,4	4,4	80,0
شهادة مهنية	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:37:41
Commentaires		
Entrée	Données	D:\ \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة	
	/NTILES=4	
	/STATISTICS=STDDEV VARIANCE	
	MEAN	
	/ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

الوظيفة

N	Valide	45
	Manquant	0
Moyenne		3,7556
Ecart type		1,24600
Variance		1,553
Percentiles	25	3,0000
	50	4,0000
	75	5,0000

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ جامعي	3	6,7	6,7	6,7
	محافظ حسابات	7	15,6	15,6	22,2
	مدير	2	4,4	4,4	26,7
	موظف	19	42,2	42,2	68,9
	أخرى	14	31,1	31,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
 /NTILES=4
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2016 00:37:51	
Commentaires		
Entrée	Données	D: \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الخيرة /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,01

Statistiques

الخيرة

N	Valide	45
	Manquant	0
Moyenne		2,4444
Ecart type		1,09867
Variance		1,207
Percentiles	25	1,0000
	50	3,0000
	75	3,0000

الخيرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	28,9	28,9	28,9
	من 5 إلى 10	7	15,6	15,6	44,4
	من 11 إلى 15	17	37,8	37,8	82,2
	أكثر من 15	8	17,8	17,8	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Explorer

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:43:52
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.
Syntaxe		EXAMINE VARIABLES=a b c /PLOT STEMLEAF NPLOT /STATISTICS NONE /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,76
	Temps écoulé	00:00:02,25

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
a	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
b	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
c	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
a	,313	45	,000	,813	45	,000
b	,188	45	,000	,871	45	,000
c	,345	45	,000	,802	45	,000

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:46:08
Commentaires		
Entrée	Données	D: \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		q1	q2	q3	q4	q5	q6
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2444	4,4444	4,4222	4,2222	4,3333	4,2667
Ecart type		,48409	,50252	,58344	,70353	,60302	,65366
Variance		,234	,253	,340	,495	,364	,427
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Statistiques

		q7	q8
N	Valide	45	45
	Manquant	0	0

Moyenne		4,3556	4,2444
Ecart type		,60886	,52896
Variance		,371	,280
Percentiles	25	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000

Table de fréquences

q1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2,2	2,2	2,2
موافق	32	71,1	71,1	73,3
موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	25	55,6	55,6	55,6
موافق بشدة	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	4,4	4,4	4,4
موافق	22	48,9	48,9	53,3
موافق بشدة	21	46,7	46,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	15,6	15,6	15,6
موافق	21	46,7	46,7	62,2
موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	محايد	3	6,7	6,7	6,7
	موافق	24	53,3	53,3	60,0
	موافق بشدة	18	40,0	40,0	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	23	51,1	51,1	62,2
	موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	6,7	6,7	6,7
	موافق	23	51,1	51,1	57,8
	موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	4,4	4,4	4,4
	موافق	30	66,7	66,7	71,1
	موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:46:27
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=q9 q10 q11 q12 q13 q14 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,03

Statistiques

		q9	q10	q11	q12	q13	q14
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3556	4,3778	4,4000	4,3556	4,3333	4,4444
Ecart type		,64511	,49031	,53936	,64511	,63960	,58603
Variance		,416	,240	,291	,416	,409	,343
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Table de fréquences

q9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	8,9	8,9	8,9

موافق	21	46,7	46,7	55,6
موافق بشدة	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	28	62,2	62,2	62,2
موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2,2	2,2	2,2
موافق	25	55,6	55,6	57,8
موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	8,9	8,9	8,9
موافق	21	46,7	46,7	55,6
موافق بشدة	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	8,9	8,9	8,9
موافق	22	48,9	48,9	57,8
موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

q14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	4,4	4,4	4,4
موافق	21	46,7	46,7	51,1
موافق بشدة	22	48,9	48,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:46:43
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=q15 q16 q17 q18 q19 q20 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques

		q15	q16	q17	q18	q19	q20
N	Valide	45	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1333	4,2889	4,4222	4,3556	4,4222	4,2667
Ecart type		,54772	,45837	,58344	,52896	,49949	,44721
Variance		,300	,210	,340	,280	,249	,200
Percentiles	25	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	50	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	75	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000

Table de fréquences

q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	8,9	8,9	8,9
	موافق	31	68,9	68,9	77,8
	موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	32	71,1	71,1	71,1
	موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	4,4	4,4	4,4
	موافق	22	48,9	48,9	53,3
	موافق بشدة	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,2	2,2	2,2
	موافق	27	60,0	60,0	62,2
	موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	26	57,8	57,8	57,8
	موافق بشدة	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	33	73,3	73,3	73,3
	موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

```

NONPAR CORR
/VARIABLES=a b c
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:50:50
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=a b c /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Nombre d'observations autorisées	142987 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			a	b	c
Rho de Spearman	a	Coefficient de corrélation	1,000	,394**	,366*
		Sig. (bilatéral)	.	,007	,013
		N	45	45	45
	b	Coefficient de corrélation	,394**	1,000	,473**
		Sig. (bilatéral)	,007	.	,001
		N	45	45	45

c	Coefficient de corrélation	,366*	,473**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,013	,001	.
	N	45	45	45

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:53:22
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	45
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe	ONEWAY a b c BY المؤهل /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne
					Borne inférieure
a					
ليسانس	26	4,1923	,34862	,06837	4,0515
ماجستير	8	4,1250	,58248	,20594	3,6380
دكتوراه	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531
شهادة مهنية	9	4,4444	,46398	,15466	4,0878
Total	45	4,2444	,43461	,06479	4,1139
b					
ليسانس	26	4,4423	,40809	,08003	4,2775

ماجستير	8	4,2500	,75593	,26726	3,6180
دكتوراه	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000
شهادة مهنية	9	4,2778	,56519	,18840	3,8433
Total	45	4,4000	,51786	,07720	4,2444
c					
ليسانس	26	4,1154	,40762	,07994	3,9507
ماجستير	8	4,3125	,37201	,13153	4,0015
دكتوراه	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000
شهادة مهنية	9	4,1667	,43301	,14434	3,8338
Total	45	4,2000	,43170	,06435	4,0703

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
		Borne supérieure			
a	ليسانس	4,3331		3,50	5,00
	ماجستير	4,6120		3,00	5,00
	دكتوراه	10,8531		4,00	5,00
	شهادة مهنية	4,8011		4,00	5,00
	Total	4,3750		3,00	5,00
b	ليسانس	4,6071		4,00	5,00
	ماجستير	4,8820		3,00	5,00
	دكتوراه	5,0000		5,00	5,00
	شهادة مهنية	4,7122		3,50	5,00
	Total	4,5556		3,00	5,00
c	ليسانس	4,2800		3,50	5,00
	ماجستير	4,6235		4,00	5,00
	دكتوراه	5,0000		5,00	5,00
	شهادة مهنية	4,4995		3,50	5,00
	Total	4,3297		3,50	5,00

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2016 00:53:39	
Commentaires		
Entrée	Données	D \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY a b c BY الوظيفة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,14

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
					Borne inférieure	
a	أستاذ جامعي	3	4,0000	1,00000	,57735	1,5159
	محافظ حسابات	7	4,1429	,47559	,17976	3,7030
	مدير	2	4,2500	,35355	,25000	1,0734
	موظف	19	4,2368	,38616	,08859	4,0507
	أخرى	14	4,3571	,36314	,09705	4,1475
	Total	45	4,2444	,43461	,06479	4,1139
b	أستاذ جامعي	3	4,5000	,86603	,50000	2,3487
	محافظ حسابات	7	4,6429	,37796	,14286	4,2933
	مدير	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531
	موظف	19	4,3684	,54879	,12590	4,1039
	أخرى	14	4,2857	,46881	,12529	4,0150
	Total	45	4,4000	,51786	,07720	4,2444
c	أستاذ جامعي	3	4,6667	,57735	,33333	3,2324
	محافظ حسابات	7	4,1429	,55635	,21028	3,6283
	مدير	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531
	موظف	19	4,1316	,32669	,07495	3,9741
	أخرى	14	4,1786	,42095	,11250	3,9355
	Total	45	4,2000	,43170	,06435	4,0703

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
		Borne supérieure	Minimum Maximum
a	أستاذ جامعي	6,4841	3,00 5,00
	محافظ حسابات	4,5827	3,50 5,00
	مدير	7,4266	4,00 4,50
	موظف	4,4230	4,00 5,00
	أخرى	4,5668	4,00 5,00
	Total	4,3750	3,00 5,00
b	أستاذ جامعي	6,6513	3,50 5,00
	محافظ حسابات	4,9924	4,00 5,00
	مدير	10,8531	4,00 5,00
	موظف	4,6329	3,00 5,00
	أخرى	4,5564	3,50 5,00
	Total	4,5556	3,00 5,00
c	أستاذ جامعي	6,1009	4,00 5,00
	محافظ حسابات	4,6574	3,50 5,00
	مدير	10,8531	4,00 5,00
	موظف	4,2890	3,50 5,00
	أخرى	4,4216	3,50 5,00
	Total	4,3297	3,50 5,00

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue	15-MAY-2016 00:53:55	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\ \Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.

Syntaxe	ONEWAY a b c BY الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne
						Borne inférieure
a	أقل من 5 سنوات	13	4,2692	,43853	,12163	4,0042
	من 5 إلى 10	7	4,3571	,47559	,17976	3,9173
	من 11 إلى 15	17	4,1765	,46574	,11296	3,9370
	أكثر من 15	8	4,2500	,37796	,13363	3,9340
	Total	45	4,2444	,43461	,06479	4,1139
b	أقل من 5 سنوات	13	4,3846	,50637	,14044	4,0786
	من 5 إلى 10	7	4,4286	,60749	,22961	3,8667
	من 11 إلى 15	17	4,2941	,56066	,13598	4,0059
	أكثر من 15	8	4,6250	,35355	,12500	4,3294
	Total	45	4,4000	,51786	,07720	4,2444
c	أقل من 5 سنوات	13	4,1923	,48038	,13323	3,9020
	من 5 إلى 10	7	4,1429	,24398	,09221	3,9172
	من 11 إلى 15	17	4,2059	,43513	,10553	3,9822
	أكثر من 15	8	4,2500	,53452	,18898	3,8031
	Total	45	4,2000	,43170	,06435	4,0703

Descriptives

		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
		Borne supérieure			
a	أقل من 5 سنوات	4,5342	3,50	5,00	
	من 5 إلى 10	4,7970	4,00	5,00	
	من 11 إلى 15	4,4159	3,00	5,00	
	أكثر من 15	4,5660	4,00	5,00	
	Total	4,3750	3,00	5,00	
b	أقل من 5 سنوات	4,6906	3,50	5,00	
	من 5 إلى 10	4,9904	3,50	5,00	
	من 11 إلى 15	4,5824	3,00	5,00	
	أكثر من 15	4,9206	4,00	5,00	

	Total	4,5556	3,00	5,00
c	أقل من 5 سنوات	4,4826	3,50	5,00
	من 5 إلى 10	4,3685	4,00	4,50
	من 11 إلى 15	4,4296	3,50	5,00
	أكثر من 15	4,6969	3,50	5,00
	Total	4,3297	3,50	5,00

Tableaux croisés

Remarques		
Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:56:40
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=الخبرة BY الوظيفة /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,27
	Temps écoulé	00:00:00,33
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	174734

Récapitulatif de traitement des observations

Observations		
Valide	Manquant	Total

	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الخبرة * الوظيفة	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Tableau croisé الخبرة * الوظيفة

			الوظيفة				
			أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مدير	موظف	أخرى
الخبرة	أقل من 5 سنوات	Effectif	0	1	1	6	5
		Effectif théorique	,9	2,0	,6	5,5	4,0
	من 5 إلى 10	Effectif	0	1	0	2	4
		Effectif théorique	,5	1,1	,3	3,0	2,2
	من 11 إلى 15	Effectif	3	1	1	8	4
		Effectif théorique	1,1	2,6	,8	7,2	5,3
	أكثر من 15	Effectif	0	4	0	3	1
		Effectif théorique	,5	1,2	,4	3,4	2,5
Total		Effectif	3	7	2	19	14
		Effectif théorique	3,0	7,0	2,0	19,0	14,0

Tableau croisé الخبرة * الوظيفة

			Total
الخبرة	أقل من 5 سنوات	Effectif	13
		Effectif théorique	13,0
	من 5 إلى 10	Effectif	7
		Effectif théorique	7,0
	من 11 إلى 15	Effectif	17
		Effectif théorique	17,0
	أكثر من 15	Effectif	8
		Effectif théorique	8,0
Total		Effectif	45
		Effectif théorique	45,0

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	17,092 ^a	12	,146
Rapport de vraisemblance	16,772	12	,158
Association linéaire par linéaire	4,429	1	,035
N d'observations valides	45		

a.

Tableaux croisés

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2016 00:57:08
Commentaires		
Entrée	Données	D:\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	45
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque tableau sont basés sur toutes les observations avec données valides des plages spécifiées pour toutes les variables dans chaque tableau.
Syntaxe		CROSSTABS /TABLES=المؤهل BY الوظيفة /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT EXPECTED /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,23
	Temps écoulé	00:00:00,33
	Dimensions demandées	2
	Cellules disponibles	174734

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
المؤهل * الوظيفة	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Tableau croisé المؤهل * الوظيفة

	الوظيفة					
	أستاذ جامعي	محاظ حسابات	مدير	موظف	أخرى	
المؤهل ليسانس	Effectif	0	6	1	10	9
	Effectif théorique	1,7	4,0	1,2	11,0	8,1

ماجستير	Effectif	1	1	1	4	1
	Effectif théorique	,5	1,2	,4	3,4	2,5
دكتوراه	Effectif	2	0	0	0	0
	Effectif théorique	,1	,3	,1	,8	,6
شهادة مهنية	Effectif	0	0	0	5	4
	Effectif théorique	,6	1,4	,4	3,8	2,8
Total	Effectif	3	7	2	19	14
	Effectif théorique	3,0	7,0	2,0	19,0	14,0

المؤهل * الوظيفة * Tableau croisé

			Total
المؤهل	ليسانس	Effectif	26
		Effectif théorique	26,0
ماجستير	ماجستير	Effectif	8
		Effectif théorique	8,0
دكتوراه	دكتوراه	Effectif	2
		Effectif théorique	2,0
شهادة مهنية	شهادة مهنية	Effectif	9
		Effectif théorique	9,0
Total		Effectif	45
		Effectif théorique	45,0

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	36,812 ^a	12	,000
Rapport de vraisemblance	23,346	12	,025
Association linéaire par linéaire	,209	1	,647
N d'observations valides	45		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور التي تلعبه حوكمة المؤسسات لتحسين الأداء وذلك من خلال التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات والهدف منها، الأطراف المعنية بها، وكذلك محدداتها والمبادئ الأساسية لها، ومن ثم تأثيرها على تحسين الأداء للمؤسسة. وكذا إبراز وإيضاح مفهوم الحوكمة وأهميتها في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية والدور المنتظر من حوكمة المؤسسات في العمل على التنسيق بين الآليات والمبادئ كأسلوب تسييري تحتاجه المؤسسات لتحسين أدائها. من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان وزع على عينة من المؤسسات الاقتصادية وتم تحليل النتائج المستقاة منه ومناقشة الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

Abstract

The aim of this study is to shed light on the role played by the corporate governance to improve performance through the identification of the concept, its function, its concerned parts, as well as basic determinants and its principles, and then its impact on improving the performance of the institution.

As well as highlighting and clarifying the concept of governance and its importance in improving performance in the economic institutions and the expected role of corporate governance in the coordination between the mechanisms and principles as a way institutions need to improve their performance.

In order to achieve the aim of the study a questionnaire was developed and distributed to a sample of economic institutions, and the data extracted have been analyzed and discussed using the statistical package for the social sciences programme (SPSS).