

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

Mohammed boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic , Commercial and
Management

Department of Finance and Accounting



جامعة محمد بوضياف -المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة

العنوان

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم المالية والمحاسبة
تخصص: محاسبة وجباية معمقة
من إعداد الطلبة:

زروقي عمر / زميح عبد الحق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
ريمة بلفيطح	أستاذ مساعد	رئيسا
سمية أحمد ميلي	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا
فاطمة دغفل	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

Mohammed boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic , Commercial and
Management

Department of Finance and Accounting



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة

العنوان

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

من إعداد الطالب:

عمر زروقي / عبد الحق زميح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
ريمة بلفيطح	أستاذ مساعد	رئيسا
سمية أحمد ميلي	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا
فاطمة دغفل	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

الله أكبر

إهداء

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلْمٌ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76. صدق الله العظيم . وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كفافتموه" (رواه أبو داود)

إلى من أفشلما على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضيّعت من أجلي ولم تَدخرُ جُسدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام (أُمِّي الحبيبة). نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والذي العزيز). إلى كل عائلتي الكبيرة الذين ساندوني طيلة حياتي أشكرهم جزيل الشكر واخص بالذكر عمي عبد المالك الذي وقف بجانبني ووجهني كما لا ننسى فضل الصديق محمد بوكراج الذي لم يبخل علينا بمجوداته راجين له من الله عز وجل موفور الصحة والعافية.. إلى أصدقائي ورفاقي في الحياة وإلى كل من علمني حرفًا طول مسار الحياة الدراسية.

محمد زروقوي

إهداء

لحمد لله ونستعينه ونستغفره ونتوجه إليه والسلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أهدي هذا العمل إلى أعلى الأشخاص في حياتي، أمي وأبي، اللذين سمروا على تربيتي ودعمي في كل مرحلة من حياتي. أشكركم على الحب الذي لا يعد ولا يحصى وعلى التضحيات التي قدمتموها لي. إلى أختوتي الأحرار، اللذين كانوا دعامة قوية في حياتي ومصدراً للمرح والسعادة. شكراً لتواجدكم ودعمكم المستمر. إلى عائلتي.. كل عائلة زهير إلى أساتذتي اللذين ساعدوني على بناء معرفتي وتحقيق ألامي الأكاديمية. شكراً لكم على الإرشاد والتوجيه القيم. ولا يمكنني أن أنسى أصدقائي الأوفياء، وإلى كل من ساندنا في مشوار دراستنا الجامعية.

الطالبة: زهير عبد الحق

كلمة شكر

بداية أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أمانني ووفقني بفضلته وكرمه علي
إنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلي الأستاذة الدكتورة "سمية أحمد ميللي" التي أشرفني
علي هذه المذكرة وعلى كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات قيمة في
سبيل إنجاز هذا العمل فجزاها الله خيرا وأبقاها فخرا لطلاب العلم والمعرفة
كذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلي الأساتذة الذين سأل شرفه مناقشتهم
لمذكرتي، كل الشكر إلي من ساعدني وشجعني ولو بكلمة

الطالب: زروقوي عمر / زهير عبد الحق

ملخص: ظهرت الحاجة إلى تطبيق مفهوم الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية نتيجة للأزمات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل كبير عليها، ونتيجة انفصال الإدارة عن الملكية، الأمر الذي دعى إلى ضرورة الاهتمام بمبادئ وإجراءات تطبيق الحوكمة في المؤسسات. لذلك جاءت هذه لتسلط الضوء على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال عرض جميع المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، ودراسة مبادئها التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وفق عدة آليات، كما قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بالموضوع عن طريق تقديم استبيان موجه لأفراد العينة المتمثلة في موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية:

- يساهم وجود آليات وأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة، في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
 - يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المؤسسات، مبادئ الحوكمة، أداء المؤسسات.

Summary: The need to apply the concept of governance within economic institutions emerged as a result of the global economic crises that greatly affected them, and as a result of the separation of management from ownership, which called for the need to pay attention to the principles and procedures for applying governance in institutions. Therefore, this came to shed light on the role of applying the principles of governance in improving the performance of economic institutions by presenting all concepts related to governance, and studying its principles that contribute to improving the performance of economic institutions according to several mechanisms. It is directed to the sample members represented by the employees of Al-Houdna Mills in M'sila, and finally we reached the following results:

- The presence of mechanisms and systems in the institution that recognize the rights of the various stakeholders and their role in management contributes to improving the performance of the economic institution.
- The existence of an effective framework that ensures the effective oversight of the board of directors over the management of the enterprise and defining their responsibilities contributes to improving the performance of the economic enterprise.

Keywords: corporate governance, governance principles, corporate performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء.....
	كلمة شكر.....
	ملخص.....
	فهرس المحتويات.....
	فهرس الجداول والأشكال.....
	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.....
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.....
02	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات.....
02	أولاً: نشأة حوكمة المؤسسات.....
02	ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات.....
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.....:
05	أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات.....
07	ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات.....
07	المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات.....
07	أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات.....
11	ثانياً: محددات حوكمة المؤسسات.....
13	المبحث الثاني : ماهية الأداء.....
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم المفاهيم والمصطلحات المشابهة.....
13	أولاً: مفهوم الأداء.....
14	ثانياً: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
16	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومؤثراته.....

16	أولاً: أنواع الأداء.....
17	ثانياً: مؤشرات الأداء.....
18	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء.....
18	المطلب الأول: تحسين الأداء.....
19	أولاً: تعريف تحسين الأداء.....:
21	ثانياً: مداخل تحسين الأداء.....
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
34	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
34	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
34	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
35	المطلب الثاني: المنهج المستخدم.....
35	أولاً: مصادر جمع البيانات.....
35	ثانياً: أداة الدراسة.....
36	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة.....
37	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
37	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
39	المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
39	أولاً: تحليل البيانات
50	ثانياً: اختبار الفرضيات
	خلاصة الفصل.....
53	الخاتمة.....
56	قائمة المراجع.....
59	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	متغيرات مداخل التحسين	01
37	يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان	02
37	يبين توزيع جنس المبحوثين	03
37	يبين توزيع المبحوثين حسب متغيرة الخبرة	04
38	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	05
39	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى	06
40	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية	07
40	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة	08
41	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة	09
41	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة	10
42	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة	11
43	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة	12
44	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة	13
45	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة	14
46	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة	15
47	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر	16
48	يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشر	17
49	يوضح تحليل الفرضية الجزئية الأولى	18
50	يوضح تحليل الفرضية الجزئية الثانية	19
51	يوضح تحليل الفرضية الجزئية الثالث	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحظنة- المسيلة-	01
37	تمثيل بياني يبين توزيع جنس المبحوثين	02
38	تمثيل بياني يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة	03
38	تمثيل بياني يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	04

40	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى	05
40	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية	06
41	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة	07
41	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة	08
42	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة	09
43	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة	10
44	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة	11
45	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة	12
46	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة	13
47	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة	14
48	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر	15
49	دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشر	16

مقدمة

مقدمة:

تجد العديد من المؤسسات والبنوك اليوم نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود السبب إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية، وضعف الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية من جهة أخرى.

وتعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المؤسسة، وتعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عملها وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يسدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، ونتيجة التزايد في الاهتمام بمبدأ الحوكمة وتطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات قمنا بهذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة لمبادئ حوكمة على الأداء بشكل عام سواء كان (وظيفي أو مؤسسي أو مالي) لما تعود عليه مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية نظرا من فائدة وأثر إيجابي عليه، وذلك كون القطاع العام يركز على العدالة والشفافية واللدان يعتبران من أهم ركائز الحوكمة.

حيث أن مبادئ الحوكمة تقوم على إعادة الثقة في النظام المحاسبي والمالي وما يولده من معلومة محاسبية ومالية لذا اكتست هذه الأخيرة أهمية كبيرة نظرا لدورها في مساعدة الجميع على اتخاذ القرارات الاقتصادية الملائمة من خلال توضيح المركز المالي والنتائج الخاصة بمختلف المؤسسات وتوصيلها للمساهمين ومختلف المتعاملين وترتبط صورة القرارات وسالمتها بجودة المعلومات المقدمة وهذا ما يقوم بتوفيره التحليل المالي من خلال مختلف مؤشرات التي تساهم بشكل فعال في توفير معلومة محاسبية ومالية ملائمة لاتخاذ القرارات.

1- الإشكالية الرئيسية: تعتبر جميع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بضمن حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل من خلال تطبيق جميع مبادئها وخاصة على الصعيد المالي والمؤسسي والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها. ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟
- هل يساهم وجود الآليات والأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

- هل يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- يساهم وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- يساهم وجود آليات وأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
- يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

3- نموذج الدراسة: تبرز هذه الدراسة دور المتغيرات المستقلة والمتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة الستة المتمثلة في (الإطار

العام لحوكمة المؤسسات لحقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية وهيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة) على المتغير التابع المتمثل في الأداء بأنواعه الثالثة مجتمعة (الأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء المؤسسي)، حيث يفترض الباحثان وجود علاقة قوية بين متغيرات البحث وأن تطبيق مبادئ الحوكمة(المتغيرات المستقلة) سوف يكون له دور في تحسين ورفع مستوى الأداء(المتغير التابع) في المؤسسات الاقتصادية.

4- أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذا البحث نظرا لزيادة الاهتمام بالحوكمة في منظور القطاع الحكومي والذي يتم بموجبه

وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال المؤسسات الاقتصادية بغرض حماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى، وذلك من خلال اختيار الأساليب، التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء، ولما تشجعه الحوكمة من الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية، وركزت هذه القوانين والقواعد على الشفافية والنزاهة والمحاسبة والمساءلة وسهلت عملية الرقابة والإشراف على الأداء.

5- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الاقتصادية.
- دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز دور المتغير المستقل لمبادئ الحوكمة في تحسين المتغير التابع الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

6- المنهج المستخدم: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال دراسة كل من الحوكمة و الأداء. كما

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات متعلقة بالدراسة باستخدام أدوات الاستبيان و استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج واختبار الفرضيات من خلال برنامج spss.

7- أسباب اختيار الموضوع: لقد قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الكشف عن الدور الذي تقوم به الحكومة في الرفع من الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق مبادئها على المؤسسات الاقتصادية، نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة؛
- المكانة التي أصبحت تتميز بها هذه المواضيع في ظل انتشار مظاهر الفساد المالي والإداري، وهو ما لفت الانتباه إلى إعادة النظر في الأطر الحالية وبالتالي ضرورة تفعيل مبادئ الحكومة في المؤسسات الجزائرية.

8- حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- الحدود المكانية: مقر ومؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: قمنا بالدراسة الميدانية يومي 28 و 29 ماي 2023.
- الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بالحكومة وتحسين الأداء.

9- الدراسات السابقة:

√ دراسة عيسى عبد الله عيسى، والموسومة بعنوان إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية -دراسة ميدانية- تحليلية -مقالة متضمنة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- العدد 25 - العدد الثاني، 2009 و التي تطرق من خلالها الباحث إلى المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام حوكمة الشركات في قطاع الأعمال كما أشار إلى أهمية تطبيق هذه المبادئ في البيئة الليبية لتحسين الأداء الإداري والمالي، وإلى مدى ملائمة البيئة التنظيمية والرقابية والقانونية في شركات القطاع العام الصناعية الليبية لتطبيق مفهوم الحوكمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية والتشريعية الليبية غير ملائمة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقما تنص عليه مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

√ دراسة إيمان شيحان المشهداني، علاء فرحان طالب، والتي تحمل عنوان الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، وهي عبارة عن كتاب صدر عن دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع- عمان -سنة، 2011 وقسم من خلاله الباحثان دراستهما إلى قسمين نظري وتطبيقي، خصص الجزء الأول لدراسة مبادئ الحوكمة في المصارف والجزء الثاني كان عبارة عن تحليل استبانته موجهة للبنوك الناشطة في المنطقة، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية له تأثير إيجابي على الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف

√ دراسة مناد علي، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، مذكرة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر متبني ممارسة حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.

خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس جديدة ملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلباً على أنشطة الشركة، بالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

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

- إبراز أهمية الحوكمة من خلال عرض أهم المبادئ والركائز وغيره من الأمور التي يمكن أن يكون لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهم عناصر حوكمة الشركات والتي تؤثر في أداء المؤسسات الاقتصادية.
- العوامل التي تساهم بها حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة تكوين نتيجة حول مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

10- خطة الدراسة: لترتيب مختلف المعارف والإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما: الفصل الأول (الجانب النظري): تناولنا من خلاله إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه إلى ماهية الأداء، أما المبحث الثالث تناولنا فيه إلى حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء. أما الفصل الثاني (التطبيقي): فتطرقنا في المبحث الأول إلى عرض الدراسة الميدانية والمنهج والأدوات المستخدمة، وتناولنا في المبحث الثاني واقع التحليل الوصفي لأداة الدراسة، و في المبحث الثالث تطرقنا اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري حول
تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في
تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

ساهمت العولمة في فتح أسواق جديدة أمام مؤسسات الأعمال، مما أتاح لها فرصة التوسع وتحقيق الأرباح غير المسبوقة غير أنها من ناحية أخرى قد خلقت بيئة تنافسية شرسة، جعلت من غير اليسير الحصول على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج التوسع، ما لم تطمئن مصادر التمويل لحسن إدارة المؤسسة، ومن هنا جاءت الحاجة إلى الحوكمة التي تستهدف وضع الأسس والقواعد التي تحدد العلاقة بين الإدارة و الأطراف التي يهملها أمر المؤسسة.

كما يعتبر متابعة أداء المؤسسات الاقتصادية من أهم المواضيع في وقتنا الحالي فهو مصطلح يجب تحديده وضبط مدلوله وعلى ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه.

فحوكمة المؤسسات تعتبر من أهم الإجراءات فهي ترسي قيم المساءلة والمشاركة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات مما يضمن نزاهة المعاملات مع جميع أطراف أصحاب المصلحة.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

إن مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نوعا ما إذ بدأ استخدامه مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي وتبلور في فترة التسعينيات من القرن نفسه، وستتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة و مختلف مفاهيمها

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحا قديما وليس وليد الساعة، لكنه تطور مع تطور الزمن وفيما يلي سنبين نشأتها وأهم تعريفاتها.

أولا: نشأة الحوكمة

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

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها المشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات *governance corporate of aspect financial the* ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات و الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية عام 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي 1992 *oecd* بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات *corporate of principle* وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم، واسترشادا بالمبادئ والقوانين و التشريعات المحققة للسلامة المالية ومن ثمة لتطبيق الحوكمة، ونذكر هنا اختيار المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في دافوس بسويسرا في اجتماعه الثالث والثلاثين موضوع "الحوكمة وبناء الثقة" عنوانا له، حيث فرض موضوع الحوكمة ذاته على المنتدى في مناخ عالمي تحتاحه تيارات من الشكوك والهواجس وعدم الطمأنينة وتراجع الثقة في القوائم والحسابات المالية التي تصدرها وتعلنها المؤسسات عن نتائج أعمالها مما أوجد دافع البحث في وسائل حماية ورقابة النظام العام لها، وكانت أهم هذه الوسائل تطوير الأطر والقواعد المحاسبية والتنظيمية والإدارية والرقابية الكفيلة بحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والمؤسسات. (محب فايزة، العقون سليم، 26)

ثانيا: مفهوم حوكمة المؤسسات

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة، إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ولكن في مجمله يمكن القول : أن مفهوم الحوكمة معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات

والممارسات السليمة للقائمين على الإدارة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم Stakeholders و حملة السندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وقد عرف Son William الحوكمة بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين. (صالح بن إبراهيم الشعلان، 2008، ص41)، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- **التعريف الأول:** هي عبارة عن مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل. (عبد الوهاب نصر علي، 2007، ص17)
 - **التعريف الثاني:** هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، بالإضافة إلى كيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص2)
 - **التعريف الثالث:** عرفها البنك الدولي على أنها الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجه للدول والمؤسسات التي تشكل في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسسي بدل تعبئة القدرات والطاقات التي يزخر بها المجتمع. (فاطمة الزهراء طاهري، سهام عيساوي، 2012، ص6)
 - **التعريف الرابع:** عرفت منظمة التعاون الاقتصادي الدولي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ومساهميها وتسهيل المراقبة الجيد لاستخدام موارد وأصول المؤسسات بكفاءة وفاعلية. (هوام جمعة، لعشوري نوال، 2010، ص46)
 - **التعريف الخامس:** هي الإطار العام الذي يجمع القواعد، العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات، فيتبين أن الحوكمة هي: (فاتح غلاب، 2011، ص8)
- ✓ **القواعد:** مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل المؤسسة من الداخل والخارج.

✓ **العلاقات:** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين والحكومة والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة.

✓ **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة، وغيرها.

✓ **العمليات:** للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

● المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات.

● تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات.

وبالتالي فإن الحوكمة هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، واستخدام الموارد بفعالية، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي نفس الوقت تحقيق حكمة ورزانة التصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من الفساد الإداري. (محسن أحمد الخضري، 2005، ص 25)

كما يعرف (درويش) الحوكمة من جوانب أخرى: (عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص 13-14)

- **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

- **المفهوم القانوني للحوكمة:** يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسة، وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة المؤسسة وبقائها ونموها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم العلاقات في المؤسسة، وذلك من اجل تحقيق توازن بين كل من الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح و لوجود الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات:

ترجع أهمية الحوكمة الى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية للتوسع .

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

تتمثل أهمية الحوكمة في العناصر التالية:

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات: حظي مفهوم الحوكمة بقدر من الاهتمام، وذلك نتيجة للعديد من الانهيارات والفضائح المالية التي شهدتها العالم وبوجه الخصوص المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة ودول شرق والاضطرابات الاقتصادية، كلها عوامل ساعدت على ظهور مفهومها وتجعلها في الريادة، وكذلك إلى إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات وتكامل أسواق المال، بالإضافة إلى التحويلات في أشكال ملكية المؤسسات مع زيادة المستثمرين والخصخصة وزيادة نشاط المساهمين، كل هذا ساهم في زيادة الحاجة إلى الحوكمة. (فاتح غلاب، 2011، ص15)

من هنا يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في النقاط الآتية: (محسن أحمد الخضري، 2005، ص12)

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
- تحقيق وضمان النزاهة و الحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءاً من مجلس الإدارة والمدربين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه صالحاً؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديداً للمصالح أن أو باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال و تحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- تقليل الأخطاء إلى ادنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يجنب المؤسسات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبيئة فيما يحدث داخل المؤسسة؛

- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس الإدارة ، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها .
- 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: تتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية: (فكري عبد الغني محمد جوده، 2008، ص19)
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛
- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات؛
- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها المؤسسة؛
- زيادة درجة كفاءة أداء المؤسسة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع؛
- تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- يتيح تقدم المؤسسة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.
- 3- أهمية الحوكمة في خلق القيمة: تهدف الحوكمة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم أيضا بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص يربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المؤسسة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى، ولقد عبر LelandPyle et بوضوح عن هذا بالإشارة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المؤسسة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة ل Bagnani et al فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين. (حسياني عبد الحميد، 2010، ص20)

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات:

- تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي : (عبد الله جوهر، 2004، ص218-2019)
- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة ومدى الالتزام بالقوانين والإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها؛
- وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة؛
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المالية والمادية أو نتائج نشاط المؤسسة وعوامل المخاطر المتوقعة و الصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى وأية ترتيبات تمكن مساهمين بعينهم م الحصول على سيطرة لا تناسب مع ملكيتهم من رأس المال وأي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين وبما يحصلون عليه من مكافآت، والمعلومات التي تصف هياكل قواعد إدارة الشركة وسياستها؛
- إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات؛
- التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل؛
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات ورفع المستوى التعاون التجاري بينها على المستوى المحلي والإقليمي و الدولي؛
- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن؛
- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين والتنفيذيين ومهام مجلس الدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تعزيز العلاقة بين مؤسسات الأعمال وأصحاب المصالح بكافة فئاتهم.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات ومحدداتها

نظرًا للزيادة المستمر الذي يكتسبه مفهوم الحوكمة من اهتمام فقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع مبادئ ومحددات لها باعتبارها إحدى المراجع الأساسية للحوكمة.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي (D.C.E.O) ستة مبادئ أساسية في شأن مدى ملائمة دستور حوكمة المؤسسات، تتعلق بضمان وجود إطار فعال لها، والتسيير على حملة الأسهم في مباشرة حقوقهم و المعاملة المتساوية للمساهمين، ومشاركة أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية وهيكل مجلس الإدارة ومهامها الرئيسية. (فاتح غلاب، 2011، ص 47) وتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1- الإطار العام لحوكمة المؤسسات: يتضمن الإطار العام للحوكمة مجموعة الأبعاد التالية: (عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2001، ص41)
- يجب أن يعزز ويشجع إطار الحوكمة الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وان يكون هذا الإطار متسقا مع إحكام القوانين ذات الصلة بالمؤسسات، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين؛
 - يجب على إطار الحوكمة أن يتطور من وجهة نظر أثره على الأداء الاقتصادي ككل، وتكامل السوق، والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق، وتعزيز شفافية وكفاءة لأسواق المالية؛
 - يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسة الحوكمة متسقا مع أحكام قوانين والتشريعات ذات الصلة، وتتصف بالشفافية وموضوع التنفيذ؛
 - يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم موزعة بشكل واضح وتضمن خدمة مصالح الجمهور؛
 - ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها، كما ينبغي أن تكون قراراتها في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.
- 2- حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل نظام الحوكمة حماية حقوق المساهمين كآلاتي: (عطا الله وراد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، 2001، ص42)
- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
 - تأمين أساليب تسجيل الملكية؛
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
 - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
 - الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.
 - للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على المعلومات عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها:
 - التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية الخاصة بها؛
 - طرح أسهم إضافية؛
 - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع المؤسسة.

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين وكذلك إجراءات التصويت لذا ينبغي:
 - تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب (تاريخ انعقاد الجمعية، مكان انعقادها، جدول أعمالها) وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب على الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها في الاجتماع؛
 - ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت شخصيا أو غيايا مع إعطاء نفس الأثر للتصويت سواء كان حضوريا أو بالنيابة؛
 - يتعين الإفصاح عن هياكل والترتيبات الرأس المالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها؛
 - ينبغي السماح لمنظومة الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية؛
 - يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم دعم نظم الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير عادية، مثل عملية الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصحة عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفتاتهم المختلفة.
- 3- المعاملة المتساوية للمساهمين:** يعني هذا المبدأ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة من فئات الأسهم، وان تحصل كل فئة على معلومات عن الحقوق المقرر لها، وأن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير في حقوقها التصويتية. كما ينبغي توفير الحماية للأقلية في مواجهة الأغلبية، وذلك في الحالات التي يثار بشأنها شك في وجود تصرفات غير قانونية تتعلق بعمليات اندماج أو استحواذ أو بيع أصول. فضلا عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد مخاطر استخدام بعض المعلومات الداخلية الغير المتاحة لباقي المساهمين، إلى جانب حقهم في الاطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين المؤسسة وأي من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين بصفته الشخصية أو نيابة عن طرف ثالث. (فاتح غلاب، 2011، ص62)
- 4- دور أصحاب المصالح:** يجب إن ينطوي إطار الحوكمة بحقوق أصحابها كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينها وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمؤسسات القائمة على أسس مالية، وعليه ينبغي: (خالد ممدوح إبراهيم، 2011، ص42)
 - أن يعمل في إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
 - حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يجب أن يسمح إطار الحوكمة بوجود آليات المشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية و غير المالية المتصلة بذلك؛
- ينبغي على أصحاب المصالح بما فيهم العاملين وهيئات تمثيلية الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بالممارسات الغير القانونية أو غير الأخلاقية.
- 5- الإفصاح و الشفافية: ينبغي أن يكفل نظام الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء ، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة وعليه يجب أن يشمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:(عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2001، ص44)
- النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة؛
- أهداف وأنشطة وبرامج ومختلف أعمال المؤسسة؛
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
- عوامل المخاطرة المنظورة والغير المنظورة؛
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛
- هياكل وسياسات وأدلة وإجراءات الحوكمة المؤسسات؛
- إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها، وبأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية و المالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح عن الأمور غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة والفحص المستمر؛
- يجب إتاحة الاطلاع على أعمال مراجعة السنوية وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية؛
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.
- 6- هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة: أن تتضمن قواعد الحوكمة تحديد هيكل مجلس الإدارة ومسؤولياته وواجباته وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، وفي هذا الصدد يتعين على المجلس القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي من بينها: (عطا الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، 2001، ص44)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل كفريق عمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية مع الأخذ بالاعتبار كاهتمامات كافة أصحاب المصالح؛
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وأيضا حينما يقتضي الأمر ذلك إحلال ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي؛
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- متابعة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وذلك حال إساءة استخدام أصول المؤسسة؛
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بأحكام والقوانين؛
- متابعة مدى فعالية الحوكمة التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة في هذا الصدد؛
- الإشراف على عملية التدقيق الرأسي والأفقي للمعلومات بالمؤسسة؛
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وإن يجرى ذلك -بصفة خاصة- على نحو مستقل تجاه الإدارة التنفيذية؛
- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كافي من الأعضاء الغير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة هذه الأعمال التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين وتقرير مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، ولكي يتحقق للأعضاء المستقلين الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لهم إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة ذات الصلة في الوقت المناسب.

ثانيا: محددات حوكمة المؤسسات

هناك مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

- 1- المحددات الخارجية:** تتمثل هذه المحددات في المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن: (محمد مصطفى سليمان: 2006، ص 20)
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛

- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية؛
 - التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات؛
 - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.
- 2- المحددات الداخلية:** تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل المؤسسة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخلها وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو محددات خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل المؤسسة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

المبحث الثاني : ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمؤسسات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويحظى مصطلح الأداء في المؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأن الأداء الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيم له واهم المفاهيم المشابهة له.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

أولاً: تعريف الأداء

يعتبر موضوع الأداء أحد المواضيع التي لم تلق الاتفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performer التي تعني المنح إعطاء، بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح performance والتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به إنجاز تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ، وقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في أحيان كثيرة عبري عن إنجاز مهام.

- **التعريف الأول:** تم تعريف الأداء حسب bromily et miller: ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويتبين من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضاً يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك. (الشيخ الداوي، 2009، ص 218)

- **التعريف الثاني:** هو العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. (عبد المليك مزهودة، 2001، ص88)
- **التعريف الثالث:** يشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. (مؤمن شرف الدين، 2012، ص50)
- **التعريف الرابع:** حسب Druker.p الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (الشيخ الداوي، 2009: ص219)
- **التعريف الخامس:** يعرف David الأداء على انه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعية والمرسومة. (علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهدان، 2011، ص64)

ثانياً: أهم المصطلحات المشابهة له

- ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:
- 1- **الكفاءة:** تعرف على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أي أنها تعني الوصول إلى الأعظمية في أيهدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة. (Mintzberg Henry. 1998. P14)
- كذلك عرفت بأنها مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد. (Claude Lévy-Leboyer. 2009. P22)
- وتعرف أيضا بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخططة، فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية كلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ارتفاع مستوى الكفاءة، إذ تؤخذ الكفاءة بالاعتبار النسبة المئوية من الموارد المستخدمة فعليا مقسومة على الموارد التي كان من المقرر أن تستخدم". (محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، 2011، ص605-606)

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعلا / الموارد المخطط استخدامها

2- **الفعالية:** هي عبارة عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، من هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية هي كما يلي: (محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، 2011، ص607)

$$\text{الفعالية} = \text{المخرجات الفعلية} / \text{المخرجات المتوقعة}$$

وبالتالي فالفعالية تقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إليها. هذا ما أدى ببعض الباحثين إلى حصر مفهوم الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، فقد عرف الأداء أنه على علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحقق، أو أنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، باعتبارها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصل عليها.

3- **الإنتاجية:** يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية: (محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، 2011، ص605-605)

$$\text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

4- **المردودية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصتها في السوق وتنافسية القطاع أيضا. إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا

أو ينوون الاستثمار فيها ، فأرياحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.(محمد البشير الغوالي وأحمد علماوي، 2011، ص607)

5- **التنافسية:** هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد، أي هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي. وانطلاقاً من كون التنافسية تتجسد بالتفوق على المنافسين، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، ومما لاشك فيه أن التكلفة والسعر يعتبران من العوامل الحاسمة فعلاً في ضمان التنافسية للمؤسسة، إلا أنها ليست الوحيدة لأن الجودة أيضاً كثيراً ما تكون هي الأهم في نظر العميل، وبشكل عام تتوقف تنافسية المؤسسة على تحسين العلاقة بين القيمة المتوقعة من قبل العميل وتكاليف الوسائل الضرورية أي أن المنظمة المنافسة هي التي تتمكن من تقديم أحسن توليفة القيم المتوقعة من قبل العميل بأدنى التكاليف. (فريد النجار، 2000، ص11)

بعد التعرض للمصطلحات القريبة من الأداء نجد أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما باقي المصطلحات الأخرى فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

المطلب الثاني: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في التي حظيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين، كونه يشكل مقياس نجاح المنظمة وأهم أهدافها، وللأداء أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وكذلك له عوامل تؤثر فيه، وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

أولاً: أهمية الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي يحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفي الاجتماعي والذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل، وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. (خير الدين بوخاتم ، محمد خليفي، 2013، ص47)

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات تغييره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم تجريبها دراسة زمن خاصة بها .

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها، ونفصلها فيما يلي: (زهير ثابت، 2001، ص14)

1- العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم فيها، وعليه فقد تكون في شكل فرص، وتشمل ما يلي:

أ. العوامل الاقتصادية: تؤثر هذه العوامل بشكل كبير في المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاطها من جهة ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف مواد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس آثارها على أداء المؤسسات في المدى القصير.

ب. العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيام الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وتنعكس آثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

ج. العوامل السياسية والقانونية: تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين... الخ، وتشكل هذه العوامل الفرص التي تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية.

د. العوامل التكنولوجية: تتمثل هذه العوامل في التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.

2- العوامل الداخلية: تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكمها وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أدائها سواء سلبا أو إيجابا يصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

أ. العنصر البشري: خلال العنصر البشري أهم الموارد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر البشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بدء الجهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

ب. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقياده ورقابه جميع المواد التي تقع ضمن نطاقها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنهم فهي مسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخلها.

ج. **التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أدائها، إذ وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة قابله للتغيير وفقا لمستجدات الحالية.

د. **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهميه العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وان عدم انتظامه في العمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

المطلب الثالث: أنواع الأداء ومؤشراته

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يكمن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع والمؤشرات الخاصة.

أولا: أنواع الأداء

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

1- **معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى: (مؤمن شرف الدين، 2012، ص52)

أ. **الأداء الداخلي:** ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وقد يظهر هذا الأداء في نتائج جيده تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوراق الاقتصادية.

2- **حسب معيار الشمولية:** الذي قسم أهداف الأداء إلى كليه وجزئيه كما يلي: (عبد المليك مزهوده، 2001، ص89)

أ. **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف في الأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراج جزء أو عنصر لوحده في تحقيقه، ومن خلال أداء الكلية يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالأستمرارية والنمو والربحية.

ب. **الأداء الجزئي:** يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة

3- **معيار الطبيعة:** الذي قسم الأداء إلى: (عادل عيشي، 002، ص5)

- أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم، ويقال له الأداء الاقتصادية عادة باستخدام المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- ب. الأداء الاجتماعي: يعد الاجتزاء الاجتماعي لأي منظمه أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في الإجماليات التي ترتبط بينها من الجهات التي تتأثر به.
- ج. الأداء التكنولوجي: لماذا الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية تخطف وفي اغلب الناحية تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف الإستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- د. الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطوط والسياسات والتشغيل بطريقه عداد كفاءة وفعالية لتقييم الأداء الإدارية يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.
- 4- معيار الوظيفة: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية:
- أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية.
- ب. أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجوده عالية مع تدليه التكاليف.
- ج. أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عده منها التنوع وقدره المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة وكذلك قدرتها على الاختراع والتكرار.
- د. أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله وتمكنه من انجاز وأداء مهامه في النجاح.
- ثانيا: مؤشرات الأداء:

تتمثل مؤشرات الأداء في العناصر التالية: (عقيل جاسم عبد الله، 1999، ص 197-198)

- 1- مؤشر الطاقة الإنتاجية: إن مفهوم مؤشر الطاقة الإنتاجية يقتضي توضيح أنواع الطاقة حيث يصعب إعطاء تعريف محدود للطاقة الإنتاجية بسبب وجود عدة أنواع من الطاقة الإنتاجية، ويمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية بأنها: القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة الصناعية بما في ذلك القائمة المستحدثة المستبعدة، ضمن أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس و تخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج .
- 2 - مؤشر الإنتاجية: تستخدم الإنتاجية للتعبير عن اتجاهين هما:

- الأول كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمارها لمواردها وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.
- والثاني كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيه، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتعتبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج و واحد من عوامل الإنتاج.
- 3- مؤشر القيمة المضافة:** تعرف القيمة المضافة بأنها: القيمة الإنتاجية التي تساهم المنشأة بها مع غيرها من المؤسسات فيخلق الناتج القومي، أو هي عوائد عوامل الإنتاج (الفوائد، الإيجار، الأجور، والأرباح)، وعليه فإن:
القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج، وهي القيمة المضافة الإجمالية.
ونجد أن هذا المؤشر تقاس به درجة أهمية المؤسسة الصناعية في الاقتصاد القومي، حيث كلما زادت القيمة المضافة المتحققة دلت على تحسن أداء تلك المؤسسة خصوصا في المجتمعات الاشتراكية .
- 4- معيار الربحية:** يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد هذه السلع والخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.
- 5- مؤشر العائد على رأس المال المستثمر:** هذا المؤشر يستعمل كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية و السياسية وذلك أن حجم الاستثمار في المؤسسة يعد من أفضل الأسس للتعبير عن حجمها وطاقاتها وذلك لعموميته وشموله. كما نجد معايير أخرى تستخدم في تقييم الأداء نذكر منها التكاليف المالية (وتقسّم إلى سيولة ورأس مال)، المبيعات، درجة التضيق، درجة الاعتماد على المستلزمات السلعة المستوردة درجة المساهمة في التصدير، المخزون السلعي من السلع الجاهزة، نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج، الانحرافات.

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء

تعتبر الحوكمة من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء من خلال ما تناولنه في المباحث السابقة، وفي ما يلي سنتطرق إلى الحوكمة وعلاقتها بتحسين الأداء

المطلب الأول: تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو أهم الأهداف التي تسعى أغلب المؤسسات إلى الوصول إليه، وذلك من خلال عدة مداخل وعوامل تساعد على بلوغ هذا الهدف.

أولاً: تعريف تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجيات العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: (الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة) ويؤكد توازن هذه العناصر عن أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في هذه الشركة قد أخذت بعين الاعتبار.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي: (عبد الحكيم احمد الخزامي، 1999، 12)

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.

ثانياً: مداخل تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية تنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات إدارة الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها. Raymond (LEBAN. 2008. P207)

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير (طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير)

الجدول رقم (01): متغيرات مداخل التحسين

التحسين المستمر	التحسين الجذري
جزئي	جذري
عملية الجودة	البدء من جديد
مرتفعة	منخفضة
قصير	طويل
من أسفل إلى أعلى	من أعلى إلى أسفل
ضيق (داخل الأقسام)	واسع (بين الأقسام)

Source : Vincent BRONET, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, p.23

إن مداخل التحسين المستمر تُعنى بالتغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى بالتغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعاً ما طويلة لتنفيذها.

من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

1- مداخل التحسين المستمر: تتمثل مداخل التحسين المستمر في العناصر التالية:

- أ- إدارة الجودة الشاملة: أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى اعتبار أن الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية...)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية. فالجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة، فهي تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما:
 - البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة؛
 - البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء الزبائن.
- تعريف الجودة الشاملة: يعرفها Kaluzny بأنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الانتماء لدى العاملين،

ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار. (خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، 1998، ص75) فتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذلك يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من سلع من جهة أخرى.

- **أهداف إدارة الجودة الشاملة:** تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية: (قاسم نايف علوان الحياوي، 2006، ص149)

✓ تحقيق مستوى عال من الجودة.

✓ الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.

✓ تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.

✓ تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة.

✓ تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

✓ تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

- **مراحل الجودة الشاملة:** يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للجودة الشاملة : (قاسم نايف علوان الحياوي، 2006، ص192)

✓ **مرحلة الإعداد :** يشمل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وتعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

✓ **مرحلة التخطيط:** وتهدف إلى تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التمييز الإداري للجودة وإعداد خطة شاملة لتطبيق الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم و ضمان التزامهم وكسب رضاهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

✓ **مرحلة التقييم:** وهو تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة ودعمها وجوانب الضعف لمعالجتها، ومراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

✓ **مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة من خلال تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير.

✓ **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الاداءات من أجل استثمارها في عمليات التطور المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقييم برنامج التطبيق.
 - دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.
 - تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية على نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- **أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء:** تنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة، عاملها وزبائنها كما يلي:

✓ **بالنسبة للمؤسسة:** تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
 - تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة .
 - زيادة الابتكار والتحسين المستمر.
 - تقليل معدل دوران العمالة.
 - تقليل الأخطاء والوقاية منها ، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة .
- ✓ **بالنسبة للعاملين:** من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين.
 - تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال.
 - خفض نسبة الحوادث الصناعية.
 - زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.
- ✓ **بالنسبة للزبائن:** يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

- كسب رضا الزبون.
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والجديدة.
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية.
- تقليل وقت إنجاز الأعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.

وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 إلى 5 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين إذا اضطرت إلى جذب زبائن جدد، فعلى المؤسسات أن تهتم بزبائنهم أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسبهم ، تحقيق تخفيض التكاليف وتجنباً لعدم موالاتهم للمؤسسة ، ومن ثم التأثير على مركزها التنافسي.

ب- منهج كايزن KAIZEN: منهج كايزن هو عبارة عن سيورة تدريجية تحث كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال. فكايزن KAIZEN هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما ، "كاي KAI" وتعني التغيير و "زن ZEN" للأفضل أو الأحسن وترجم إجمالاً KAIZEN بالتحسين المستمر .

ويتم تنفيذ تقنيات كايزن في "جمبا Gemba" وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل أين تكون العمليات التي تعطي قيمة مضافة وترجم إجمالاً Gemba KAIZEN ، بالتحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات . فكايزن تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه ، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي هدراً، لذلك فلا بد الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية ، ويستفيد الزبون من نتائجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل ، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى بفريق التحسين المستمر. ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة، إجازاً فإن kaizen تشمل الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو؟: التحسين.
- لماذا؟: مواجهة المنافسة.
- أين؟: الورشة، مكان العمل.
- من طرف من؟: فريق متعدد الأنشطة.
- كيف؟: بواسطة موارد المؤسسة.
- متى؟: فوراً.
- مبادئ كايزن : تتمثل هذه المبادئ في: (قاسم نايف علوان المحياوي، 2006، ص 197)
- ✓ **الإنجاز الجيد من المرة الأولى**: وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى.

✓ **الحذف الكامل للعيوب:** من خلال دمج الجودة في جميع مراحل العملية، التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجدداً ، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف، قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

✓ **عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ:** وهذا بـ:

- تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ.
- لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين.
- تعديل الأعمال و الأفكار وفق المحاولات السابقة.
- العمل بالتعاون: وهذا بالمبدأين التاليين.
- العمال المتضامنون أفضل من العامل الذكي.
- مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

- **أهمية تطبيق منهج كايزن:** يوفر منهج كايزن الفوائد التالية :

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان ، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية.
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
- يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
- تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد.
- يقلل كايزن من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة.

من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكاييزن هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين التي تشمل: تحسين التدفقات، تحسين الجودة، تحسين الزمن، تحسين الإنتاجية، تحسين تسيير الموارد، تطوير المنتجات الجديدة.

2- **مداخل التحسين الجذري:** تشمل مداخل التحسين الجذري العناصر التالية:

أ- **إعادة الهندسة:** إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع، و الخدمات و يتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل و مكان أدائه و توقيت أدائه وجميع البيانات ودمجها وتحليلها. (قاسم نايف علوان الحياوي، 2006، ص199)

- **مبادئ إعادة الهندسة:** تتميز إعادة الهندسة بالمبادئ التالية:

- ✓ **نظم حول المخرجات وليس المهام:** فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات المستهلكين.
- ✓ **جعل الذين يستخدمون المخرجات يودوا العملية:** وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسؤولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون.
- ✓ **دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم:** إن عمليات دمج نتائج العمليات فقط هو المسؤول عن إعادة العمل والتكاليف العالية، وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لا بد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المتزامنة خير دليل، ومثال ذلك يتم في مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن التصميم الهندسي، العمليات التشغيلية، الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها مع القدرات التنظيمية المتاحة.
- إن هذه المبادئ يجب أن تسمح ب: تخفيض خطوات الإنتاج، تخفيض عدد الموردين، تخفيض عدد عمال الإنتاج، تخفيض عدد طبقات التنظيم، تنظيم العمليات وفقا للعمالء أو خطوات الإنتاج، الاستثمار في المعدات الأوتوماتيكية، تحسين تدفق العمليات.
- **خطوات إعادة الهندسة:** تمر عمليات إعادة الهندسة بعدة مراحل، قد تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أنه في كثير من الحالات تكون هذه الخطوات كالتالي: تحديد الهدف، دراسة العمليات الحالية القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة الرجعية)، تحديد الرؤية المستقبلية، تصميم عمليات إعادة الهندسة، تصنيف الغير، التحسين المستمر.
- ✓ **تحديد الهدف:** وهو تحديد هدف العملية من وجهة نظر المستهلكين سواء كان داخليا أو خارجيا، كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها، ويمكن التعرف على احتياجات المستهلكين من خلال بحوث المستهلك.
- ✓ **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد جميع العمليات الرئيسية في المؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب أن يتم إعادة هندسة جميع المعلومات، ويمكن الاستعانة بمجموعة من الأسئلة لتحديد العمليات المطلوبة مثل:
 - ما هي العمليات التي تمثل مشكلة المؤسسة؟
 - ما هي العمليات التي تعتبر حرجة وهامة ولها تأثير قوي على مستهلكي المؤسسة
 - ما هي العمليات التي تزيد من احتمالات نجاح إعادة تصميمها؟
 - ما هو نطاق مشروع إعادة الهندسة والتكاليف المتاحة والمطلوبة لتطبيقه؟
- فلا بد من فهم العمليات الحالية والتعرف على نواحي القصور وعدم الكفاءة قبل وضع حلول للتطبيق مع ملاحظة أن معظم عمليات المؤسسة ذات علاقة متداخلة وتؤثر بعضها على بعض.

ففي هذه الإجراءات قد تكون هناك تحسينات بسيطة في بعض العمليات هذا ما يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء، وفي حالات أخرى قد تكون عمليات إعادة الهندسة تحتاج إلى تغيير جذري في العمليات حتى يمكن الوصول إلى تحسين هام .

✓ **القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة المرجعية)**: إن الدراسة الداخلية للعمليات يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء، إلا أن التجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة، ثم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات (المقارنة المرجعية)، وترتكز على إيجاد مدخل مختلف بشكل جذري لأداء العمليات، وكثيرا ما يتم الحصول على هذا المدخل من منظمات خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

✓ **إعادة تصميم العمليات** : بمجرد أن يتم تحديد التحسينات المحتملة والمرغوبة في العمليات الحالية، حيث يتم إعادة خطة تنفيذية تظهر كيفية تطبيق عمليات إعادة التصميم وتحديد مداها، كما يجب أن تظهر خطة التصميم الاستثمارات المطلوبة لتغيير العمليات .

✓ **تطبيق التغيير**: تعتبر القيادة عنصر هام لنجاح جهود إعادة الهندسة، وتحديد مدى التغيير وضرورته يتطلب الالتزام المباشر من جانب المدير العام والإدارة العامة.

ويتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة، وضع الأهداف وتحديد الاختصاصات ووضع خطة تفصيلية وفق فترات زمنية وجدولة تطبيق التحسينات، فتشمل الدراسة على الأنشطة المتداخلة مما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج ملموسة، وتشتمل عملية التغيير على: تحديد الأدوار والمسؤوليات، عمليات القياس، عمليات التحفيز، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات.

✓ **التحسين المستمر**: و هنا يتم وضع فريق لتقييم العمليات بصورة مستمرة في المؤسسة، بحيث يتولى هذا الفريق متابعة الأداء وقياس وإصدار التوصيات. وكثيرا ما يثار الجدل حول تعارض جهود التحسين المستمر وإعادة الهندسة، ولكن ليس بالضرورة أن أحدهما يحل محل الآخر. فأوجه الاتفاق تكون:

- كلا من هذين المدخلين ينصب على العمليات كوحدة أولية في عملية التحليل.
- يتطلب كلا من المدخلين تغيير تنظيمي وتغيير سلوكي.
- أما أوجه الاختلاف فهي:
- برامج إعادة الهندسة تهدف إلى التحسين الكبير في الأداء بينما برامج التحسين المستمر تتولى تحسينات بسيطة قد تصل فقط إلى 10%.
- تعتمد برامج التحسين المستمر على الرقابة الإحصائية للعمليات لتقليل الإختلالات العشوائية بينما برامج إعادة الهندسة تعتمد على تحديد العوامل التكنولوجية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى تعظيم الإختلالات أو إحداث تغيير مشمر.

ج- إدارة هوشين كانري: (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، 1996) www.edara.com

إن إدارة هوشين هي طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو و كلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو" تعني طريقة و"شين" تعني البوصلة، أما كلمة كانري فتعني التخطيط ، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد.

إن إدارة هوشين هي طريقة لتوحيد موارد المؤسسة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الاستراتيجي ، فالطرق التقليدية للتخطيط الاستراتيجي تضع الأولويات بناء على تغيرات الظروف البيئية، طبيعة الصناعة وحاجات الزبون، أما التخطيط بواسطة هوشين، فيحدد أكثر هذه الأولويات أهمية، ويدفع المؤسسة لتحقيق رؤيتها بصفة دائمة.

تقوم إدارة هوشين باعتبار أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية (الإستراتيجية التكتيكية والعملية). وهذا بـ:

● **التكامل العمودي:** بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لآتجاه المؤسسة.

● **التعاقد الأفقي:** بقيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة.

● **أمثلة الوحدات** unités des Optimisation، بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

- **أهداف إدارة هوشين:** تسمح إدارة هوشين بتحقيق الأهداف التالية:

✓ ضمان أن جميع الفاعلين في العملية يتشاركون في نفس الأهداف المفتاحية لأداء هذه العملية، بواسطة استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي.

✓ توجيه جميع وظائف ومهام المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة على سيرورتها.

✓ التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط.

✓ تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الرفع من أداء المؤسسة.

✓ ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.

- **مبادئ إدارة هوشين:** من مجموع المبادئ التي تقوم عليها إدارة هوشين هي

✓ التخطيط الاستراتيجي: هو وضع الأهداف والأولويات، الوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين.

✓ نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة.

✓ المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- ✓ الأهداف الموضوعية طموحة وواقعية لتحفيز العمال.
- تطبيق إدارة هوشين: تعمل إدارة هوشين وفقا للخطوات التالية:
 - ✓ تهيئة المؤسسة للاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية.
 - ✓ تحديد الثغرات الإستراتيجية.
 - ✓ ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية.
 - ✓ تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام. (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، 1996) www.edara.com
- فالثغرة الإستراتيجية هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، فتقوم الإدارة العليا بمقارنة الحالة الراهنة للمؤسسة بالحالة المخطط لها، ثم تحدد ما يجب عمله لسد الثغرة الموجودة بين الحالتين ، فتقوم بتحديد الثغرات الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسة في كل مستوى من مستوياتها، فتوضع الأهداف الإستراتيجية لهذه الثغرات مما يسهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق هذه الأهداف وعدم الوقوع في الخطأ أو إهدار للموارد، وتشمل هذه العملية:
 - ✓ التحسين في الأعمال اليومية: الفعالية، الجودة ، تخفيض الإهدار.
 - ✓ حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية.
 - ✓ الإبداعات التقنية، التكنولوجية، الإدارية.
 - ✓ التكوينات، تطوير الكفاءات والأفراد.
- ومنه فإن إدارة هوشين هي طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف .
- وإذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع ، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين فعندما يحقق هدفا فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابعة ، ويحتاج توجيه المؤسسة إلى أربعة نظم إدارية أساسية هي:
 - ✓ إدارة إشرافية لإدارة المستقبل.
 - ✓ إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن.
 - ✓ إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقيا.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره آلية تمكن من نجاحها في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية)، كما أن تحسين الأداء وتطويره أصبح من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال.

لذا أصبحت عملية تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية عملية بالغة الأهمية لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة من أجل الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة وتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات السليمة والمناسبة لاستمرارها وتحسين أداءها مستقبلا من خلال استفادتها من عناصر الحوكمة التي لها دور كبير في التأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
واختبار الفرضيات دراسة حالة المجمع
الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة
المسيلة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقاً لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

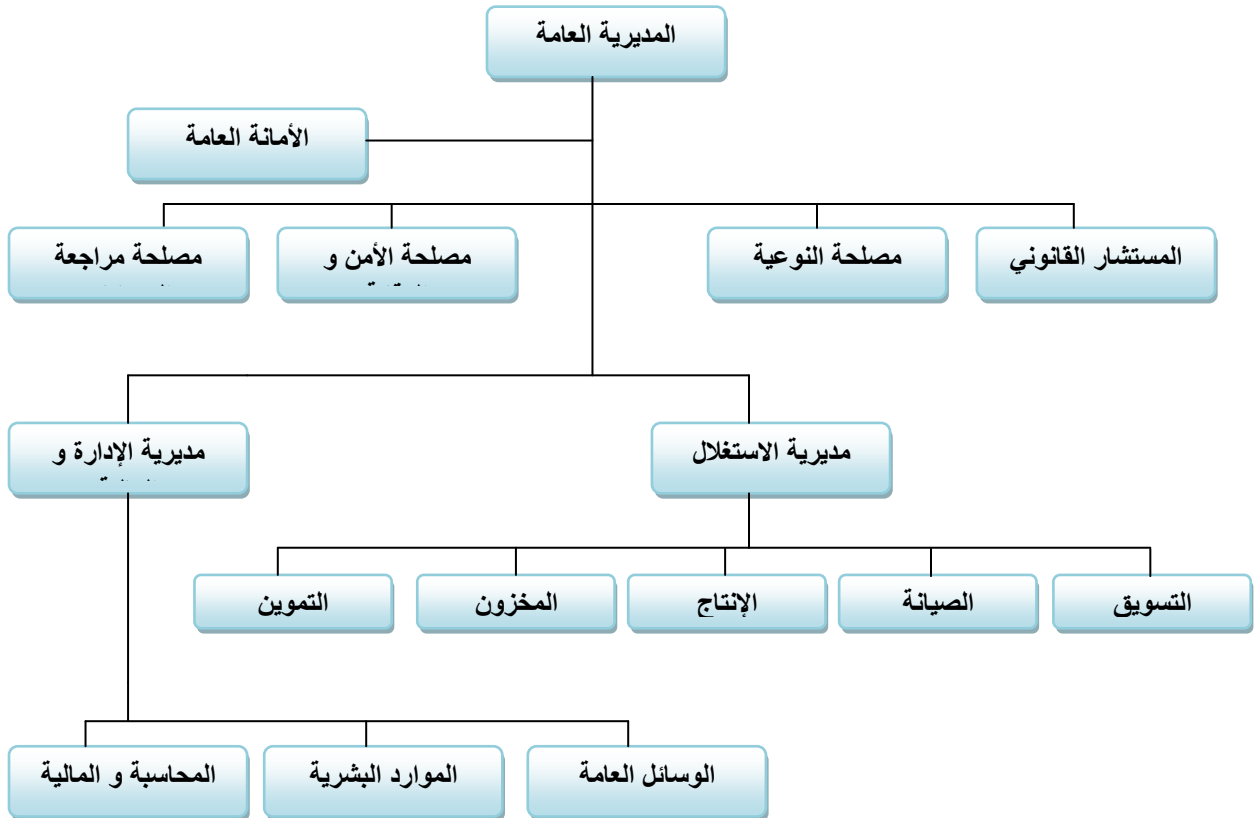
تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) و مبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم الشركة الى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة و مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهليرو تم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج فقد كانت 100 طن/يوم لكل من المسمدة و المطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية غولفيتو بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم. المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن(النخالة).

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة-



المصدر: الإدارة مديرية المالية للمؤسسة

المطلب الثاني: المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل في مجري أو دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على مدى تأثير قواعد لائحة حوكمة الشركات على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مصادر جمع البيانات

لقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

1- مصادر البيانات الأولية: تمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة ولائحة حوكمة الشركات ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الإحصائية الاختبارات استخدام و SPSS (Statistical Package for Social Science) المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- مصادر البيانات الثانوية: وتمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات و المنشورات المرتبطة بالدراسة، و التي تتعلق بدراسة دور حوكمة الشركات في أداء المؤسسات الاقتصادية، و أية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، والتعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و كذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث الميداني، وذلك لما توفره من وقت وجهد،وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من أربعة أسئلة.
- **القسم الثاني:** يتكون من ثلاثة محاور تتناول دور تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهي كالتالي:
 - 1-** يساهم وجود أساس لإطار فعال للحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
 - 2-** يساهم وجود آليات وأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

3- يساهم وجود إطار فعال، يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الجدول رقم (02) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

الجدول رقم(02): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

عدد العبارات	الثبات و الصدق	محاور الاستبيان
04	0,815	المحور الأول
04	0,845	المحور الثاني
04	0,848	المحور الثالث
12	0,980	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نستنتج أن:

- **المحور الأول:** يظهر معامل الثبات والصدق للمحور الأول بقيمة 0.815 هذا يعني أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وموثوقة في قياس المحور الأول.
 - **المحور الثاني:** يظهر معامل الثبات والصدق للمحور الثاني بقيمة 0.845 هذا يشير إلى أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وموثوقة في قياس المحور الثاني.
 - **المحور الثالث:** يظهر معامل الثبات والصدق للمحور الثالث بقيمة 0.848 هذا يدل على أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وموثوقة في قياس المحور الثالث.
 - **الاستبيان ككل:** يظهر معامل الثبات والصدق للاستبيان ككل بقيمة 0.980 هذا يعني أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وموثوقة عند قياس جميع المحاور المدرجة فيه.
- وهذا يعني أنا الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية باختصار، يمكن القول أن الاستبيان المستخدم في الدراسة لديه معاملات ثبات وصدق ذاتي عالية، مما يعزز موثوقية النتائج التي تم الحصول عليها منه.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

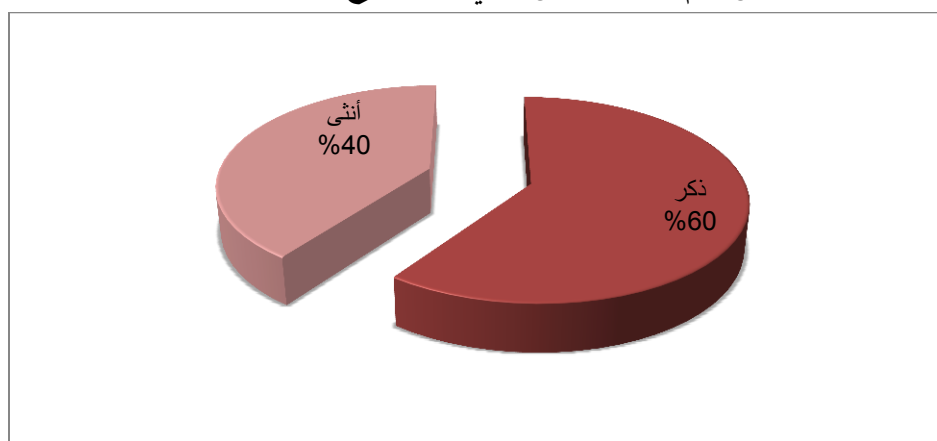
1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03): يبين توزيع جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	
%60	15	ذكر
%40	10	أنثى
%100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02): تمثيل بياني يبين توزيع جنس المبحوثين



يوضح الجدول أعلاه أن معظم عينات الدراسة ذكور وذلك بنسبة %60 ، في حين ما نسبته %40 يمثل فئة

الإناث.

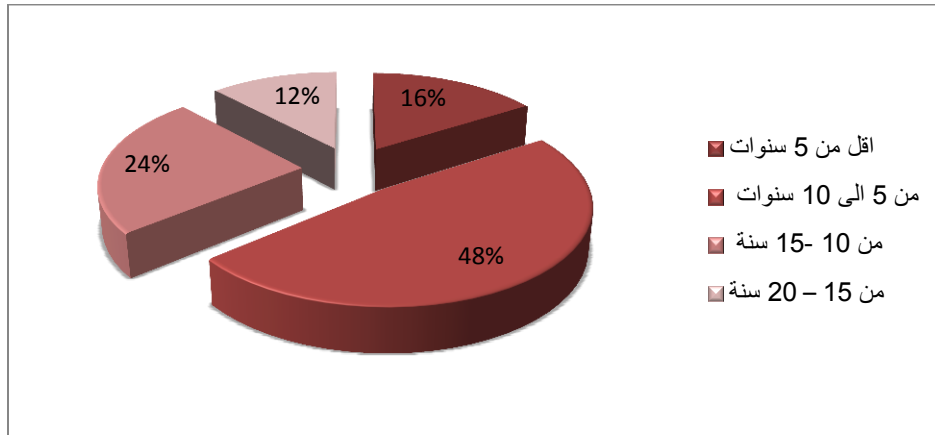
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرار	
%16	4	أقل من 5 سنوات
%48	12	من 5 إلى 10 سنوات
%24	6	من 10 - 15 سنة
%12	3	من 15 - 20 سنة
%100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(03): تمثيل بياني يبين توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة



من الجدول رقم (04) نلاحظ أن الفئة الأغلب هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 48%، وتليها الفئة من 10 - 15 سنة بنسبة 24%، ثم اقل من 5 سنوات بنسبة 16%، وفي الأخير الفئة من 15 - 20 سنة بنسبة 12%.

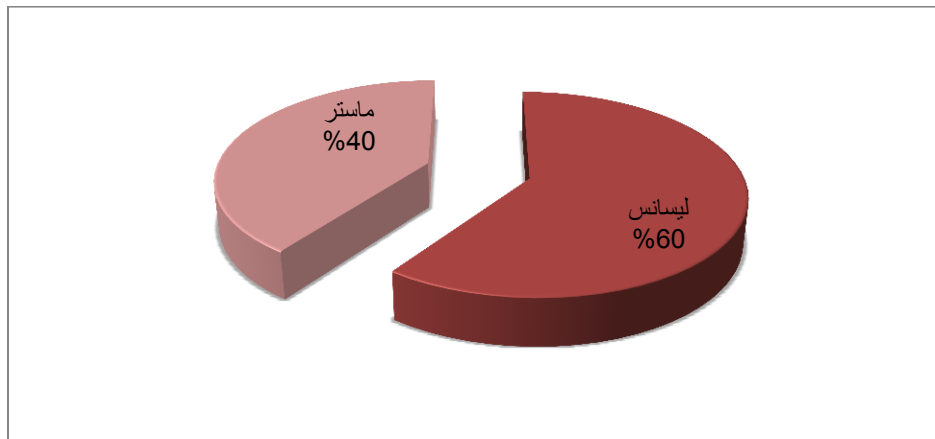
3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(05): يبين توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
60%	15	ليسانس
40%	10	ماستر
100,0%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(04): تمثيل بياني يبين توزيع الباحثين حسب متغير المؤهل العلمي



يوضح الجدول أن فئة الأغلب هي الليسانس بنسبة 60%، وأما فئة الماستر فهي أقل بنسبة 40%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها.

1- المحور الأول: "وجود أساس لإطار فعال للحكومة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"

- العبارة الأولى: أن احتفاظ المؤسسة بدليل لائحة الحوكمة يعكس رغبتها في إتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة.

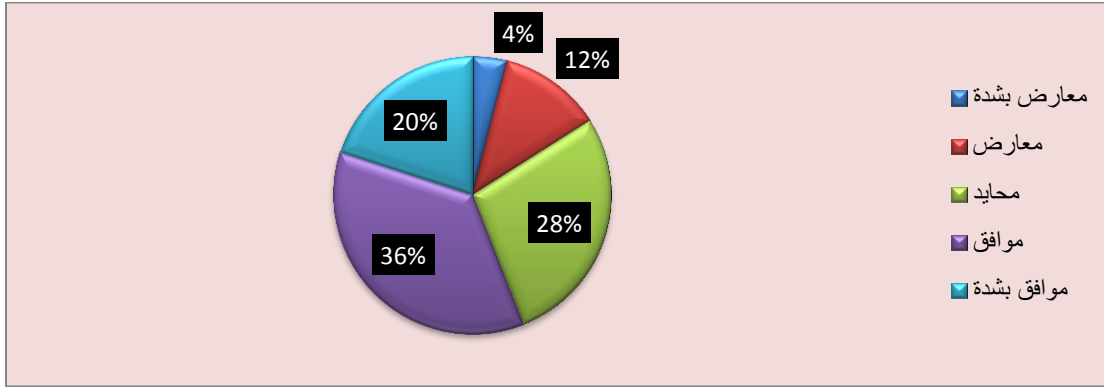
الجدول رقم (06): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

الاحتمالات	التكرار	النسب %
معارض بشدة	1	4,0
معارض	3	12,0
محايد	7	28,0
موافق	9	36,0
موافق بشدة	5	20,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى من الأفراد (36.0%) موافقة على أن احتفاظ المؤسسة بدليل لائحة الحوكمة يعكس رغبتها في إتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 20.0% من الأفراد موافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فيكونون بمجموع 16.0%، حيث يشكل المعارضون بشدة 4.0% والمعارضون 12.0%، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 28.0%، بالتالي، يمكن القول بأن الأغلبية النسبية للأفراد توافق على أن احتفاظ المؤسسة بدليل لائحة الحوكمة يعكس رغبتها في إتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى



- العبارة الثانية: توافق القواعد المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة مما يؤدي إلى الرفع من أدائها.

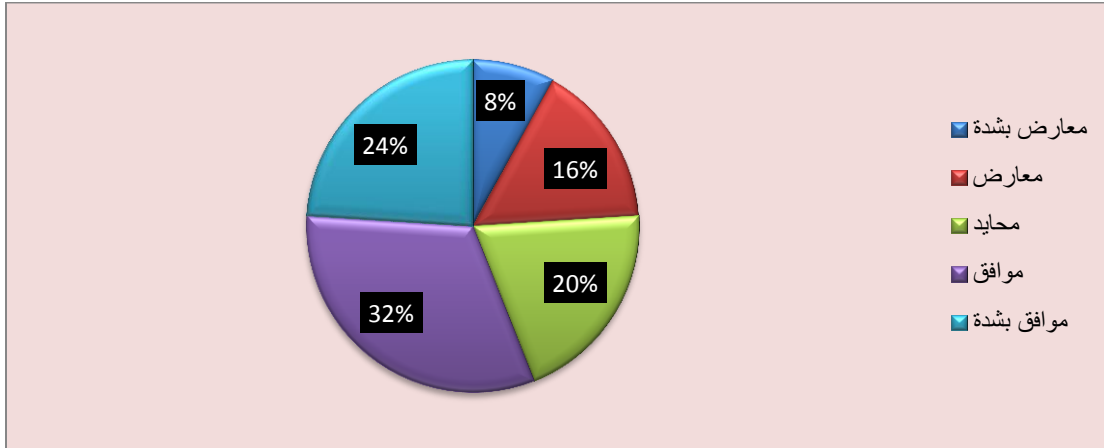
الجدول رقم (07): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
معارض بشدة	2	8,0
معارض	4	16,0
محايد	5	20,0
موافق	8	32,0
موافق بشدة	6	24,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32.0% من الأفراد موافقة على أن توافق القواعد المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة يؤدي إلى رفع أدائها. بالإضافة إلى ذلك، يؤيد 24.0% من الأفراد هذه الفكرة بشدة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فإن 16.0% منهم معارضون ويشكل المعارضون بشدة 8.0% من الأفراد، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 20.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية موافقة على أن توافق القواعد المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة يؤدي إلى رفع أدائها.

الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية



- العبارة الثالثة: اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المساهمين و أصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة

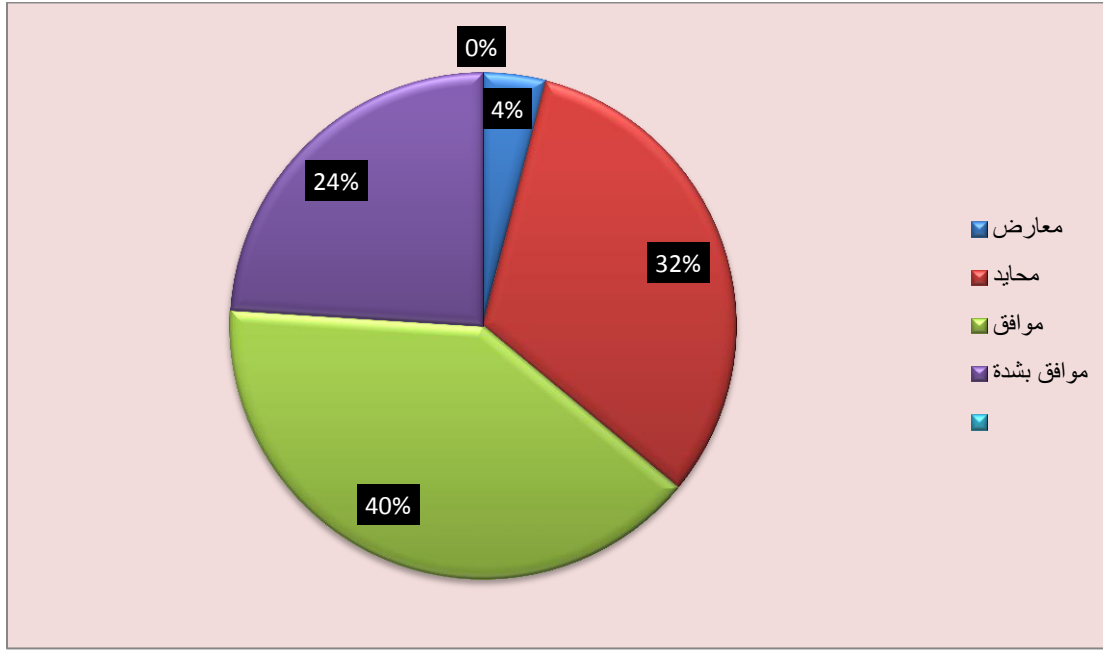
الجدول رقم (08): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
معارض	1	4,0
محايد	8	32,0
موافق	10	40,0
موافق بشدة	6	24,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نستنتج أن نسبة 40.0% من الأفراد موافقة على أن اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المساهمين وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 24.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فإن 4.0% منهم معارضون ولا يوجد أي أفراد معارضين بشدة، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 32.0%، بالتالي يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (40.0%) موافقة على أن اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المساهمين وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة



- العبارة الرابعة: قيام السلطات الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحكماء في المؤسسة وتحسين أدائها

الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
8,0	2	معارض
28,0	7	محايد
40,0	10	موافق
24,0	6	موافق بشدة
100,0	25	المجموع

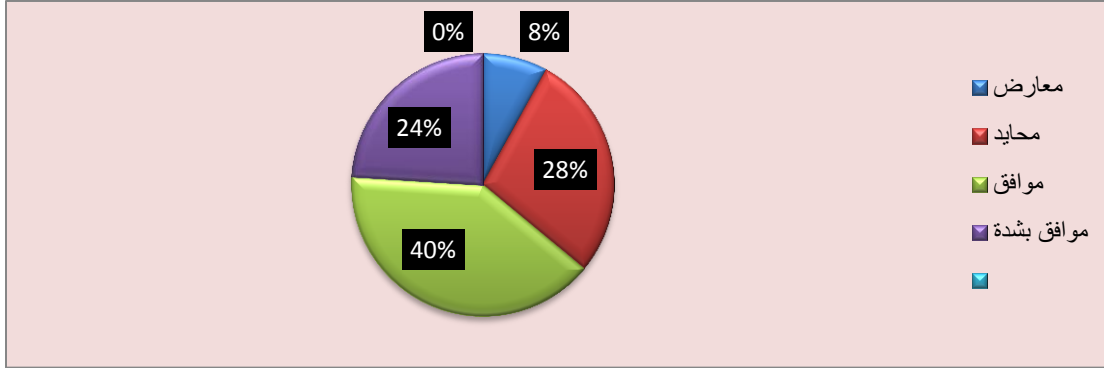
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40.0% من الأفراد موافقة على أن قيام السلطات الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحكماء في المؤسسة وتحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، 24.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فإن 8.0% منهم معارضون ولا يوجد أي أفراد معارضين بشدة، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدين، فيكونون بنسبة 28.0%، بالتالي، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (40.0%) موافقة على أن قيام السلطات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحكماء في المؤسسة وتحسين أدائها.

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة



- 2- المحور الثاني: "يساهم وجود الآليات و الأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"
- العبارة الخامسة: إن حصول أصحاب المصالح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة والملائمة بالقدر الكافي للقيام بمسئولياتهم يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

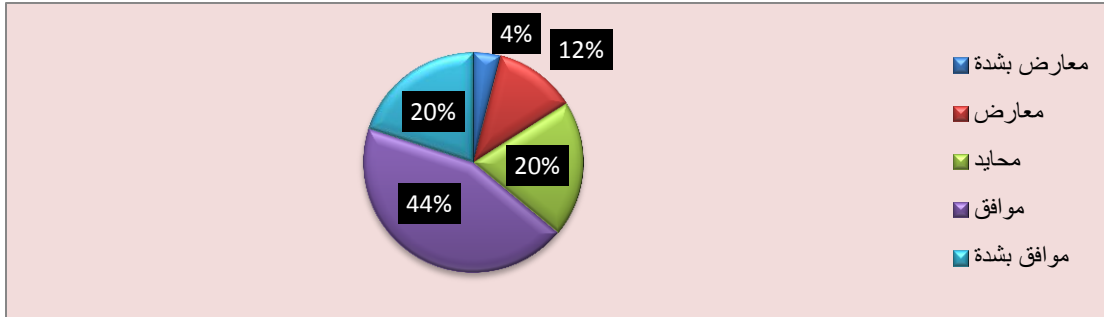
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
معارض بشدة	1	4,0
معارض	3	12,0
محايد	5	20,0
موافق	11	44,0
موافق بشدة	5	20,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.0% من الأفراد موافقة على أن حصول أصحاب المصالح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة والملائمة بالقدر الكافي للقيام بمسئولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 20.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فإن 16.0% منهم معارضون ويشكل المعارضون بشدة 4.0% من الأفراد، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدين، فيكونون بنسبة 20.0%، بناءً على

ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (44.0%) موافقة على أن حصول أصحاب المصالح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة والملائمة بالقدر الكافي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة

الشكل رقم (09): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة



- العبارة السادسة: إن قدرة أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة

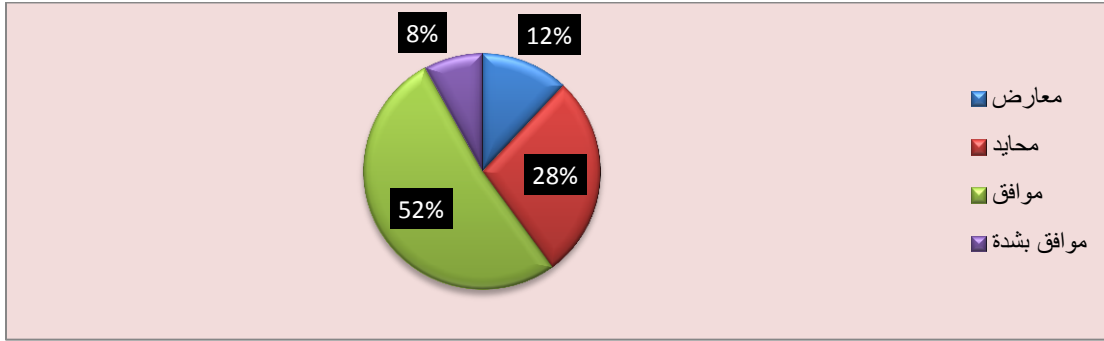
الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
معارض	3	12,0
محايد	7	28,0
موافق	13	52,0
موافق بشدة	2	8,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 52.0% من الأفراد موافقة على أن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 8.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد الذين يعارضون الفكرة، فإن 12.0% منهم معارضون ولا يوجد أي أفراد معارضين بشدة، وفيما يتعلق بالأفراد المحايدين، فيكونون بنسبة 28.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (52.0%) موافقة على أن قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة



- العبارة السابعة: إن عدم تعرض أصحاب لمصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية الى مجلس الإدارة يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة

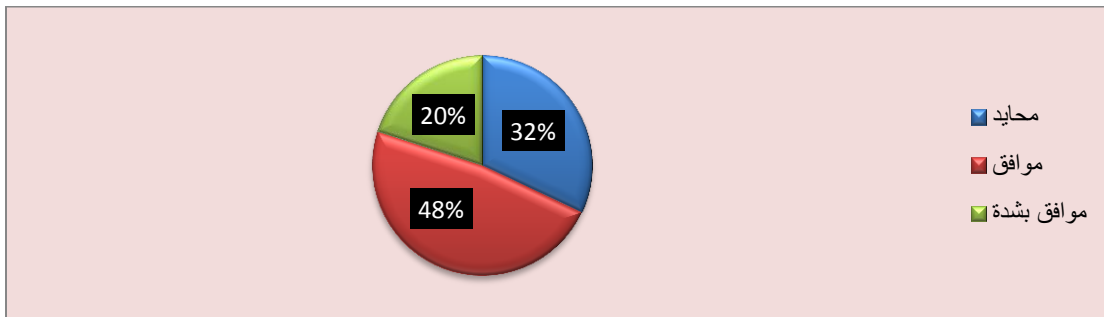
الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
محايد	8	32,0
موافق	12	48,0
موافق بشدة	5	20,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 48.0% من الأفراد موافقة على أن عدم تعرض أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين، لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية، إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 20.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 32.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (48.0%) موافقة على أن عدم تعرض أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين، لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة السابعة



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- العبارة الثامنة: وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد للمؤسسة.

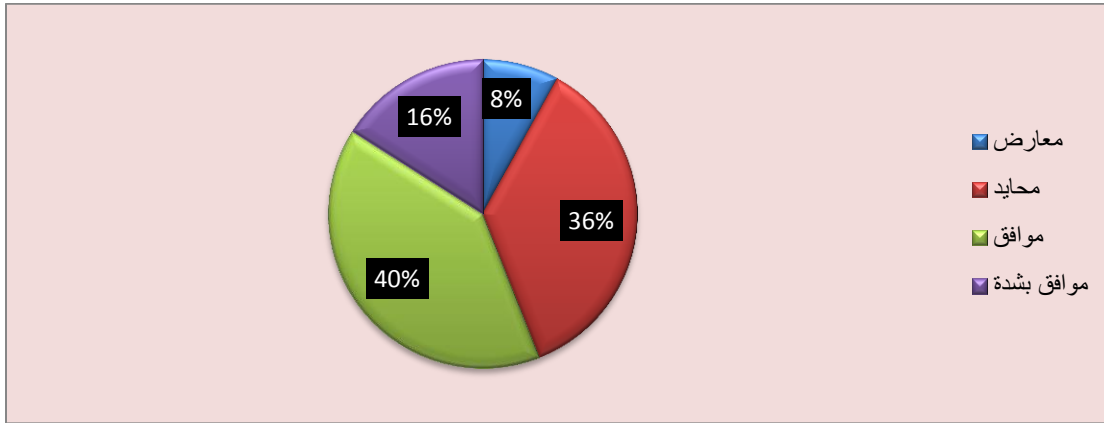
الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
معارض	2	8,0
محايد	9	36,0
موافق	10	40,0
موافق بشدة	4	16,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 40.0% من الأفراد موافقة على أن وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 16.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المحايدين، فيكونون بنسبة 36.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (40.0%) موافقة على أن وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد للمؤسسة.

الشكل رقم (12): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة



3- المحور الثالث: "يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"

- العبارة التاسعة: قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات للعمال والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة.

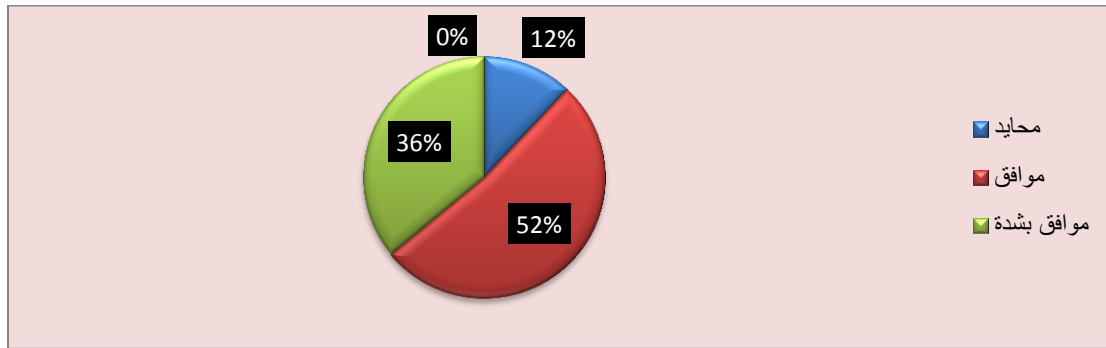
الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
محايد	3	12,0
موافق	13	52,0
موافق بشدة	9	36,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 52.0% من الأفراد موافقة على أن قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والرواتب للعمال والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين رفاهية المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 36.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 12.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (52.0%) موافقة على أن قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والرواتب للعمال والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين رفاهية المؤسسة.

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة



– العبارة العاشرة: إجراء عملية الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم أداء المدراء الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

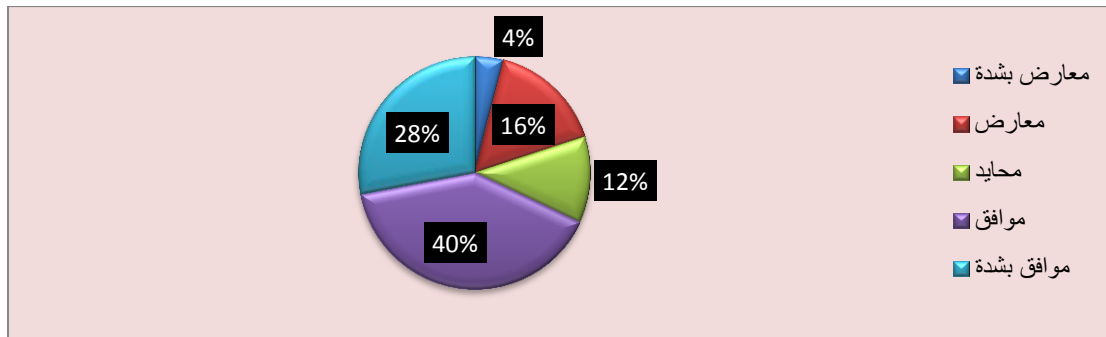
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
معارض بشدة	1	4,0
معارض	4	16,0
محايد	3	12,0
موافق	10	40,0
موافق بشدة	7	28,0
المجموع	25	100,0

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول يمكننا ملاحظة أن نسبة 40.0% من الأفراد موافقة على أن إجراء عملية الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم أداء المدراء وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 28.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المعارضين، فإنهم يشكلون نسبة 16.0%، بينما يكون الأفراد المحايدون بنسبة 12.0% بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (40.0%) موافقة على أن إجراء عملية الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم أداء المدراء وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة.

الشكل رقم (14): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة



- العبارة الحادية عشر: التأكد من مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

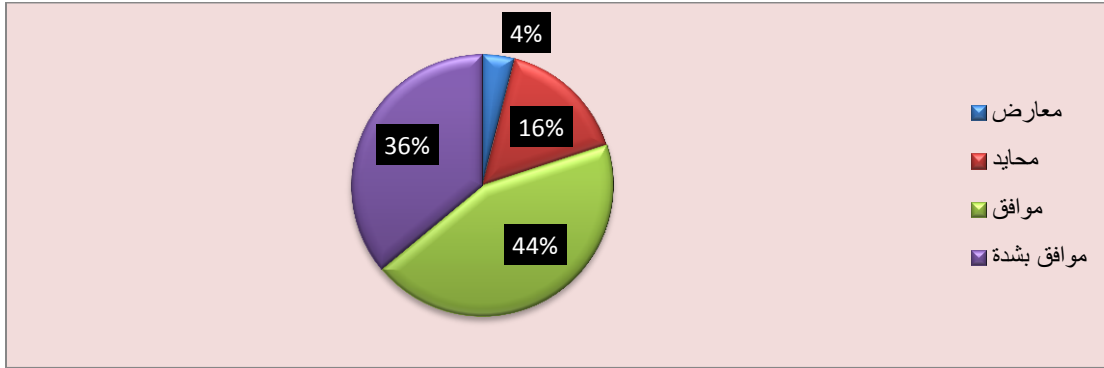
الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
معارض	1	4,0
محايد	4	16,0
موافق	11	44,0
موافق بشدة	9	36,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 44.0% من الأفراد موافقة على أن التأكد من مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، 36.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 16.0%، في حين يكون الأفراد المعارضين بنسبة 4.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (44.0%) موافقة على أن التأكد من مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر



- العبارة الثانية عشر: الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر على التطبيق الفعال لإطار الحوكمة في الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار

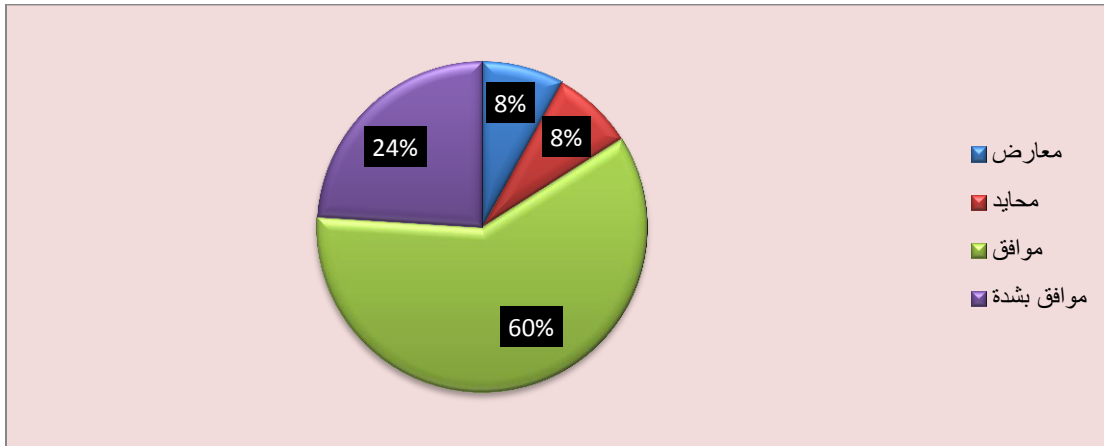
الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
معارض	2	8,0
محايد	2	8,0
موافق	15	60,0
موافق بشدة	6	24,0
المجموع	25	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من التوزيع المذكور، يمكننا ملاحظة أن نسبة 60.0% من الأفراد موافقة على أن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر على التطبيق الفعال لإطار الحوكمة في الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، 24.0% من الأفراد يوافقون بشدة على هذه الفكرة، أما بالنسبة للأفراد المحايدون، فيكونون بنسبة 8.0%، في حين يكون الأفراد المعارضين بنسبة 8.0%، بناءً على ذلك، يمكننا أن نستنتج أن الأفراد الأكثرية النسبية (60.0%) موافقة على أن الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر على التطبيق الفعال لإطار الحوكمة في الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار.

الشكل رقم (16): دائرة نسبية تبين إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشر



ثانيا: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى: التي تنص على "وجود أساس لإطار فعال للحكومة يساهم في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"

الجدول رقم (18): يوضح تحليل الفرضية الأولى

الدالة	Sig	درجة الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور 1
دالة إحصائية	0.00	24	18.26	4.01	3.66	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول هي 3.66، وقيمة الانحراف المعياري له هي 4.01، قيمة "t" هي 18.26، قيمة درجة الحرية هي 24، قيمة sig تساوي 0.00، مما يعني أن هناك تأثير إحصائي، أي أن الفرضية الأولى صحيحة، حيث يساهم وجود أساس لإطار فعال للحكومة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

2- الفرضية الثانية: تنص على "يساهم وجود الآليات والأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"

الجدول رقم (19): يوضح تحليل الفرضية الثانية

الدالة	Sig	درجة الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور 2
دالة إحصائية	0.00	24	22.14	3.32	3.64	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني هي 3.64، وقيمة الانحراف المعياري هي 3.32، قيمة "t" هي 22.14، قيمة درجة الحرية هي 24، قيمة sig تساوي 0.00، مما يعني أن هناك تأثير إحصائي أي أن

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفرضية الثانية صحيحة، حيث يساهم وجود الآليات والأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"

3- الفرضية الثالثة: تنص على "يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"

الجدول رقم (20): يوضح تحليل الفرضية الثالثة

الدلالة	Sig	درجة الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور 3
دالة إحصائية	0.00	24	24.15	3.32	4.02	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نجد أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث هي 4.02، وقيمة الانحراف المعياري هي 3.32، قيمة "t" هي 24.15، قيمة درجة الحرية هي 24، قيمة sig تساوي 0.00، مما يعني أن هناك تأثير إحصائي أي أن الفرضية الثالثة صحيحة، حيث يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

تشير الدراسة العلمية إلى أنه لا يمكن تحقيق نجاح أو فائدة في أي دراسة علمية بدون إتباع منهجية علمية محددة و ملائمة تتناسب مع موضوع البحث و متطلباته.

وقد قمنا بشرح أهم الإجراءات الميدانية التي قمنا بها للتحقق من إجابة التساؤلات المطروحة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها ، و مدى تطابقها مع الواقع ، كما قمنا بتوضيح العناصر التي كانت غامضة أو غير واضحة في هذا الفصل ، و تأكدنا من شروط صحة أداة القياس ، مثل الصدق و الثبات ، و التي تمكننا من الاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الحوكمة من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، حيث أصبح هذا المفهوم من الضروري والمهم لتطوير العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتحسينها من أجل تحقيق أهدافها والارتقاء بمكانتها الى درجة عالية وتحقيق النمو الاقتصادي، لذا تعد الحوكمة أسلوب ونهج تتبعه المؤسسات لضمان حقوق المساهمين وكل الأطراف ذات المصلحة بها من خلال كفاءتها في تحقيق أهدافها عن طريق التزامها بمبادئ الحوكمة، أي أن تطبيق هذه الأخيرة و الالتزام بقواعدها سينعكس بالإيجاب على كفاءة وتحسين أداءها والوصول إلى تحقيق أهدافها، لذا تناول موضوع هذه الدراسة دراسة وتحليل لأهم جوانب الإطار الفكري للحوكمة، وكذا أهم المفاهيم حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية، كما تم التطرق الى مبادئ الحوكمة التي تؤثر في أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين أداءها في ظل وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.

1- نتائج الدراسة:

- باختبار مختلف فرضيات الدراسة التي تعتبر كإجابات أولية للإشكالية المتمثلة في " ما هو دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟ " تم التأكد من صحتها والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أ. **الفرضية الأولى:** يساهم وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، بناء على النتائج التالية:
- قيام السلطات الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحكماء في المؤسسة وتحسين أدائها؛
 - اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المساهمين وأصحاب المصالح يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
 - القواعد المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة يؤدي إلى رفع أدائها؛
 - احتفاظ المؤسسة بدليل لائحة حوكمة يعكس رغبتها في إتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة.
- ب. **الفرضية الثانية:** يساهم وجود الآليات والأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. لقد تم التأكد من صحتها، بناء على النتائج التالية:
- أن حصول أصحاب المصالح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة والملائمة بالقدر الكافي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
 - قدرة أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم، على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛

الخاتمة

- عدم تعرض أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين، لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
- وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على تقييم الجيد للمؤسسة.
- ج. **الفرضية الثالثة:** يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. تم التأكد من صحتها، بناء على النتائج التالية:
 - أن قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والرواتب للعمال والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحسين رفاهية المؤسسة؛
 - إجراء عملية الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم أداء المدراء وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسة؛
 - التأكد من مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
 - الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر على التطبيق الفعال لإطار الحوكمة في الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار.
- 2- آفاق البحث:** من خلال ما سبق يمكننا عرض آفاق الدراسة كما يلي:
 - تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على خصوصية المؤسسات.
 - أهمية الحوكمة في التنمية الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين دار ، النهضة العربية ،مصر، 2001
 - 2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2008.
 - 3- محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
 - 4- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2006.
 - 5- عطا الله وراد خليل، د.محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الطبعة الأولى، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
 - 6- عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات: الدار الجامعية: الاسكندرية:، 2007ن.
 - 7- عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، الطبعة الأولى، مكتب ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
 - 8- عبد الوهاب نصر علي، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات: الدار الجامعية: الاسكندرية:، 2007ن.
 - 9- عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة/مصر، 2014.
 - 10- علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع -الأردن، 2011.
 - 11- عقيل حاسم، مدخل في تقييم المشروعات والجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى أداء، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع
 - 12- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
 - 13- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية(آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
 - 14- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، 2006.
 - 15- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الكبيعان للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
 - 16- خالد ممدوح إبراهيم، حوكمة الانترنت، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011.
- ب- مذكرات ورسائل وأطروحات:**
- 17- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد ، 7 ، 2009 جامعة الجزائر.

- 18- حسيني عبد الحميد ، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية IFRS/IAS كإطار لتفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-2001، 2002.
- 19- حسين عبد الجليل الغزوري، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة الماجستير في المحاسبة تخصص تحليل مالي، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
- 20- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، جامعة فرحات عباس-سطيف
- 21- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- 22- فكري عبد الغني محمد جوده مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير إدارة في الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 23- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 24- خير الدين بوخاتم ، محمد خليفني ، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة المدية ، 2013

ج- المجالات:

- 25- عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة، 2006-2011 مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد، 7 العدد 2، 2014.
- 26- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد الأول، 2001.

د- المدخلات العلمية والندوات:

- 27- هوام جمعة، لعشوري نوال ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات، أفاق) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم-

البواقي.حماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر مداخلة بعنوان : التقيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف 17 - 18 أبريل 2006 .

28- مد البشير الغوالي وأحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة اقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 22- 23 نوفمبر، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 29- Bernard Martony et Daniel Croset, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, imprimerie chirat , paris, 2002.
- 30- Bernard Martory ,contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences performance, librairie Vuibert, Paris , 1999.
- 31- Claude Lévy-Leboyer,"La gestion des compétences", édition d'Organisation, Paris, 2009.
- 32- Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- 33- R. Lecoint & C. Bia, Mutation des entreprises et environnement économique, Acte du Colloque : Mutation de l'environnement et compétitivité des entreprises, Faculté de droit et des sciences économiques, Université De Biskra, (29-30 Octobre 2002).
- 34- Raymond LEBAN, Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

استبيان موجه لعمال مطاحن الحضنة لولاية المسيلة.

موظفي / موظفات المؤسسة

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في العلوم المالية وعلوم التسيير عن : (دور تطبيق مبادئ الحوكمة في

تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية) يسعدني أن تكون أحد المساهمين في إنجاز هذه الدراسة من خلال إجابتك

على هذا الاستبيان

السنة الجامعية 2022 / 2023

قائمة الملاحق

أولا البيانات الشخصية للمبحوثين

يرجى وضع إشارة x في المربع الذي يوافق اختيارك

اسم المؤسسة: مطاحن الحبوب الحضنة المسيلة

1-الجنس: ذكر أنثى

2-سنوات العمل: أقل من 5سنوات

من 5 - 10 سنوات

من 10 - 15 سنة

أكثر من 15- سنة

3-المؤهل العلمي: ليسانس ماستر

قائمة الملاحق

المحور الأول: يساهم وجود أساس لإطار فعال للحكومة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية						
الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	إن احتفاظ المؤسسة بدليل أو لائحة حوكمة يعكس رغبتها في إتباع أحداث الممارسات السليمة لتحسين أدائها.					
02	توافق القواعد المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسه الحكومة مع القواعد والقوانين الناظمة لإدارة المؤسسة يؤدي الى الرفع من أدائه.					
03	اتسام متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة المؤسسة المساهمون وأصحاب المصالح يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة.					
04	قيام السلطات الإشرافية والتنظيمية بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وتطبيق القوانين بين مختلف الجهات في الوقت المناسب يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحكماء في المؤسسة وتحسين أدائها					

المحور الثاني: يساهم وجود الآليات والأنظمة في المؤسسة التي تعترف بحقوق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية						
الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
05	إن حصول أصحاب المصالح في الوقت المناسب على المعلومات الهامة والملائمة بالقدر الكافي للقيام بمسؤولياتهم يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					

قائمة الملاحق

					06	إن قدرة أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين والجهات التي تمثلهم على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة
					07	إن عدم تعرض أصحاب لمصالح بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة
					08	وجود إطار فعال لمعالجة آليات الوفاء بالديون وتنفيذ حقوق الدائنين يؤثر على التقييم الجيد للمؤسسة

المحور الثالث: يساهم وجود إطار فعال يضمن الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.						
الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
09	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتببات للعمال والإشراف على أدائهم يؤدي إلى تحييز ربحية المؤسسة					
10	إجراء عملية الترشيح والانتخابات بشفافية يؤثر على تقييم أداء المدراء الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة					
11	التأكد من مجلس الإدارة من نزاهة التقارير وسلامة النظم المحاسبية والمالية يؤدي الى تحسين أداء المحاسبين.					
12	الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يؤثر على التطبيق الفعال لإطار الحوكمة في الرقابة الفعالة لأداء صناديق الاستثمار					

قائمة الملاحق

VAR00001m1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	معارض	3	12,0	12,0	16,0
	محايد	7	28,0	28,0	44,0
	موافق	9	36,0	36,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR00002m1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	معارض	4	16,0	16,0	24,0
	محايد	5	20,0	20,0	44,0
	موافق	8	32,0	32,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR00003m1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	8	32,0	32,0	36,0

قائمة الملاحق

موافق	10	40,0	40,0	76,0
موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

VAR00004m1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	7	28,0	28,0	36,0
	موافق	10	40,0	40,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR0001m2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	معارض	3	12,0	12,0	16,0
	محايد	5	20,0	20,0	36,0
	موافق	11	44,0	44,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

VAR0002m2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	7	28,0	28,0	40,0
	موافق	13	52,0	52,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR0003m2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	32,0	32,0	32,0
	موافق	12	48,0	48,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR0004m2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	9	36,0	36,0	44,0
	موافق	10	40,0	40,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

VAR0001m3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	13	52,0	52,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR00002m3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	معارض	4	16,0	16,0	20,0
	محايد	3	12,0	12,0	32,0
	موافق	10	40,0	40,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

VAR00003m3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	4	16,0	16,0	20,0
	موافق	11	44,0	44,0	64,0

قائمة الملاحق

موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

VAR00004m3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	2	8,0	8,0	16,0
	موافق	15	60,0	60,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=محور 1 محور 2 محور 3

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 1	25	3.6600	4,0179	,8036
محور 2	25	3.6400	3,3232	,6646
محور 3	25	4.0200	3,3282	,6656

قائمة الملاحق

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور 1	18,268	24	,000	3.6600	13,022	16,338
محور 2	22,148	24	,000	3.6400	13,348	16,092
محور 3	24,157	24	,000	4.0200	14,706	17,454