

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاديات التمويل والبنوك



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم اقتصادية
رقم:

عنوان الموضوع:

الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة E.A.T.I.T

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

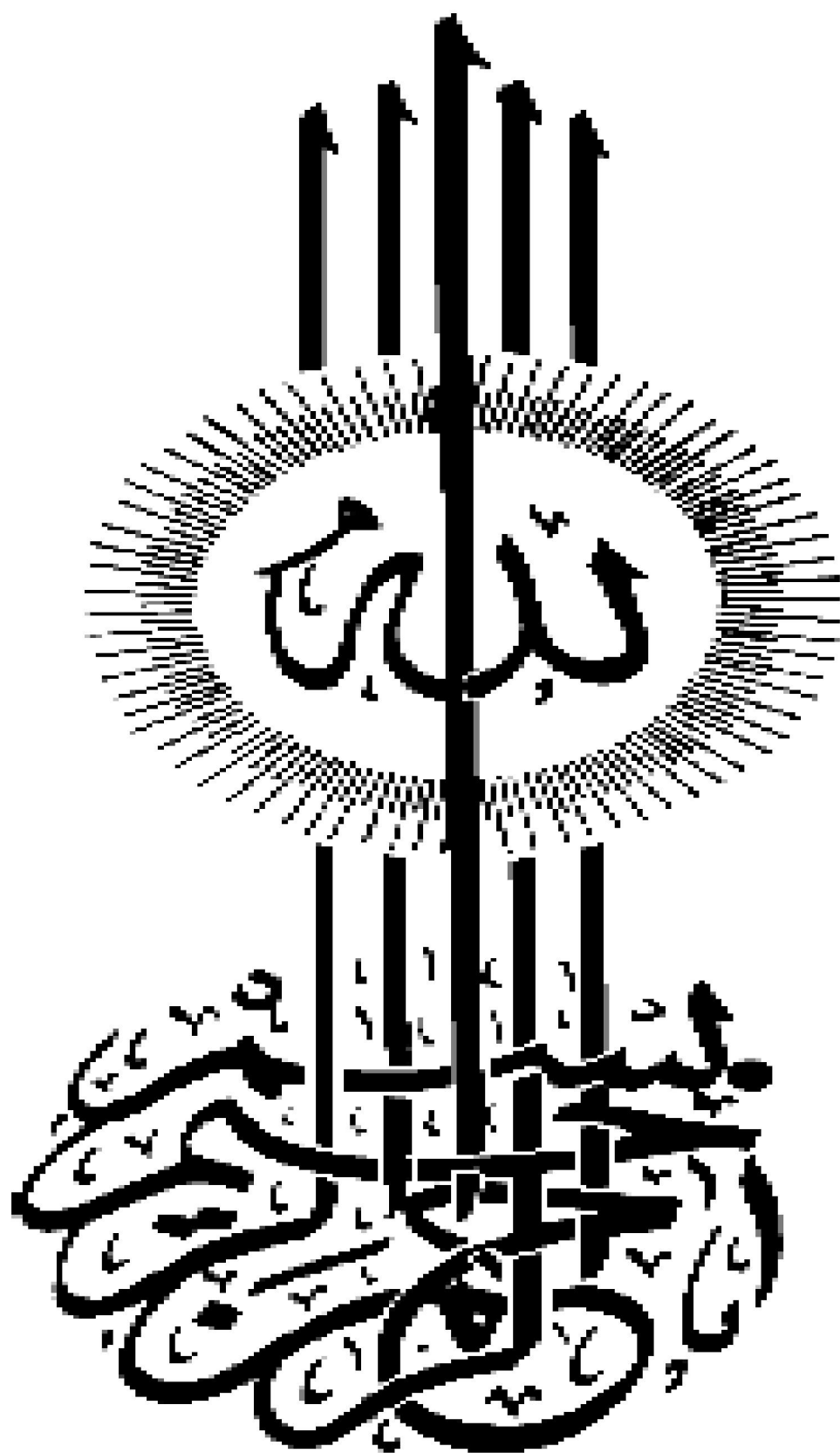
تحت إشراف الدكتور:
- طيبي الطيب

من إعداد الطالبتين:
- صحراوي زينب
- ديلمي أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سنوسي علي	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
طيبي الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
بوخرص عبد الحفيظ	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017



شكر

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف
الدكتور طيبي طيب على قبوله الإشراف على
هذه الرسالة، وكذا على توجيهاته القيمة.

ثم نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في
اتمام هذا البحث

وأخيرا نشكر أعضاء لجنة المناقشة على
تفضلهم بإثراء هذا البحث

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته إلى
أحن قلب في الوجود إلى من يعجز فيها اللسان عن التعبير ويتوقف
العقل عن التفكير، إلى من دعت لله لي بالتوفيق وألحت في الدعاء، إلى
قرة عيني: أمي

أطال الله في عمرها وقدرني على رد جزء من جميلها، إلى الذي حثني
على العلم وا لعمل كل هذه السنين، وكان ليس سندا ودعما أبي الكريم -
حفظه الله-

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأرتاح بينهم أخواتي: سعدية، أمال،
آسيا وأولادهم (إكرام وشمس الأصيل جنة، وسيف الدين) وأخي العزيز
عبد الرحيم

إلى كل صديقة صادقتها في حياتي فكانت بمثابة الوردة تغرس في حقل
قلبي وأمال وهاجر وراضية ووردة وبثينة.

إلى من لم يدركه القلم وأدركه القلب

إلى كل من علمني حرفا وساهم في تدريسي في كل مراحل الدراسة
إلى رفاقي في مشواري الجامعي وخاصة طالبة كلية العلوم الاقتصادية
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ديلمي أمينة

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحياة والتفاني إلى بسمه
الحياة وسر الوجود... إلى من دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى التي لن تكفيني وصفها الكلمات ولو كانت مداد السموات والأرض نور
حياتي... الغالية

أمي

إلى الملائكة والكتاكيت البيت الذي يبادلونني الحب والحنان محمد

وعيسى وأحمد وسليمان ويوسف وسرين

إلى من اعتبرني دوما صغيرة غلى من دللني وكبرت بين عينيه... أخي

لحسن

إلى من لهم سندي في الحياة إلى من ليس لي سواهم... شقيقاتي

حنان وسميرة

إلى من اعتبر أحدهما عيني اليمين والآخر عيني الشمال وأروع أخوين

في حياتي... حمزة، سمير

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع آملين من الله التوفيق و

صحراوي زينب

السداد



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة لجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
7	مقدمة الفصل الأول:
8	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات
8	المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
12	المطلب الثالث: خصائص الحوكمة
13	المبحث الثاني: مجال تطبيق الحوكمة
13	المطلب الأول: الأطراف المعنية كتطبيق الحوكمة
15	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات
17	المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات
21	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "التعريف والخصائص والأهمية الاقتصادية"
21	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
23	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	المبحث الرابع: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة
30	المطلب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء
32	المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء
36	المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء
38	خاتمة الفصل الأول:

الفصل الثاني: الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات	
40	مقدمة الفصل الثاني:
41	المبحث الأول: وصف مفردات وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: الصدق والثبات لأداة الدراسة
47	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
48	المطلب الثالث: اختبار التوزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول عبارات ومحاور الاستبيان
51	المطلب الأول: التحديد الإحصائي
52	المطلب الثاني: عروض تحاليل الأصناف :
56	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
62	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
62	المطلب الأول : الفرضية الفرعية 01 :
65	المطلب الثاني : الفرضية الفرعية 02
67	المطلب الثالث: الفرضية الفرعية 03
70	خلاصة الفصل الثاني:
72	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	(1-1)
42	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات	(1-2)
43	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة	(2-2)
44	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء	(3-2)
45	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(4-2)
46	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	(5-2)
47	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	(2-6)
49	يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	(7-2)
52	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	(8-2)
66	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة	(9-2)
69	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء	(10-2)
63	يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)	(11-2)
66	يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)	(12-2)
68	يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)	(13-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	(1-1)
19	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	(2-1)
33	مقاييس إدارة الأداء	(3-1)
34	مقياس حوكمة المعيب	(4-1)
55	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	(1-2)
58	مستوى تقييم أداء المؤسسة	(2-2)
61	مستوى تأثير الحوكمة على الأداء	(3-2)
64	عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)	(4-2)
67	عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)	(5-2)
69	عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)	(6-2)



مقدمة عامة



مقدمة عامة:

تعد حوكمة المؤسسات من المواضيع التي شغلت اهتمام الأكاديميين والممارسين والمنظمات الإقليمية والدولية سواء في اقتصاديات الدول المتقدمة أوالنامية حيث ساهمت الأزمات العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم دول آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين في تأكيد أهمية تطبيق آليات حوكمة المؤسسات.

وقد توسع الاهتمام بالعمل الميداني وفقا لمبادئ ومقومات الحوكمة بعدما شهد الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات السلطة في الكشف عن الفساد خاصة بعد إفلاس كبرى الشركات الأمريكية عام 2002 وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الأبعاد الاقتصادية وبالتالي الوصول إلى نموالاقتصادي، بشكل تلقائي وقد تعاضم الاهتمام نحووضع قواعد ومبادئ الإدارة المؤسسات من خلال طرق أساسية للدراسة وتحاليل من أجل إيجاد مكانة نظام الحوكمة والآثار الإيجابية في الأداء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يساعد المؤسسات على الاهتمام بالاقتصاد الكفاء لمواردها المتاحة مما يمكنها من فرض نفسها في السوق وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

الإشكالية:

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفقا لسؤال الرئيسي:

• ما هوتاثير الحوكمة على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي السابق يمكننا تجزئته إلى أسئلة فرعية:

• ما هي أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بحوكمة الشركات؟

• ما هي أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

• ما هي مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الفرضيات:

كي نتمكن من حل ومناقشة هذه الاشكالية نقوم باختبار صحة الفرضيات التالية:

- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هناك آليات لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أثر في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الدراسات الميدانية تبين الأثر الكبير الذي تزاوله الحوكمة على النشاط الاقتصادي.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في معرفة كيفية المكانية مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الكبير وجوهري الذي يلعبه تحسين الأداء وتطويره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى الوصول إلى أهداف من جانب النظرية وتطبيقي:

- وصول إلى مفهوم حوكمة الشركات.
- مدى تأثير حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بموضوع حوكمة المؤسسات.
- حوكمة المؤسسات من المواضيع الجديدة قليلة التداول مما يتوجب تسليط الضوء عليه.

• قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع في الجزائر .

المنهج المستخدم:

للاوصول إلى الهدف المنشود لبحثنا اعتمدنا في دراستنا على جانبين لمنهجية الدراسة

هما:

1. الجانب النظري: يتمثل في (الكتب والمجلات والملتقيات وغيرها)

2. الجانب الميداني: ويعتمد على المنهج الاستقرائي من خلال دراسة حالة وذلك بمحاولة

اختيار مدى تأثير تطبيق الحوكمة في تقييم وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة للبحث:

دراسة دادة خير الدين، مذكرة ماستر بعنوان الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2012.

وهدف هذه الدراسة معرفة تأثير الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية

ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء، يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة

إلى تحسين الأداء المؤسسات وتجنب شبح الإفلاس والتعثّر وضمان التطوير ورفع الأداء

واتخاذ القرارات السليمة.

تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يزيد من جذب الاستثمار.

هشام سفيان صلواتشي: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء - دراسة حالة مؤسسة جيتوب، مذكرة ماجستير في علم التسيير، جامعة البلدية 2007-2008.

تبحث هذه الدراسة في ربط بين التأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والحوكمة بهدف تحسين الأداء وتوضيح أهم العوامل التي يقدمها التأهيل من أجل تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات.

منهج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بحيث نتطرق إلى تعاريف الحوكمة المؤسسات وأهدافها وأهميتها، خصائصها، مجال تطبيقها، الأطراف المعنية بتطبيقها، مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات، تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها، الأهمية الاقتصادية لها، مجالات تأثير الحوكمة على الأداء، علاقة الحوكمة بتحسين الأداء، دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء.

الفصل الثاني: الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

دراسة حالة والتي نستعرض فيها دراسة عينة لمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية وتقنية EATIT بالمسيلة.

عن طريق طرح استبيان على مفردات عينة، وهذا من أجل إسقاط ما جاء في الفصل النظري على أرض الواقع، من خلال محاولة تطبيق ميدانيا يخص عينة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية وتقنية EATIT سنتناول تطبيق الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على الأداء.

صعوبات البحث:

- عدم توفر المراجع الكافية والدراسات السابقة حول موضوع حوكمة المؤسسات .
- صعوبة في تجاوب عينة الدراسة مع الموضوع المقدم خاصة وأنه يتميز بالحدثة بالنسبة للمحيط لهذه العينة.

المفصل الأول

الإطار النظري

لحوكمة الشركات

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل الأول:

تتمثل حوكمة المؤسسات أحد أهم المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الأكاديميين، المنظمات المهنية، وجهات الرسمية ذات الصلة، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي التي يعتمد فيها بدرجة كثيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلا مرتفعة ومتواصلة من نمو الاقتصاد، ثم بدأ تعاضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحياة الاقتصادية مع نهاية السبعينيات وأصبحت محور الدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلف عن مؤسسات الكبيرة الحجم وفي طريقة الحجم الأمثل وما يؤكد هاذ التوجه هو العدد المتزايد لهذه المؤسسات الصغيرة وتنامي الدعوة لترقيتها وإن أحد أسباب انتشار الأعمال الصغيرة تعاني من سمة سلبية مهمة جدا ألا وهي تزايد معدلات وفاة عالية جدا خاصة في السنوات الأولى من تأسيس ويجب دراسة هذه المؤسسات إذا أردنا تحديد المساعدة التي يجب توفيرها لأصحاب الأعمال الجديدة لتمكينهم من تجنبها وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: مجال تطبيق حوكمة الشركات

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تعريف، الخصائص، الأهداف، الأهمية الاقتصادية)

المبحث الرابع: خصوصيات الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى ثلاثينيات من قرن الماضي إلى أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث سعت العديد من المنظمات والهيئات إلى تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، من بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجعا للعديد من الدول في هذا.

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات

تشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم تعريف موحد لحوكمة الشركات لذا سنستعرض أهم التعريفات الواردة في هذا المجال.

1. حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية للمؤسسات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.¹
2. حوكمة المؤسسة هي مجموعة من الإجراءات لتنظيم درجة الشفافية والرقابة على الأداء المالي والإداري في المؤسسات بما يعزز مصالح المساهمين والوضع المالي للمؤسسة.²
3. حوكمة المؤسسات هي الإجراءات الحاكمة لتنظيم الإداري الفعال في جوانب المختلفة، لضمان سير عمل المؤسسات على أفضل وجه، والتي من خلالها تتم حماية المختلفة، لضمان سير عمل المؤسسات على أفضل وجه والتي من خلالها تتم حماية وضمان

¹ عبد الوهاب نصر علي، آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقب الحسابات، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 8-10 سبتمبر 2005، ص 173.

² وابل علي الوابل، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة العدد 36، ديسمبر 2002، ص 04.

أموال المساهمين، مع الأخذ في عين الاعتبار أيضا حماية أصحاب المصلحة من دائنين ومقرضين وموظفين.

4. حوكمة المؤسسات هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بينما يحقق أفضل منافع متمكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.¹

5. حوكمة المؤسسات هي "النظام الذي يتم من خلال توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، وكذلك الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة."²

6. حوكمة المؤسسات هي الآلية والعمليات التي تواجه وتراقب بها المؤسسة والكيفية التي ينفذ بها المديرين مسؤولياتهم، والتي تحسن الأداء الشركة في النهاية لحماية حقوق المساهمين والمحافظة على حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة.³

7. حوكمة المؤسسات هي: مفهوم يتعدى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أوتحتى رقابة الشركات، إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإشرافية في الشركات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات، ورفع كفاءة الممارسات وتعزيز المصداقية والثقة

¹ عبيد سعد المطيري GovparatGovernance "هل يعيد الثقة في الشركات العامة، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة، العدد 34، يونيو 2002، ص 13.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

³ Chiang Hsiang, Anempirical study of corporate governance and corporate performance journal of american academy of business, cambridge, 2005, p^25-101.

للتعاملات التجارية، بما يعود على الشركة بتعظيم الإيرادات، وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.¹

من خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم الحوكمة فإنه يمكن للباحث الإشارة إلى الآتي:

- أن مفهوم الحوكمة يمكن تطبيقه على المؤسسات القطاع العام مؤسسات القطاع الخاص.
- تعني الحوكمة بوضع الضوابط والقيود التي تتضمن الحكم والسيطرة على الأمور في المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس العادلة التي يمكن الارتكاز عليها.
- إن الحوكمة تعني أحكام العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، والملاك وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.
- تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على الحقوق والممتلكات وتعظيم الثروات، وكذلك دعم ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة إن الدور الاشرافي والرقابي الجيد لآليات حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء ومصداقية المعلومات المالية وتعزيز الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.
- اهتمام مفهوم الحوكمة بتحقيق وتعزيز الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات، وبصفة خاصة المعلومات المالية، لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ومنها تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

¹ The world bank, governance and development the world bank publication Washington, 1991, DC, p 1.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

تبرز أهمية الحوكمة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المؤسسات، وما تمثله من دفع العجلة التنموية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة، المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، ويمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي:¹

1. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
2. ضمان النزاهة، الحيادية، الاستقامة لكافة العاملين في مؤسسة، ابتداء من مجلس الإدارة والمدير بين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
3. تحقيق الاستفادة القصوى من أساليب الرقابة الداخلية؛
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية؛
5. ضمان أعلى قدر ممكن من الفعالية للمراجعين الخارجيين، والتأكد من كونهم أعلى درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

كما تلعب حوكمة المؤسسات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها فيما يلي:²

1. حماية حقوق المساهمين، وذلك من خلال الاحتفاظ سجلات تثبيت ملكيتهم للأسهم، وشفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، وضمان الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح والسنوية؛
2. تحقيق العدالة وتعني الاعتراف وبحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين؛

¹ ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 24-26 سبتمبر 2005، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 88.

² بتول محمد، سلمان علي، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولي، 18-19 ماي 2011، الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبيدة، ص 08.

3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة وذلك من خلال زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بيها؛
4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: للتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين وبما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
5. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش، تضارب المصالح، التصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا؛
6. وضع أنظمة لرقابة على إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها؛
7. وضع أنظمة للإدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين، مجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي بالمؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة

من خلال المفاهيم السابقة للحوكمة نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات من يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم وهي:

1. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية: يعني تقديم صورة حقيقية بكل ما يحدث.
3. الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
4. المساءلة: أي إمكان تقسيم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية: أي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
6. العدالة: يجب احترام حقوق المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركات كمواطن جيد.¹

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المبحث الثاني: مجال تطبيق الحوكمة

يختلف تطبيق حوكمة المؤسسات من اقتصاد إلى آخر رغم أن هناك اتفاق على أن تطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة محددات الحوكمة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية لتطبيق الحوكمة ومبادئ الحوكمة ثم محددات الأساسية لتطبيق حوكمة من خلال ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الأطراف المعنية كتطبيق الحوكمة

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف في:¹

1. المساهمين: يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على مدى الطول بالإضافة إلى ذلك فإن للمساهمين حق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين وكذلك الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم ارباح المؤسسة

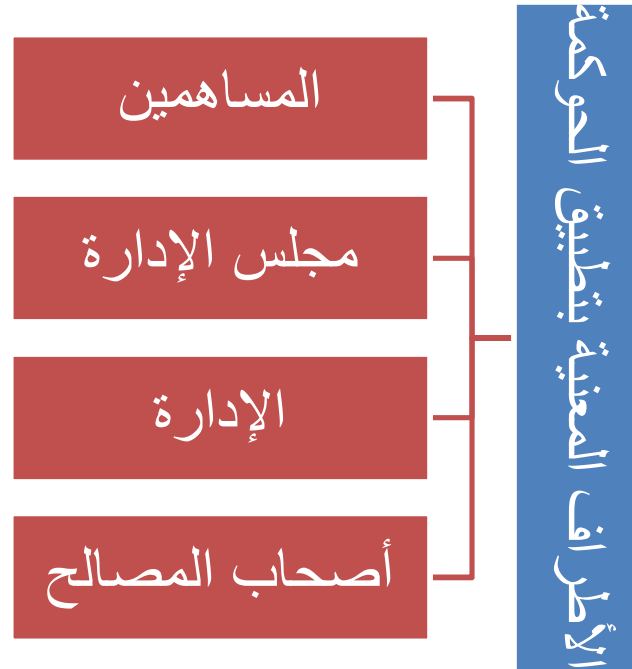
¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17.

وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين، قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (1-1): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بوضع مبادئ خاصة بالحوكمة سنة 1999 تحت عنوان مبادئ حوكمة الشركات وهي مبادئ اختيارية وغير ملزمة في الدولة أن تختار من بينها ما يتناسب مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر مرجعا يستعان به لتحسين وتطوير الإطار القانوني والمؤسس وكذلك التشريعي للحوكمة المؤسسية وبالرغم من كون هذه المبادئ تركز بشكل أساسي على المؤسسات المدرجة في البورصة إلا أنها تعتبر ذات فائدة للمؤسسات غير المدرجة في البورصة مثل الشركات الخاصة والمشروعات التي تمتلكها الدولة، تمت مراجعة وتعديل هذه المبادئ من قبل المنظمات ذاتها وذلك سنة 2004، وتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:¹

1. **ضمان وجود أساس فعال للحوكمة المؤسسية:** يجب أن يتوفر للحوكمة المؤسسة إطار يعزز كفاءة الأسواق وشفافيتها وأن يكون متوافقا مع قواعد القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
2. **حماية حقوق المساهمين:** ينبغي على إطار الحوكمة المؤسسة أن تحمي ويسهل على المساهمين ممارسة حقوقهم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.²
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة من منتظمة.
 - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

¹ مصطفى حسن بسيوني السعداني، الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل في جمهورية مصر العربية، 2006، ص 158-159.

² OECD. Princiotes les farcarparategovernance OECD, publications, 2011, p 17-18.

<http://www.oecd.org/dataoecd/32118/31557724.pafs> consulté le 10-04-2017.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- حق المشاركة والحصول على معلومات حول كل ما يتعلق بالقرارات المرتبطة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة مثل: التعديلات التي تم إدخالها على النظام الأساسي أوفي مواد تأسيس المؤسسة أوغيرها من الوثائق الأساسية الخاصة بها، منح الإذن بطرح أسهم إضافية؛
- 3. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب وأن تكون لديهم الفرصة للحصول على تعويض فعلي في أي حالة انتهاك لحقوقهم.
- 4. **دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية:** يجب أن يعترف إطار الحوكمة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون والتي تنشأ نتيجة لاتفاقيات المتبادلة، ويعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا.
- 5. **الإفصاح والشفافية:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسة الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة.
- 6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية لإرشادات إستراتيجية لتوجيه المؤسسة والمتابعة الفعالية للإدارة من قبل مجلس الإدارة على مسؤولياته تجاه كل من المؤسسة والمساهمين.¹

¹OECD.Princioes les farcarparategovernance OECD, op.cit, p 18-24.

المطلب الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات و العوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن التطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمر مشكوكا فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين هما:¹

1. المحددات الداخلية:

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة والتي تتضمن:

- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع مناسب للمسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

2. المحددات الخارجية:

وهي تشير إلى المناخ العام الاستثماري في الدول، وتشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دول إلى أخرى وهي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قانون الشركات، قوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب، و الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

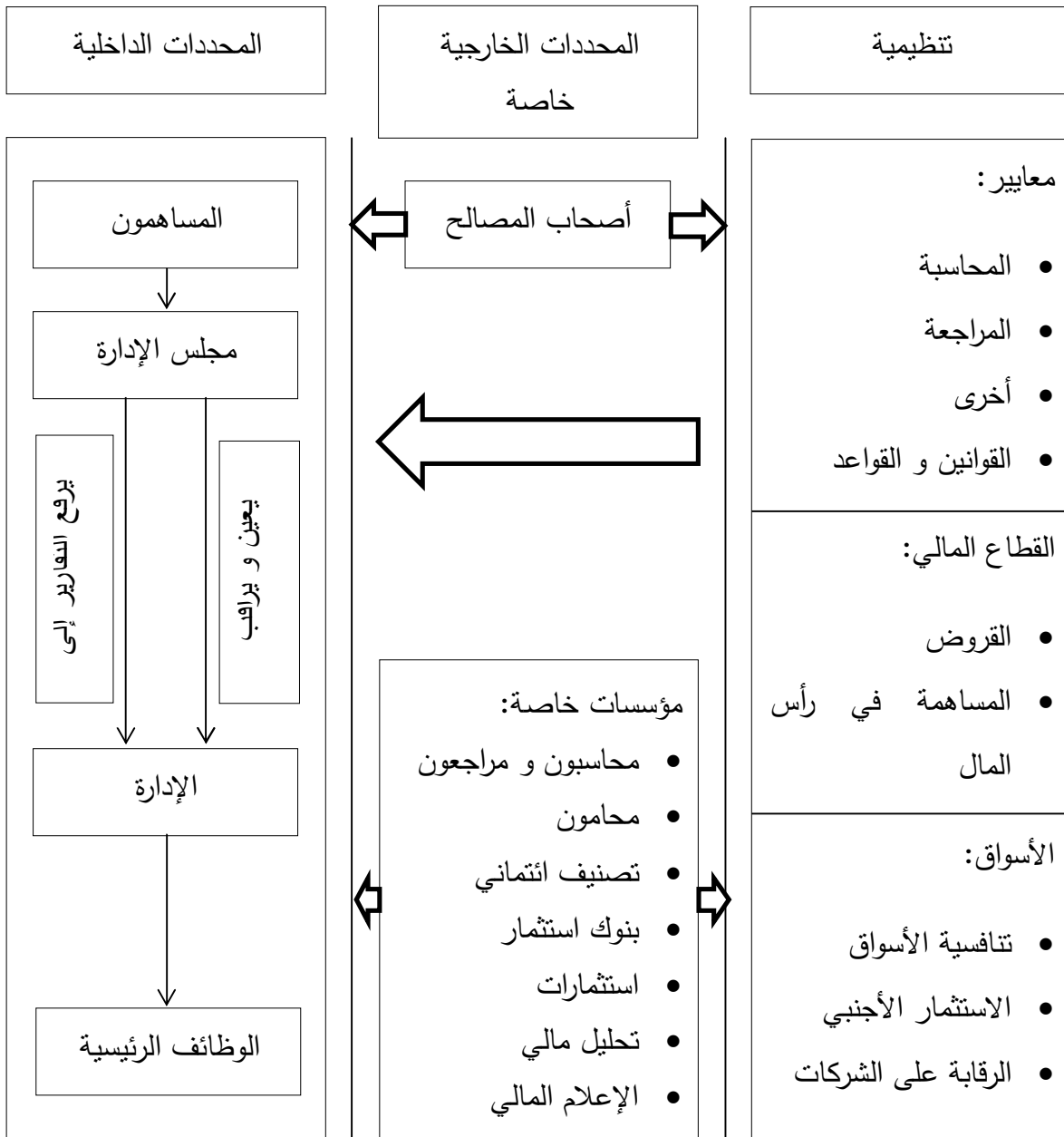
¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

• كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات رأس المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق م دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات، وفي الأخير فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وخلق فرص العمل.

يمكن توضيح ما سبق عرضه في الشكل رقم (1-2).

الشكل رقم (1-2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، جوان 2007، ص 07.

المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام و المجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "التعريف والخصائص والأهمية الاقتصادية"

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم وإذ تعد تلك المؤسسات المحرك والدافع لعجلة الاقتصاد ولذا أصبح الاهتمام بها توجهها استراتيجيا لدى العديد من الدول.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الدول والمنظمات الاقتصادية المختلفة، وذلك باختلاف معايير التعريف والتصنيف المعتمدة، ويرجع ذلك إلى تباين الإمكانيات والموارد ومستويات النمو من دولة لأخرى، ولهذا سوف نتعرض لمجموعة من التعاريف في بعض الدول المتقدمة والنامية والمنظمات الدولية، كما سيأتي:

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

صدر تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1953 والذي كان مضمونه أن المؤسسات الصغيرة هي التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تتشط في نطاقه ثم تحدد مفهوم المؤسسة الصغيرة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين ولذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما يلي:

- المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة: تقدر مبيعاتها السنوية 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي.
- المؤسسات التجارة بالجملة: تقدر مبيعاتها السنوية من 5 إلى 10 مليون دولار أمريكي.

• المؤسسات الصناعية: عدد العمال فيها 250 عامل أو أقل.¹

2. تعريف هولندا:

رغم غياب تعريف رسمي في هولندا، إلا أن الإجراءات التنظيمية التي تضمنها كل من قانون المؤسسات والإجراءات المتعلقة بالتوقف عن النشاط، والقانون الخاص بالرسم على رقم الأعمال، تعتبر كافية برسم الحدود التي تفصل بين مختلف أصناف المؤسسات وذلك حسب طبيعة نشاطها، فتعد مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل منشأة تشغل 100 عامل أو أقل وتتنمي إلى أحد الفروع التالية:

- الصناعة والبناء والتجهيز.
- التجارة بالجملة، والتجارة بالتجزئة والنشاط الخدمي من الفنادق والمطاعم.
- النقل والتخزين والاتصال.
- التأمين.²

3. التعريف المعتمد في الجزائر:

ترتكز الكثير من التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير مختلفة، كمية العمال ورقم الأعمال، نوعية ودرجة الاستقلالية وبساطة التنظيم.

ويختلف تعريف هذه المؤسسات من بلد لآخر حسب المعايير المستخدمة لتعريفها ولتباين المؤشرات الاقتصادية، لذا فإنه من الضروري تكيف هذه المعايير مع خصوصيات النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد في ذلك البلد.

أما التعريف المتبنى من طرف الجزائر هو التعريف الذي جاء في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2001، والذي أكدت عليه الجزائر بتوقيعها

¹ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، ص 24-25.

² عثمان خلف، دور و مكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصادية -حالة الجزائر، 1992، ص 12.

على ميثاق **Bologne** في جوان 2002، وهذا التعريف هونفس التعريف الذي قدمه الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 والذي يركز على ثلاثة معايير وهي: العمال، رقم الأعمال السنوي، واستقلالية المؤسسة وفي هذا الإطار تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت وظيفتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاجية أوخدماتية توظف من 1 إلى 250 عامل حيث رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دج، وإن إجمالي الحصيلة السنوية لا تتجاوز 500 مليون دج وتحترم مقاييس الاستقلالية.¹

الجدول رقم (1-1): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
متوسطة	250-50	200 مليون - 2 مليار دج	100 مليون دج - 500 مليون دج
صغيرة	49-10	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مصغرة	9-1	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 ملايين دج

المصدر: المادة 5-6-7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من خصائص والسمات التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وفيما يلي عرض لأهم تلك الخصائص:

1. سهولة الإنشاء والتنفيذ:

حيث تتميز هذه المؤسسات بما يلي:

- صغر حجم رأس المال المطلوب لإنشاء وتنفيذ المشروع.
- صغر رأس المال لتشغيل المشروع.

¹ رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- صغر حجم القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عليها.
- سهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من ماكنات ومعدات الإنتاج.
- سهولة تحضير مستلزمات التشغيل (مواد خام ومواد أخرى).

2. القدرة على جذب المدخرات:

لا تواجه المشروعات الصغيرة صعوبة كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء في القطاع المصرفي أو من أفراد الأسرة، وذلك نظرا لقلّة مخاطر الاستثمار وصغر حجم رأس المال المطلوب لإنشاء المشروع.¹

3. مرونة الإدارة:

إن الإدارة في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بقدرة عال من المرونة وسرعة مواكبة التغيرات في العمل وظروفه والتكيف معها بسرعة فائقة ويعود ذلك إلى الطابع غير الرسمي للتعامل بين العملاء والعاملين وصاحب المؤسسة، وتميزها ببساطة الهيكل التنظيمي ومركزية اتخاذ القرارات وعدم وجود لوائح جامدة تعرقل اتخاذ القرارات فالأمر كله متروك بصورة أساسية لصاحب المؤسسة وخبرته في تقدير المواقف ومعالجتها.

4. الفعالية والكفاءة:

تتجلى فعالية وكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لمالكيها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير.

¹ نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Gestion des PME، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1428هـ/2007م، ص 86.

5. سهولة الدخول في السوق والخروج منها:¹

نسبة لانخفاض قيمة رأس المال الثابت وخاصة الماكينات والمعدات والأدوات التي يتألف منها خط الإنتاج في الصناعات الصغيرة وقلة المخزون السلعي من المواد الخام والمنتجات النهائية وارتفاع نسبة رأس المال إلى خصوم وحقوق أصحاب المشروع وسهولة تحويل أصول المشروع الصغيرة إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيرة، فإن ذلك يتيح للمنشآت الصغيرة الفرصة للدخول في السوق والخروج منه في فترة زمنية قصيرة.

6. التكامل مع المؤسسات الكبيرة:

تلعب المؤسسات الصغيرة ومتوسطة دورا بارزا في دفع عجلة التنمية بمختلف جوانبها، وذلك من خلال مساهمتها في منح المؤسسات الكبيرة ميزة تنافسية عالية ناتجة عن تكامل الإنتاجي الأفقي، القائم على أساس التعاون المستمر وتبادل، حيث لا يمكن لمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة وحدها القيام بكافة عمليات الانتاجية. بل لابد من ادراك أن انتاج اي مؤسسة من هذه المؤسسات يمكن ان يستخدم كمدخل انتاجي لمؤسسة اخرى كبيرة وبالتالي تصل الى نظام اكثر توازنا واستقرار في سوق المحلي، وتشكل تجربة بعض الدول كاليابان والهند وكوريا في هذا المجال نموذجا ناجحا يمكن الاستفادة منه.²

7. مميزات أخرى:

- عنصرا جادا للاستثمارات المتوفرة لدى صغار المستثمرين بالأقاليم، وتعتبر أحد العوامل الهامة المؤدية إلى الانتشار الجغرافي للصناعة حيث أن صغر حجمها

¹ رايح خوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

² خالد بن عبد العزيز بن محمد السهلاوي، معدل وعوامل انتشار منشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 21، العدد، 02 يوليو 2001.

وانخفاض احتياجاتها من الطاقة والبنية الأساسية يمكن أن يتخذ أداة للانتشار المكاني فيما يحقق¹ أهداف التنمية الإقليمية.

- اعتمادها على المصادر الداخلية للتمويل على نحو كبير مع محدوديتها إذ يتكون رأس المال في الصناعات الصغيرة من إدارين، الأول هو رأس المال الثابت (أراض ومباني وآلات وأثاث وتجهيزات) والثاني هو الاحتياطات النقدية وجميع الموجودات التي تتحول بسرعة إلى نقد (مخزون، حسابات مدنية).
- الطابع الشخصي يغلب في المشروع، وبالتالي يمكن أن تتوفر فرص عمل لفئات النساء والشباب وجموع النازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين للانضمام إلى قطاع الأعمال الكبيرة.
- توفير سلع وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي سعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبياً تتفق مع القدرة الشرائية دون التنازل عن اعتبارات الجودة.²
- ملائمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات حيث أن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مع المشروعات الكبيرة.
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.
- صناعات مكتملة للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.³
- اختيار الأسواق تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الصغيرة والمحدودة والتي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة.

¹ محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس، 2004، ص 10.

² ميسر إبراهيم وآخرون، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 12-13.

³ سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011/1432، ص ص 64-65.

- لا تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوادِر إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس على تكلفة الإنتاج، كما أن هذه المؤسسات تستعمل طرق تسيير غير معقدة وبسيطة فرئيس المؤسسة يتدخل في كل ميادين التسيير وتمثل المحور الأساسي في كل القرارات المتعلقة بالتنظيم والتسيير وهوما يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة وتسيير دون تعقيد.
- ارتفاع جودة الإنتاج: بالنظر لاعتماد المنشآت الصغيرة على مجالات عمل متخصصة ومحددة فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة لأنهما قرينة التخصص وتركيز العمل، ذلك لأن العمل في المؤسسات الصغيرة يعتمد على المهارة الحرفية وتصميم الإنتاج وفقا لأذواق المستهلكين وتبدلاتهم في المدى القصير.
- إن صغر حجم هذه المؤسسات يسمح لها باختيار موقعها بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومنه تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية مقتربة من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق.¹

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد القوي وتحقيق التطور الهيكلي والتقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية، ناهيك على دورها الذي لا ينكر في مجال محاربة البطالة، فمثلا تطور الاقتصاد الأمريكي كان نتيجة جمود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمعظم الشركات المتواجدة في الوقت الحاضر بما في ذلك الشركات المدرجة في قائمة فرونستين التي تضمن أكثر من 500 شركة صناعية بالإضافة إلى أكبر وأشهر المتاجر الكبرى، ومتاجر السلسلة

¹ كنوش عاشور، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، ص 1034-1035.

وشركات البيع بالبريد، أسسها المنظمون برؤوس أموال محدودة فقد كان سويفت جزار وفوردا
مكانيكا... الخ.

لذلك فإن المؤسسة التي نعتبرها اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة
في الغد لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستمرة،
وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها وفعاليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما تحققه من نتائج في تدعيم:

1. تدعيم الكيانات الاقتصادية الكبرى:

فاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة أكبر على البحث والتطوير، وتركيزها
في قطاعات فائقة التطور، جعل منها مصدرا أساسيا لتقديم خدمات كبيرة، وغير عادية
للكيانات الاقتصادية العملاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع
المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية أوالتي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كالآلات الصناعية
والزراعية...، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزويدها بالقطع
والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلبيا على المكاسب
التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى جذب المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة إلى جانبها.¹

2. تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا:

إن ما يميز العالم في عصرنا الحالي وجود تباين واختلاف في مناطق البلاد، إذا
تتميز بوجود مدن صناعية تحظى بكافة السلع والخدمات الضرورية للسكان، ومناطق ريفية
التي غالبا ما تكون المنتجات محدودة وغير كافية في تلك الأسواق، إذا لا تغطي جل

¹ عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 22.

طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي تتم تغطية هذا النقص، هناك مستثمرين يسكنون تلك المناطق ويقومون بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة تختص في إنتاج المنتجات ذات الطلب الكبير وبكميات محدودة حسب الطلب فبهذا تعمل هذه المؤسسات على إقامة تكامل بين المناطق بالنسبة للإنتاج حيث تقوم بتغطية الطلب الناقص والحفاظ على البيئة في المدن الكبيرة على وجه الخصوص.¹

3. تساهم في تنمية الصادرات وتقليص الواردات:

مما يؤثر إيجاباً على ميزان المدفوعات للدولة النامية، ففي بلدان شرق آسيا قدر صادراتها 40 % من مجموع الصادرات، وهوما يمثل ضعف نسبة صادرات هذه المشروعات في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) كما تساهم في إنتاج القيمة المضافة وتزايد حصتها في إجمال الناتج الوطني الخام.²

4. القدرة على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:

تسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة كادخار الأفراد، العائلات، وتعاونيات الهيئات غير الحكومية وبالتالي تعبئة الموارد المالية كانت موجهة للاستهلاك الفردي غير المنتج.³

¹ عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تنمية، الأغواط، الجزائر، 8-9 أفريل 2002، ص 143.

² عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص 4.

³ نفس المرجع، ص 3.

المبحث الرابع: تأثير الحوكمة على أداء المؤسسة

يعتبر توفر موارد المؤسسة عنصرا أساسيا للاستمرار وبقائها في اقتصادية السوق إلا أن توافرها يعتمد على كفاءة تخصيص هذه الموارد وذلك لبقاء واستمرارية المؤسسة والذي يمكن تقييمه من خلال نظام الحوكمة ومبادئها إذ تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي تمكنها من حسن تسيير المؤسسة لفرع وتحسين أداء هذه المؤسسات.

المطلب الأول: مجالات تأثير الحوكمة على الأداء

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

1. زيادة فرصة الوصول لمصادر التمويل الخارجية:

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

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

¹ نعيمة يحيوي و حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسة في تحسين الأداء المالي لشركات الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.

2. زيادة قيمة الشركة:

لا تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي القطر، حيث تجعل من قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

3. تخفيض مخاطر الأزمات المالية:

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

4. تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح:

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

5. مجال تحسين الأداء:

تعمل الحوكمة على حسن إدارة الشركات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية لشركات.¹

6. مجال زيادة الفاعلية والأداء:

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

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

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

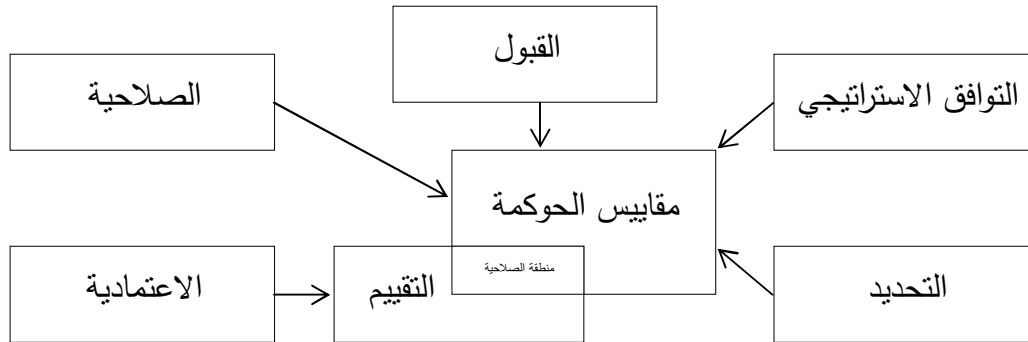
المطلب الثاني: علاقة الحوكمة بتحسين الأداء

1. مقياس إدارة الأداء:

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

¹ عبد الله غالم، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع و رهانات و آفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

الشكل رقم (1-3): مقاييس إدارة الأداء



المصدر: محمد عبد حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 24.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير هي "التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، والتحديد أو التميز"، وسنقدم شرحاً مبسطاً لهذه المعايير فيما يلي:¹

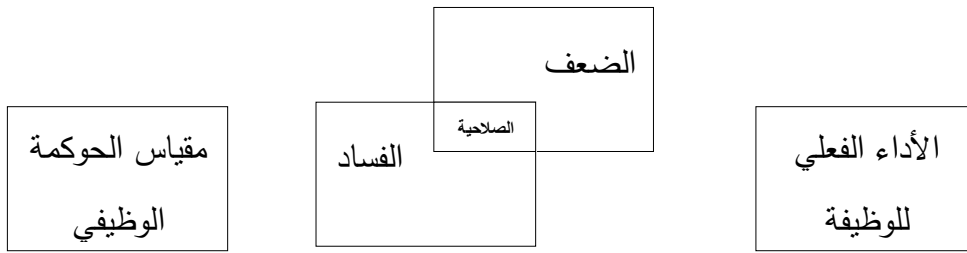
أ. **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتم بالتوافق أو الانسجام على استراتيجيات وغايات الأهداف وثقافة المنظمة على سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها واستراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

ب. **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقاييس حوكمة كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيباً أو فاسداً بمعنى أن يعكس الأداء

¹ محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع و الاسكندرية، 2011، ص 24-25.

الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في الأداء الوظيفية من ناحية أخرى يجب على المنظمات استخدام بعض المقاييس الأداء، مثل تقييمات المشرفين، والتي تحتوي مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة، أن الصلاحية تتم بتعظيم التداخل أوالتطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفي، وذلك كما يظهر من الشكل التالي:

الشكل (1-4): مقياس حوكمة المعيب



المصدر: محمد عبد حافظ، حوكمة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص54.

ويعتبر المقياس معيبا وضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء وهوما يظهر في الجزء الأكبر من الدائرة الأولى في الشكل السابق، مثال ذلك استخدام إحدى الجامعات مقياس أداء أعضاء هيئة التدريس والذي يستند أساسا على الجهود البحثية وليس التعليمية ومن ثم فإنه يتجاهل أحد أبعاد الحاكمة أوالرئيسية، أما مقياس الفساد فهو الذي يقيم أبعاد ليس لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، وهوما تمثله الدائرة الثانية في الشكل السابق، والمعيار الذي يتم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام غير ممكن من الناحية العلمية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة.

ج. الاعتمادية: وتتعلق بهدف اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقيق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر

من المقيمين من التواصل إلى نفس التقييم أوقريبا منه الأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية، والتي توافق كانت العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس، تعتبر هامة.

د. **القبول:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس كأداة التقييم له وإقائهم به والتوقع أنه توجه العديد من المقاييس المحكمة، و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتماد ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

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

2. دور المسير في حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من المنتظر أن يقوم المسير بتسطير إستراتيجية حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام حوكمة الذي يعمل فيه المسير، فنظرية الحوكمة في هذه الصدا تحاول ان توضح وتبرز الدول الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين الحوكمة والأداء فيما يلي:¹

- من جهة إرضاء كل الأصحاب وإنشاء القيمة بقاء المؤسسة.
- دور القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة والأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

¹ Gérard Charrex, la gouvernance des PME, sur site

المطلب الثالث: دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات، خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه، والمتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات سواء فيما يتصل ب:¹

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

ومن خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تعميق فكرة وثقافة الالتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الآخر، وأهمية تنمية الإنجاز المحقق، وزيادة جودته، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الالتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على:²

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

¹ عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس و تقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، مذكرة منشورة.

² عريوة محاد، مرجع سابق، ص 75.

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

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

خاتمة الفصل الأول:

رغم تعدد تعاريف الحوكمة توصلنا إلى تعريف شامل للحوكمة على أنها النظام الذي يسير ويراقب المؤسسة، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع الأطراف المرتبطة بها مع مراعاة حقوق المساهمين وكذلك الإشراف على الإدارة المخاطر لتحسين أداء المؤسسة، ويستند تطبيق الحوكمة إلى مجموعة من خصائص والمبادئ والآليات التي يكون تأثيرها بدرجات متفاوتة نتيجة الاختلاف ظروف وبيئة العمل الخاصة اليت تعمل فيها الشركة وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة لها.

ونشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بتعاون بين الحكومة والسلطات الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بينما فيهم الجمهور والهيئات العلمية، كما نلاحظ أن نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف عن ما هو موجود في المؤسسات الكبيرة الخاصة في مجال فصل الملكية عن الإدارة ودور مجلس الإدارة.

الفصل الثاني

الإطار العلمي للدراسة الميدانية
ونتائج اختبار الفرضيات

مقدمة الفصل الثاني:

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

المبحث الأول: وصف مفردات وأدوات الدراسة

المطلب الأول: الصدق والثبات لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

☒ **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس العبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)،

وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

01 **صدق الظاهري:**

ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

02 - **صدق الاتساق الداخلي :**

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

وجرى التحقق من الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 20

فرد (استمارة).

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

01-01- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الجدول رقم (2-1) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات

المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون r	النتيجة
1.	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية	0,715	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2.	يساهم التطبيق الجديد لمبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة	0,766	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3.	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة	0,741	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4.	يمنع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وصول غير الجدير إلى المناصب العليا	0,749	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5.	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة	0,785	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6.	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية	0,802	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7.	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية	0,745	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8.	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات	0,790	يوجد ارتباط معنوي (دال)

قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19 // درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 20 - 1 = 19

قاعدة : إذا كانت r (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول :تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0.863) وأدنى (0.699) وهي قيم أكبر من القيمة r الجدولية (0.433) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19) ومنه تعتبر عبارات المحور الأول :تطبيق مبادئ حوكمة الشركات صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

01-02- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة

الجدول رقم (2-2): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	النتيجة
9.	استخدام مبدأ المساواة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه	0.762	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10.	الهدف من تقييم الأداء ليس ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل اسبابها ودراستها ومعالجتها	0,760	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11.	يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة	0,752	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12.	عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ،حسب تنظيم الإدارة والأهد اف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة	0,826	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13.	يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها .	0,806	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14.	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف .	0,701	يوجد ارتباط معنوي (دال)

قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19 //// درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1 = 20-1=19 قاعدة : إذا كانت r (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . v 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0.826) وأدنى (0.701) وهي قيم أكبر من القيمة r الجدولية (0.433) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19) ومنه تعتبر عبارات المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

01-03- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث : تأثير الحوكمة على الأداء

الجدول رقم (2-3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث :تأثير الحوكمة على الأداء

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	النتيجة
<u>15</u>	تساهم الحوكمة في العمل على ايجاد وتوفير اليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة	0,877	يوجد ارتباط معنوي(دال)
<u>16</u>	يقوم اعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على اكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق .	0,724	يوجد ارتباط معنوي(دال)
<u>17</u>	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة	0,789	يوجد ارتباط معنوي(دال)
<u>18</u>	ينمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الإقتصادي الشامل بالإيجاب	0,774	يوجد ارتباط معنوي(دال)
<u>19</u>	يعتبر مجلس الإدارة كألية من أليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة	0,774	يوجد ارتباط معنوي(دال)
<u>20</u>	يتم العمل على تطوير اليات مشاركة جميع العاملين في تحسن الأداء	0,801	يوجد ارتباط معنوي(دال)
قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1 = 20-1=19			

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 24

✓ قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث :تأثير الحوكمة على الأداء والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة r المحسوبة محصورة بين أعلى قيمة (0.827) وأدنى(0.677) وهي قيم اكبر من القيمة r الجدولية (0.433) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19) ومنه تعتبر عبارات المحور الثالث :تأثير الحوكمة على الأداء صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

03- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-4): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	النتيجة
1	0,769	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	0,774	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	0,782	يوجد ارتباط معنوي (دال)

قيمة r الجدولية : 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19
 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 20 - 1 = 19

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه

⊗ ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أوعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-5): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
08	0,701	المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	1
06	0,697	المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة	2
06	0,683	المحور الثالث :تأثير الحوكمة على الأداء	3
20	0,787	جميع عبارات الاستبيان	
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24			

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان(المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بلغ 0.701 / المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة بلغ 0.697 / المحور الثالث :تأثير الحوكمة على الأداء بلغ 0.683) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.787 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6 .

- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية 30 فرد.

المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (2-6): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	المؤهل العلمي	1	12	40,0
		2	2	6,7
		3	1	3,3
		4	15	50,0
02	الوظيفة الحالية	1	00	00
		2	00	00
		3	00	00
		4	27	90,0
		5	3	10,0
03	الخبرة المهنية	1	18	60,0
		2	3	10,0
		3	3	10,0
		4	6	20,0
المجموع			30	100,0

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24

المطلب الثالث: اختبار التوزيع بيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)

وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:
أ. أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

ب. أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي

01- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية . وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) اكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم(2-7): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	الاحصائية Kolmogorov-Smirnov للاختبار	قيمة	محاور المقياس
0,070	0,112	المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	1
0,200*	0,100	المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة	2
0,080	0,111	المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء	3

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** اكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية العملية لتحليل إجاباتهم وللاختبار الفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

02- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: .V 24) الإصدار الأخير سنة 2016. وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات المعلمية ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط

الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من(01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط .

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أبعاد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات وأالعبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبار (One Sample T test) للعينه الواحدة : ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فروضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي 03، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

05-- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

06- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)) : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول عبارات ومحاوَر الاستبيان

المطلب الأول: التحديد الإحصائي

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي :

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

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات ، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم : موافقون بدرجة جدا ، مرتفعة ، موافق نوعا ما ، منخفضة ، منخفضة جدا
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(5 / (1-5) = 0.8$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10% إلى 84.00%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى 100.00%
5----- 100 %	س (الوزن النسبي) = 36.00 %		
1.80----- س			

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثاني :عروض تحاليل الأصناف :

المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

جدول رقم (2-8): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول :تطبيق مبادئ

حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة أفراد العينة في إجاباتهم على العبارة
1.	يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية	4,07	0,583	81,33	درجة مرتفعة
2.	يساهم التطبيق الجديد لمبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة	3,97	0,414	79,33	درجة مرتفعة
3.	يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة	4,07	0,785	81,33	درجة مرتفعة
4.	يمنع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وصول غير الجدير إلى المناصب العليا	3,87	0,937	77,33	درجة مرتفعة جدا
5.	ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة	3,90	0,403	78,00	درجة مرتفعة
6.	يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية	3,80	0,761	76,00	درجة مرتفعة
7.	تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية	3,67	0,711	73,33	درجة مرتفعة
8.	تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات	3,77	0,504	75,33	درجة مرتفعة
	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	3,8875	0,2905	77,75	درجة مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: ' يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,07 والانحراف معياري: 0,583، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن: يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 81,33 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: ' يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,07 والانحراف معياري: 0,785، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن: يعمل التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات على ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 81,33 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: ' يساهم التطبيق الجديد لمبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,97 والانحراف معياري: 0,414، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن: يساهم التطبيق الجديد لمبادئ حوكمة الشركات في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 79,33 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: ' ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,9 والانحراف معياري: 0,403، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي أن: ينمي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ثقة المساهم بالمؤسسة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 78 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: 'يمنع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وصول غير الجدير إلى المناصب العليا': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,87 والانحراف معياري: 0,937، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن: يمنع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وصول غير الجدير إلى المناصب العليا بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 77,33 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: 'يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية': نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,8 والانحراف معياري: 0,761، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أن: يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 76 % حسب وجهة نظرهم.

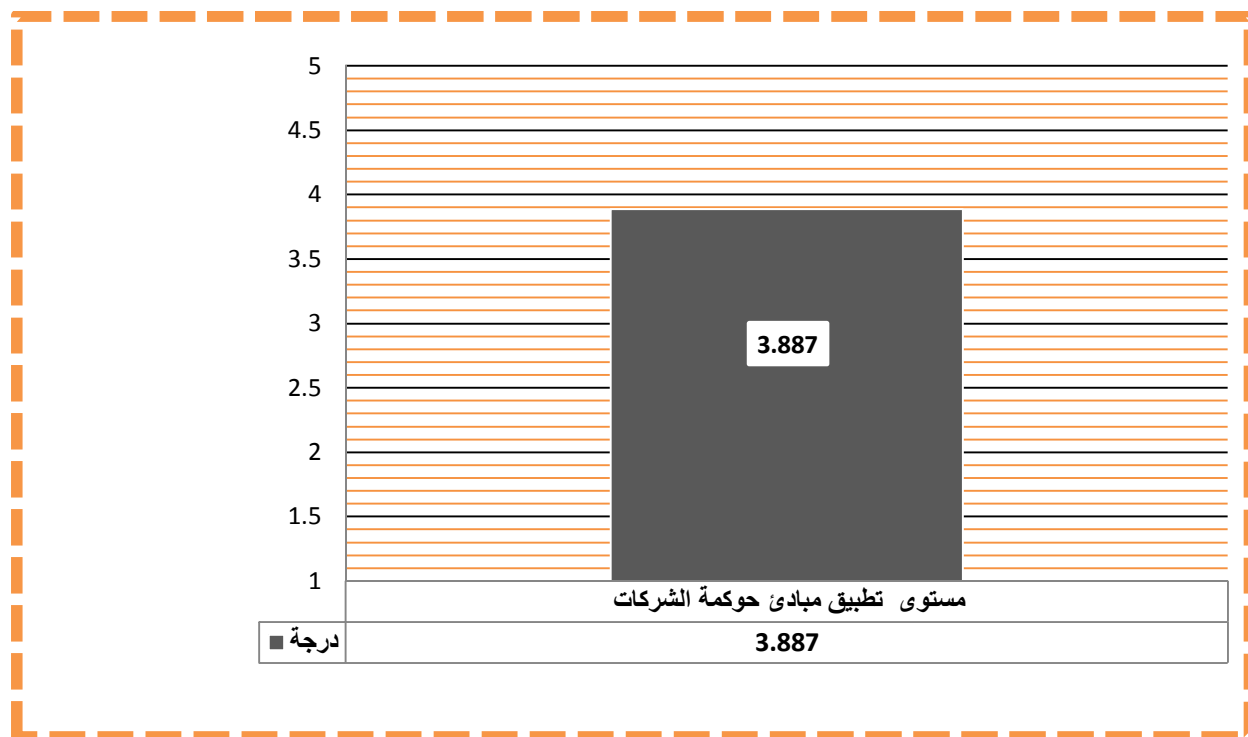
تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: 'تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات': نلاحظ انها احتلت المرتبة السابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,77 والانحراف معياري: 0,504، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي أن: تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,33 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: 'تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثامنة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,67 والانحراف معياري: 0,711، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي أن: تتقيد مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 73,33 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 المتعلق : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات: بلغ 3.887 وهو ضمن مجال متوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات هي مرتفعة وهذا بنسبة 77.75 % حسب وجهة نظرهم

الشكل رقم(2-1): مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة

جدول رقم (2-9): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني تقييم

أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
9.	استخدام مبدأ المسالة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه	3,9	0,662	78,00	درجة مرتفعة
10.	الهدف من تقييم الأداء ليس ليس هوكشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل اسبابها ودراستها ومعالجتها	4,2	0,664	84,00	درجة مرتفعة
11.	يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة	4,13	0,681	82,60	درجة مرتفعة
12.	عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ،حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة	4,03	0,615	80,60	درجة مرتفعة جدا
13.	يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها .	3,97	0,669	79,40	درجة مرتفعة
14.	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف .	4,00	0,695	80,00	درجة مرتفعة
مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة					درجة مرتفعة
					80,78
					4,0389

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: ' ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف .': نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4.00 والانحراف معياري: 0,695، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي أن: ضرورة تحديد

الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف . ب درجة مرتفعة وهذا بنسبة 80 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 10: ' الهدف من تقييم الأداء ليس ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل اسبابها ودراستها ومعالجتها ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,2 والانحراف معياري: 0,664، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 10 أي أن: الهدف من تقييم الأداء ليس ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل اسبابها ودراستها ومعالجتها ب درجة مرتفعة وهذا بنسبة 84 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 11: ' يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,13 والانحراف معياري: 0,681، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 11 أي أن: يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة ب درجة مرتفعة وهذا بنسبة 82,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 12: ' عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ،حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة ': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,03 والانحراف معياري: 0,615، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة مرتفعة جدا في إجابتهم على العبارة رقم 12 أي أن: عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة إلى أخرى ،حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الإمكانيات المتاحة ب درجة مرتفعة جدا وهذا بنسبة 80,6 % حسب وجهة نظرهم.

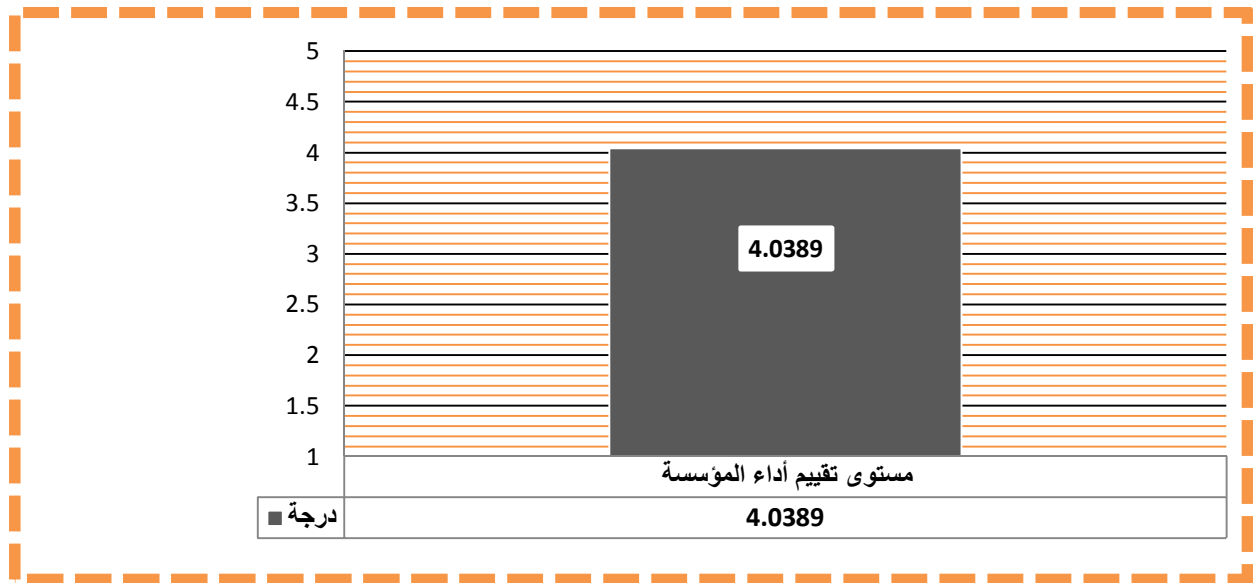
تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 13: ' يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها .': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,97 والانحراف معياري: 0,669، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون ب درجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 13 أي أن: يساعد

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها . ب درجة مرتفعة وهذا بنسبة 79,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: ' استخدام مبدأ المسألة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ': نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,9 والانحراف معياري: 0,662، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي أن: استخدام مبدأ المسألة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي إلى معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 78 % حسب وجهة نظرهم. بصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 المتعلق: المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة: بلغ 4.0389 وهو ضمن مجال متوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن مستوى تقييم أداء المؤسسة هي ب درجة مرتفعة جدا وهذا بنسبة 80.78 % حسب وجهة نظرهم الشكل رقم (2-2): مستوى تقييم أداء المؤسسة



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

03- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء

جدول رقم (2-10): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
15.	تساهم الحوكمة في العمل على إيجاد وتوفير اليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة	3,87	0,629	77,40	درجة مرتفعة
16.	يقوم اعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على اكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق .	3,6	0,814	72,00	درجة مرتفعة
17.	يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة	4	0,643	80,00	درجة مرتفعة
18.	ينمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الإقتصادي الشامل بالإيجاب	3,93	0,691	78,60	درجة مرتفعة
19.	يعتبر مجلس الإدارة كألية من أليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة	4	0,695	80,00	درجة مرتفعة
20.	يتم العمل على تطوير اليات مشاركة جميع العاملين في تحسن الأداء	3,8	0,761	76,00	درجة مرتفعة
	مستوى تأثير الحوكمة على الأداء بالمؤسسة	3,8667	0,4407	77,33	درجة مرتفعة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد :

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: ' يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,00 والانحراف معياري: 0,643، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي أن: يساهم مبدأ الشفافية والإفصاح في الوصول إلى قوائم مالية ذات جودة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 80,00 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: ' يعتبر مجلس الإدارة كألية من أليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 4,00 والانحراف معياري: 0,695، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي أن: يعتبر مجلس الإدارة كألية من أليات الحوكمة لتقييم أداء المؤسسة ومراقبة سلوكها وبالتالي العمل على تعظيم قيمة الشركة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 80,00 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: ' ينمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الإقتصادي الشامل بالإيجاب': نلاحظ انها احتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,93 والانحراف معياري: 0,691، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي أن: ينمي وجود إطار فعال لحوكمة الشركات الأداء الإقتصادي الشامل بالإيجاب بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,60 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: ' تساهم الحوكمة في العمل على ايجاد وتوفير اليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة': نلاحظ انها احتلت المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,87 والانحراف معياري: 0,629، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي أن: تساهم الحوكمة في العمل على ايجاد وتوفير اليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء للشركة بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 77,40 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: ' يتم العمل على تطوير اليات مشاركة جميع العاملين في تحسن الأداء': نلاحظ انها احتلت المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,80 والانحراف معياري: 0,761، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي أن: يتم العمل على تطوير اليات مشاركة جميع العاملين في تحسن الأداء بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,00 % حسب وجهة نظرهم.

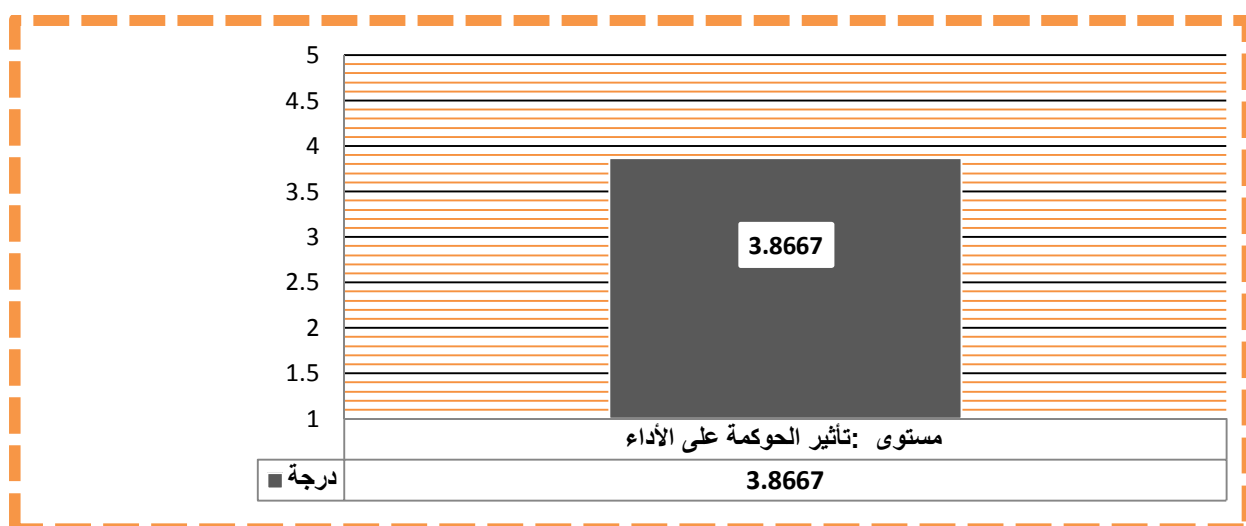
الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: ' يقوم اعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على اكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق '. نلاحظ انها احتلت المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3,60 والانحراف معياري: 0,814، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بـ درجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن: يقوم اعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ مسؤولياتهم على اكمل وجه ولديهم القدرة الكافية على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق . بـ درجة مرتفعة وهذا بنسبة 72,00 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 المتعلق بـ : تأثير الحوكمة على الأداء: ابلغ 3.866 وهو ضمن مجال متوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 درجة أي أن مستوى تأثير الحوكمة على الأداء بالمؤسسة هي بـ درجة مرتفعة جدا وهذا بنسبة 77.33 % حسب وجهة نظرهم

الشكل رقم(2-3): مستوى تأثير الحوكمة على الأداء



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

المطلب الأول: الفرضية الفرعية 01

الفرضية الصفرية (H_0): مظاهر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا ترقى إلى

المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): مظاهر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترقى إلى

المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت'

(T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) وبفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما

إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي

عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

☒ لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05

وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

☒ درجة الحرية (DF) : فان درجة الحرية تساوي : عدد العينة - 01 إذن $DF=30-1=29$

☒ تحديد القيم الحرجة لـ T أوتسمى أيضا قيمة T الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة

الحرية 29 فان قيمة ت الجدولية تساوي $T_{tab}=1.9856$.

☒ قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة

أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية : نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام

برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (

Sig أو P-value) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0)

ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الجدول رقم (2-11): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

Test Value = 3								
المحور الأول : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين \bar{X} و ($\mu=3$)	المحسوبة T	درجة الحرية	sig	القرار
	30	3,8875	0,29057	0,88750	16,730	29	0,000	دال
قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 2.045$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 29$								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

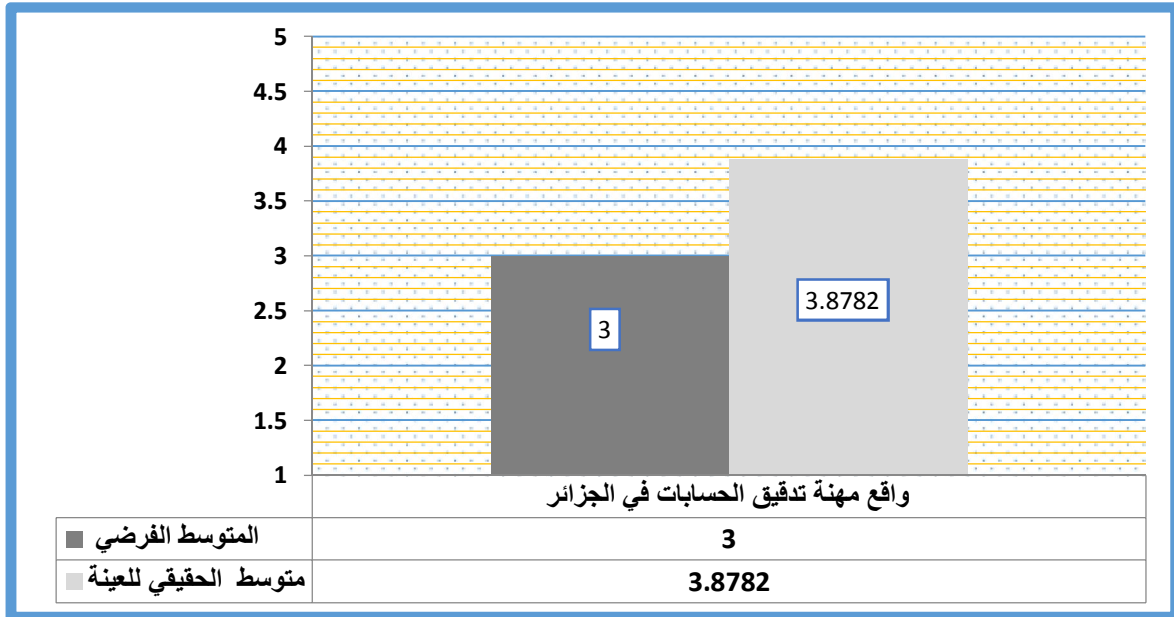
أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بـ : تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. بلغ ($\bar{X}=3.8875$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0.29057$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما موجب $(\bar{X}-3)=0.8875$ أي أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات يرقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ($T_{cal}=16.730$) أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}= 2.045$) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ ($P\text{-value}=0.000$ أو $Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

☒ اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1) : مظاهر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

الفصل الثاني-----الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الشكل رقم (2-4): عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

المطلب الثاني : الفرضية الفرعية 02

الفرضية الصفرية (H_0): أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا ترقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا ترقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

☒ الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) وبفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

☒ لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

☒ درجة الحرية (DF) : فان درجة الحرية تساوي : عدد العينة - 01 إذن $29=1-30=DF$

☒ تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29 فان قيمة ت الجدولية تساوي $T_{tab}= 2.045$.

☒ قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية :نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig أو P-value) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الجدول رقم (2-12): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

Test Value = 3								
المحور الثاني تقييم أداء المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	Ecart type الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين \bar{X} و($\mu=3$)	المحسوبة T	درجة الحرية	sig	القرار
	30	4,0389	0,41909	1,03889	13,577	29	0,000	دال
قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 2.045$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 29$								

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

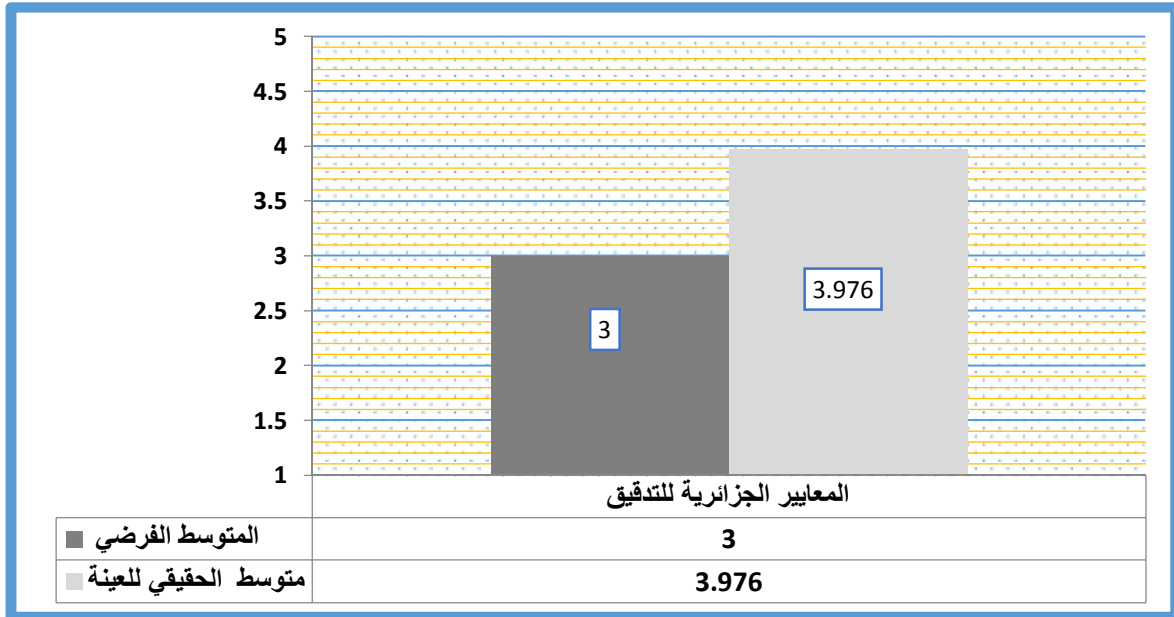
أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 المتعلق بـ : تقييم أداء المؤسسة بلغ ($\bar{X}=4.0389$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0.41909$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما موجب $(\bar{X}-3)=1.03889$ أي أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ($T_{cal}=13.577$) أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab}=2.045$) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ ($P\text{-value}=0.000$ أو $Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

☒ اتخاذ القرار :

نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لا ترقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع) عند مستوى الدلالة 0.05

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

الشكل رقم (2-5): عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 02 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.V2010

المطلب الثالث: الفرضية الفرعية 03

الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05

☒ الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) وبفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)

☒ لمستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

☒ درجة الحرية (DF): فان درجة الحرية تساوي : عدد العينة - 01 إذن $29=1-30=DF$

☒ تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 29 فان قيمة ت الجدولية تساوي $T_{tab} = 2.045$.

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

☒ قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة ت المحسوبة (T_{cal}) وقيمة ت الجدولية (T_{tab}) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية : نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الجدول رقم (2-13): يوضح الفروق بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

Test Value = 3								المحور 3: تأثير الحوكمة على الأداء
القرار	sig	درجة الحرية	المحسوبة T	Mean Difference الفرق بين \bar{X} و ($\mu=3$)	Ecart type الانحراف المعياري	Moyenne المتوسط الحسابي	حجم العينة	
دال	0,000	29	10,770	0,86667	0,44074	3,8667	30	

قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 2.045$. عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 29$

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لـ لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 المتعلق بـ : المحور 3: تأثير الحوكمة على الأداء بلغ ($\bar{x}=3.8667$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0.44074$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu=3$) والفرق بينهما موجب $0.8667 = (\bar{X} - 3)$ أي أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث أن قيمة (T) المحسوبة ($T_{cal}=10.770$) أكبر من القيمة (T) الجدولية ($T_{tab} = 2.045$) ، كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value=0.000 أو Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

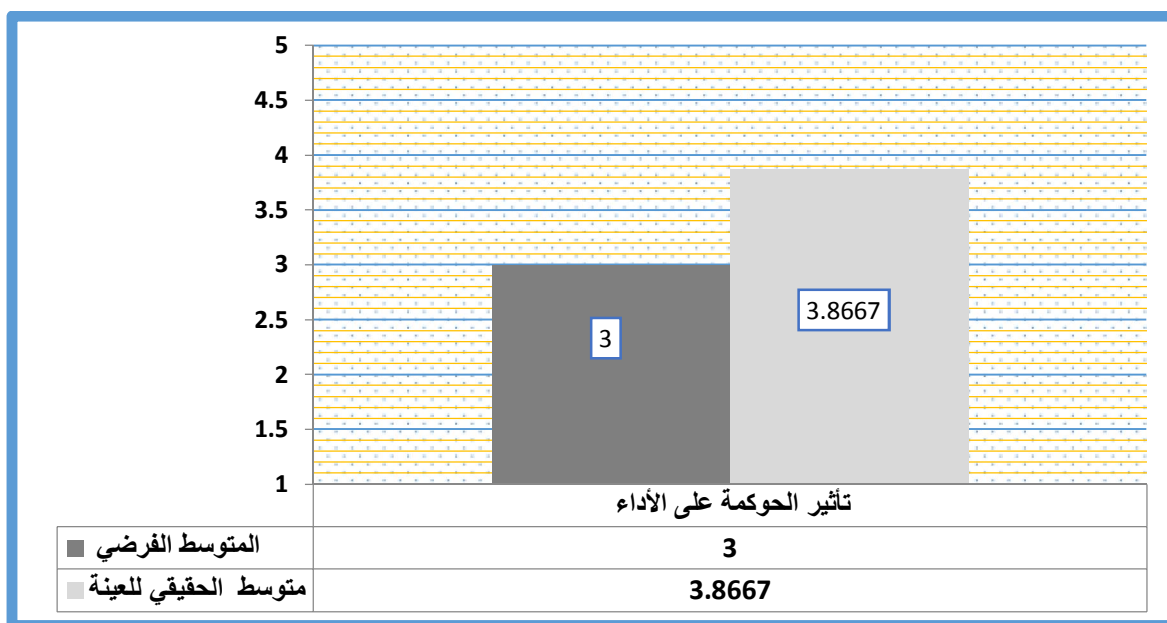
☒ اتخاذ القرار :

الفصل الثاني----- الإطار العلمي للدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات

نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة : يساهم تطبيق المعايير الجزائرية في تحسين جودة

تدقيق الحسابات في الجزائر حسب آراء بعض الأكاديميين والمهنيين عند مستوى الدلالة 0.05

الشكل رقم (2-6): عرض بياني يوضح الفروق الجوهرية بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور 03 من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=3$)



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24 وبرنامج EXCEL.v2010

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أفراد العينة التي تم اختبارها من الأكاديميين والمهنيين، وبعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب حوكمة المؤسسات وتقييم الأداء، قمنا من خلال هذا التريص دراسة كعينة، وكل هذا من خلال معرفة آراء العينة المدروسة وخلصت هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى إدارة أصول المؤسسة وتحقيق مصالح الأطراف ذوي العلاقات، بأغلبية المستقيين من أكاديميين أو مهنيين يؤكدون على أن اعتماد مبادئ المؤسسات له أثر إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي.



خاتمة عامة



خاتمة عامة:

تعتبر الحوكمة من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي وحيث أصبح هذا المفهوم ضرورياً لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المؤسسة والعديد من المهتمين بأمورها كالمستثمرين، الموردين، الموظفين والمدققين وغيرهم وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للشركات المساهمة وأيضاً المجتمع بشكل عام.

وتعد قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسات إحدى متطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على الحماية والضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى، أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، والحد من أساليب التضليل، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية رأسمال الشركات وضمن الاستمرارية، بما يتضمن تنشيط السوق من جهة، ومن جهة أخرى تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز مبادئ الحوكمة، مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً من جهة وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية والمتاحة من جهة أخرى.

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

النتائج النظرية والميدانية:

- الحوكمة نظام تتبعه المؤسسات يتم من خلاله توجيه أعمالها ومراقبتها، من أجل تحقيق أهدافها.
- حوكمة المؤسسات تعتبر كأداة لوضع الأداء والتي هي جزء من العملية الاستراتيجية، وتسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرت.
- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انعكاس لكيفية استخدام لمواردها المتاحة.
- الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل.
- حوكمة المؤسسات دور فعال في تحسين الأداء من خلال اتباع مبادئ الحوكمة كنظام لتسيير موارد المؤسسة.
- التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات يساهم بالحد من الفساد بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** توصلنا إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تحسين الأداء، الفرضية صحيحة لما لها من أهمية كبيرة في رفع الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسة والاقتصاد بشكل عام.
- **الفرضية الثانية:** هناك آليات لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعطي أثر في تحسين الأداء حيث كانت نتائج هذه الفرضية كما يلي :
 - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف في تصنيف من دولة إلى أخرى وذلك حسب اختلاف الموقع والظروف الاقتصادية .

- مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها
يجرى استخدامها بكفاءة .

- **الفرضية الثالثة:** توصلنا إلى أن حوكمة المؤسسات تؤثر وبشكل إيجابي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولقد أجمع أفراد العينة من خلال الاستبيان أن الحوكمة لها تأثير على الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ومدى تطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا أن كل مؤسسة تختلف لكن كلها تجتمع في الوصول إلى الأداء والتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.
- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان تسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول العربية عامة والجزائر خاصة مستمدة من تجارب الدول السابقة لتطبيق هذه المفاهيم.
- العمل على تحسين مستوى ممارسة حركة المؤسسات وخاصة مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال مساعدة المديرين ومجلس إدارة المؤسسات على تطوير استراتيجية سليمة لحوكمة المؤسسات تساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة.
- الحكم الراشد مع اعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها.
- التزام المؤسسة باللوائح التنظيمية والقوانين التي تصدرها وزارة المؤسسات.


آفاق الدراسة:

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

- الحوكمة وأثرها على واقع خصوصية الشركات.
- أهمية تأثير الحوكمة على تسيير الموارد البشرية.
- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية.
- فعالية التحليل المالي في التقييم الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب اللغة العربية

1. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر.
2. سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011/1432.
3. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
4. عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المشروعات الناشئة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
5. محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع والاسكندرية، 2011.
6. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس، 2004.
8. مصطفى حسن بسيوني السعداني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية في جمهورية مصر العربية، 2006.
9. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des PME، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1428هـ/2007م.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، مذكرة منشورة.
2. عثمان لخلف، مذكرة حول دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصادية -حالة الجزائر، 1992.

ثالثا: المجالات

1. وابل علي الوابل، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة العدد 36، ديسمبر 2002.
2. خالد بن عبد العزيز بن محمد السهلاوي ، معدل وعوامل انتشار منشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 21، العدد ، 02 يوليو 2001.
3. عبيد سعد المطيري GovparateGovernance "هل يعيد الثقة في الشركات العامة، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة، العدد 34، يونيو 2002.

رابعا : الملتقيات والبحوث

1. بتول محمد، سلمان علي، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولي، 18-19 ماي 2011، الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية.
2. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس، مشكلات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطوير قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية حول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003.
3. عبد الله غالم، المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول، الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010.

4. عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تنمية، الأغواط، الجزائر، 8-9 أفريل 2002.

5. عبد الوهاب نصر علي، آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقب الحسابات، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 8-10 سبتمبر 2005.

6. كنوش عاشور، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أفريل 2006.

7. ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 24-26 سبتمبر 2005، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

8. ميسر إبراهيم وآخرون، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.


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

خامسا: الكتب باللغة الأجنبية


1. Chiang Hsiang, Anempirical study of corporate governance and corporate performance journal of american academy of business, cambridge, 2005 .
2. The world bank, governance and development the world bank publication Washington, 1991, DC.
3. OECD. Princioes les farcarparategovercnance OECD, publications, 2011

سادسا: المواقع الالكترونية

1. <http://www.oecd.org/dataoecd/32118/31557724.pafs> consulté le 10-04-2017.



الملاحق





الملحق رقم 01
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إستبيان

الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاديات التمويل والبنوك

تحت إشراف الدكتور:
- طيبي الطيب

من إعداد الطالبتين:
-ديلمي أمينة
- صحراوي زينب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية- أستسمحكم في المشاركة والمساهمة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ، سعيًا منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين وأكاديميين وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة .

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

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام .

السنة الجامعية: 2016 - 2017



الملحق رقم 01
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إستبيان

الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاديات التمويل والبنوك

تحت إشراف الدكتور:
- طيبي الطيب

من إعداد الطالبتين:
-ديلمي أمينة
- صحراوي زينب

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية- أستسمحكم في المشاركة والمساهمة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ، سعيًا منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين وأكاديميين وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة .

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

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام .

السنة الجامعية: 2016 - 2017

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

الجزء الأول: بيانات حول الموضوع

المحور الأول: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

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

المحور الثاني: تقييم أداء المؤسسة

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

المحور الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء

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

الجزء الثاني: بيانات عامة
الجزء الثاني: بيانات حول الدراسة

1. المؤهل العلمي :

ليسانس ماجستير دكتوراه شهادة مهنية

2. الوظيفة الحالية:

أستاذ جامعي مدير
محافظ حسابات موظف
أخرى

3. الخبرة المهنية:

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

شكرا لكم على تفهمكم وحسن تعاونكم.

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "م ج أ ص ت. ش ذ أ"
 Entreprise algérienne des textiles industriels et techniques

Complexe de M'sila

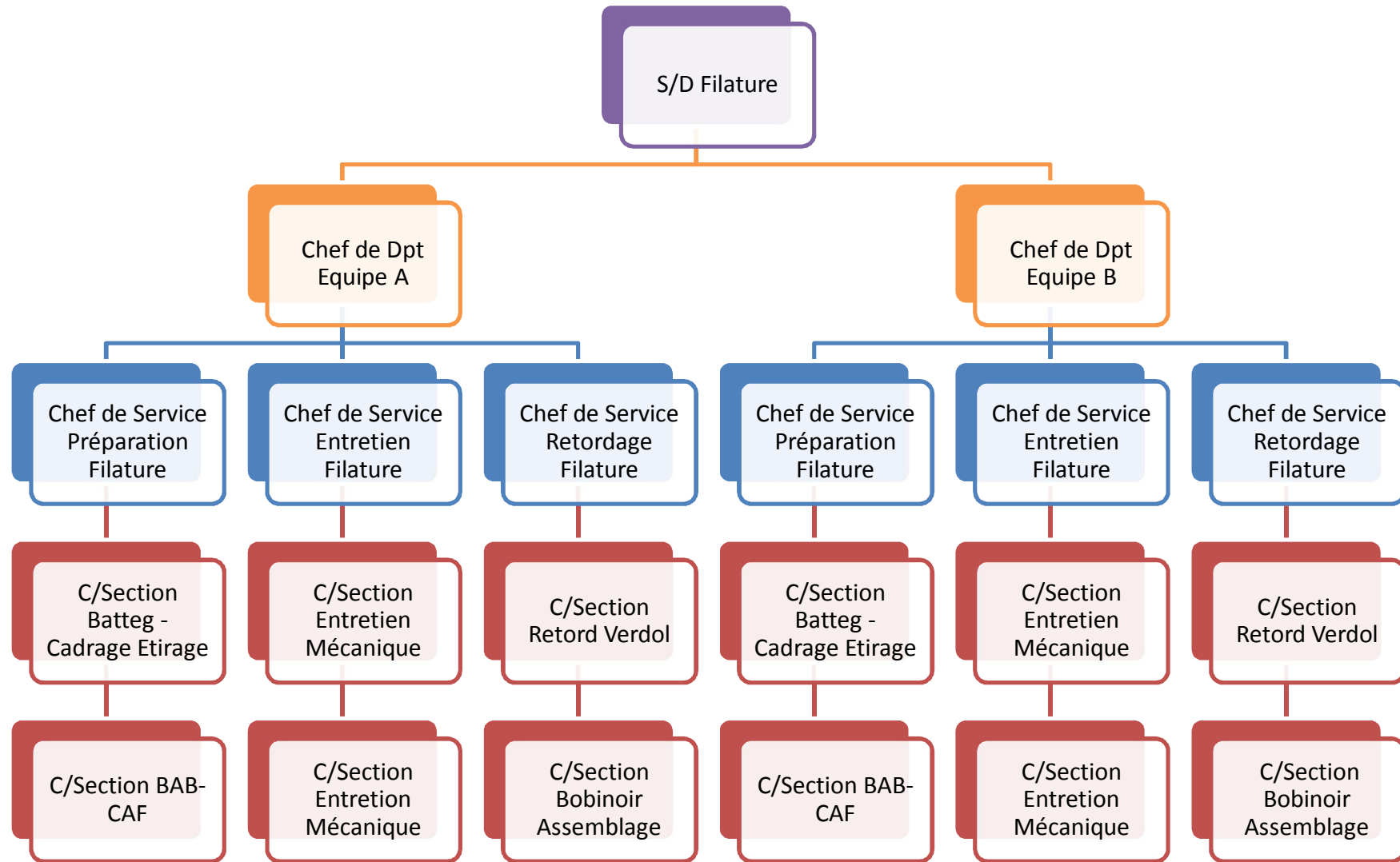
Capital Social : 5.000.000.000 DA

Effectif par structures

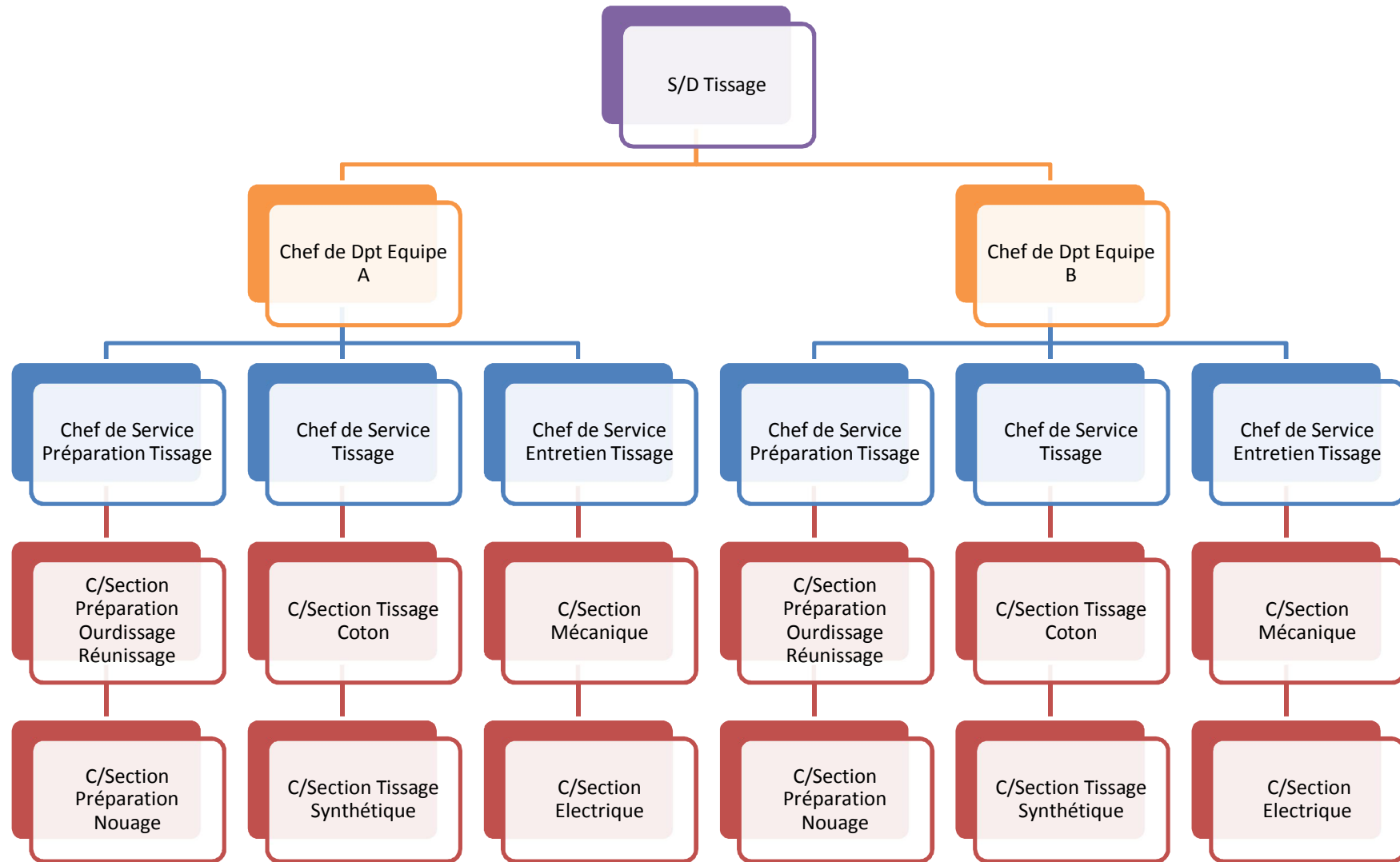
au : 31-03-2017

CDI				CDD				CTA				Total G																					
structure	H	F	Total	structure	H	F	Total	structure	H	F	Total																						
Filature	17	0	17	Filature	77	2	79	Filature	2	0	2	98																					
Tissage	29	3	32	Tissage	92	2	94	Tissage	4		4	130																					
Finissage	15	1	16	Finissage	28		28	Finissage	0	0	0	44																					
C. Qualité	12	0	12	C. Qualité	19		19	C. Qualité	0	0	0	31																					
Confection	8	10	18	Confection	20	11	31	Confection	2	1	3	52																					
Maintenance	27	1	28	Maintenance	22	2	24	Maintenance	1	0	1	53																					
Appro.Com	5	2	7	Appro.Com	3	1	4	Appro.Com	0	0	0	11																					
Sécurité	31	0	31	Sécurité	30		30	Sécurité	0	0	0	61																					
DFC	5	3	8	DFC		1	1	DFC	0	0	0	9																					
DASC	4	2	6	DASC			0	DASC	0	0	0	6																					
DRD	4	3	7	DRD	1	3	4	DRD	1	0	1	12																					
DPF	4	4	8	DPF	4	2	6	DPF	0	0	0	14																					
G. Stocks	13	1	14	G. Stocks	17		17	G. Stocks	1	0	1	32																					
DMG	13	2	15	DMG	14		14	DMG	0	0	0	29																					
Direction	4	1	5	Direction		2	2	Direction	0	0	0	7																					
Total G	191	33	224	Total G	327	26	353	Total G	11	1	12	589																					
<table border="1"> <tr> <td>H</td> <td>191</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>224</td> </tr> </table>			H	191	F	33	Total	224	<table border="1"> <tr> <td>H</td> <td>327</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>353</td> </tr> </table>			H	327	F	26	Total	353	<table border="1"> <tr> <td>H</td> <td>327</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>353</td> </tr> </table>			H	327	F	26	Total	353	<table border="1"> <tr> <td>H</td> <td>529</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>TG</td> <td>589</td> </tr> </table>	H	529	F	60	TG	589
H	191																																
F	33																																
Total	224																																
H	327																																
F	26																																
Total	353																																
H	327																																
F	26																																
Total	353																																
H	529																																
F	60																																
TG	589																																

Structure filature en deux équipe comme suit :



Structure Tissage en deux équipe comme suit :



Direction
Production

```
graph TD; A[Direction Production] --- B[S/D Filature]; A --- C[S/D Tissage]; A --- D[S/D Finissage]; A --- E[S/D Confection];
```

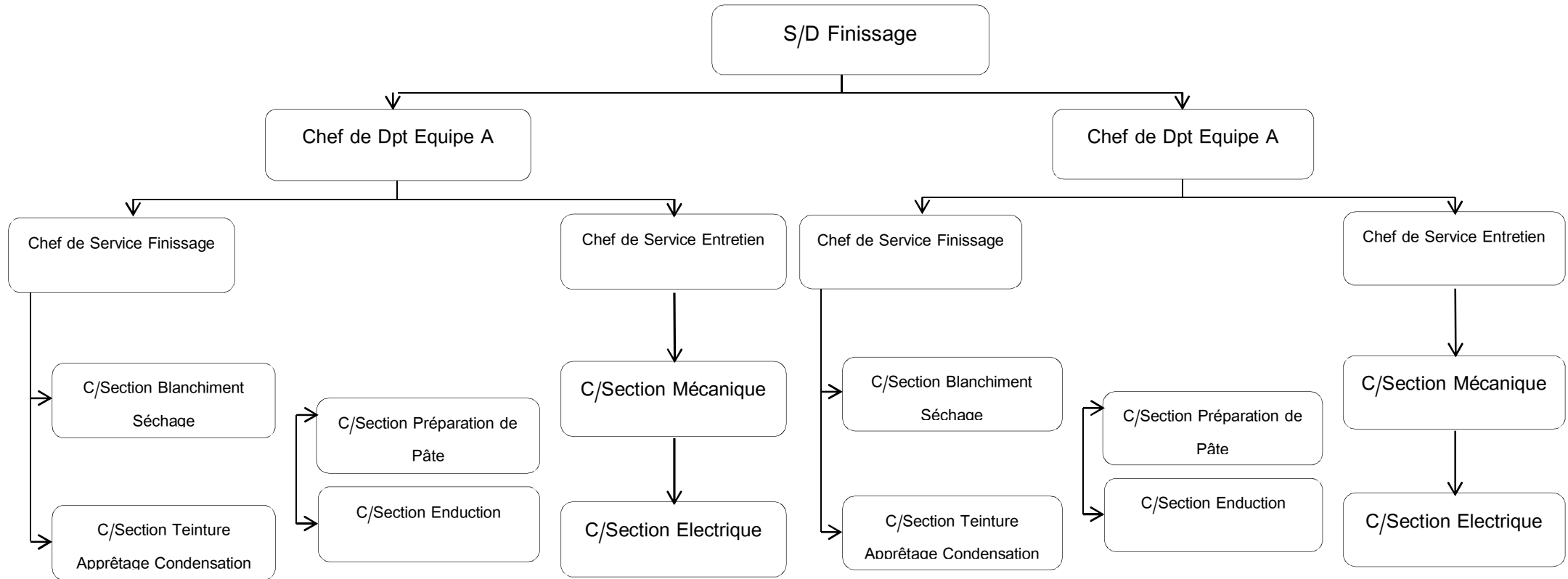
S/D
Filature

S/D
Tissage

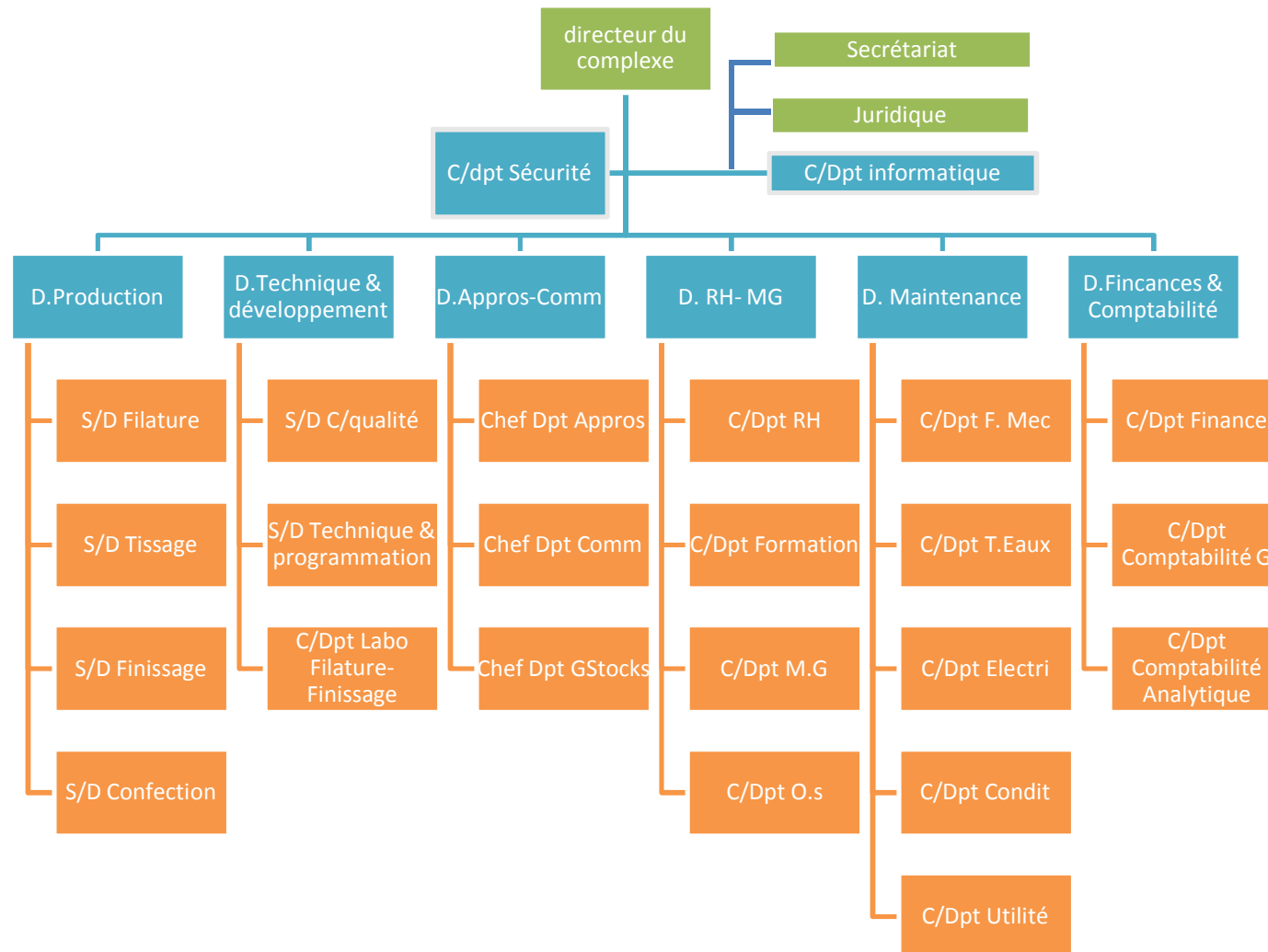
S/D
Finissage

S/D
Confection

Structure Finissage en deux équipe comme suit :



Complexe de M'sila



ملحق رقم 02 يضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية v 24 spss .

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	8

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	6

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 c6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,683	6

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 C4 C5 c6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	20

```

COMPUTE aaaa=MEAN(A1 to A8).
EXECUTE.
COMPUTE bbb=MEAN(B1 to B6).
EXECUTE.
COMPUTE cccc=MEAN(C1 to c6).
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 aaaa
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	30	2	5	4,07	,583
A2	30	2	5	3,97	,414
A3	30	1	5	4,07	,785
A4	30	1	5	3,87	,937
A5	30	3	5	3,90	,403
A6	30	2	5	3,80	,761
A7	30	1	5	3,67	,711
A8	30	3	5	3,77	,504
aaaa	30	3,25	4,38	3,8875	,29057
Valid N (listwise)	30				

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 bbb
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	30	2	5	3,90	,662
B2	30	3	5	4,20	,664
B3	30	2	5	4,13	,681
B4	30	3	5	4,03	,615
B5	30	3	5	3,97	,669
B6	30	2	5	4,00	,695
bbb	30	3,00	5,00	4,0389	,41909
Valid N (listwise)	30				

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 c6 cccc
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	30	2	5	3,87	,629
C2	30	1	5	3,60	,814
C3	30	3	5	4,00	,643
C4	30	2	5	3,93	,691
C5	30	2	5	4,00	,695
c6	30	1	5	3,80	,761
cccc	30	2,67	4,67	3,8667	,44074
Valid N (listwise)	30				

T-TEST

/TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=aaaa
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aaaa	30	3,8875	,29057	,05305

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
aaaa	16,730	29	,000	,88750	,7790	,9960

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=bbb
 /CRITERIA=C(.95).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
bbb	30	4,0389	,41909	,07652

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
bbb	13,577	29	,000	1,03889	,8824	1,1954

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=cccc
 /CRITERIA=C(.95).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
cccc	30	3,8667	,44074	,08047

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
cccc	10,770	29	,000	,86667	,7021	1,0312

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

خلال العقدين الأخيرين تعرضت الكثير من المؤسسات على المستوى العالمي للإنهيار بسبب ضعف رقابة المالك وبقية أصحاب المصالح المسيرين، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لبحث موضوع الحوكمة وهدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء وذلك من خلال التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها والهدف منها وأهم خصائصها وكذلك محدداتها والمبادئ الأساسية لها.

من أجل تحقيق هدف الدراسة ثم تطوير استبيان وزع على عينة لمؤسسة اقتصادية وتم تحليل النتائج المستقاة منه ومناقشة فرضيات باعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Summary:

Over the past two decades, many institutions have been exposed to the global collapse due to poor control of the owner and the other stakeholders. This study is aimed at demonstrating the effectiveness of implementing the principles of corporate governance in improving performance by identifying the concept of corporate governance and its importance Its objectives, its most important characteristics, as well as its determinants and basic principles.

In order to achieve the goal of the study and then develop a questionnaire distributed on a sample of an economic institution and analyzed the results derived from it and discuss hypotheses based on the program of statistical package for social sciences spss.

key words:

Corporate Governance, Performance, Small and Medium Enterprises.